

30
2ej.



Universidad Nacional Autónoma de México
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**"LA ASESORIA ORGANIZACIONAL COMO
UN INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA"**

**Seminario de Investigación Administrativa
QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A**

SANDRA GRAPPIN MEZA

**ASESOR DEL SEMINARIO
L. A. E. VICTOR MANUEL RUBIO RAGAZZONI**

MEXICO, D. F.

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO UNO. EMPRESA	
I.1 Factores	4
I.2 Conceptualización	4
I.3 Pequeña Empresa	5
I.3.1 Producción	5
I.3.2 Abastecimiento	5
I.3.3 Personal	6
I.3.4 Capital	6
I.3.5 Clasificación Tributaria	6
I.3.6 Crecimiento	6
I.4 Mediana Empresa	7
I.4.1 Producción	7
I.4.2 Compras	7
I.4.3 Personal	8
I.4.4 Mercadotecnia	8
I.4.5 Capital	9
I.4.6 Clasificación Tributaria	10
I.4.7 Evolución	10
I.5 Anales de la Pequeña y Mediana Empresa	10

	Página	
I.5.1	Visión Sucinta	10
I.5.2	Situación Actual	11
I.5.3	Gestación de las Empresas	14
I.5.4	Mercadotecnia	15
I.5.5	Falta de Financiamiento	17
	a) La Canalización Oportuna de Recursos .	17
	b) Tasa de Interés	19
	c) Problemática en la Canalización de Cré dito de la Banca	20
I.5.6	Tecnología	21

CAPITULO DOS. FRACASO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

II.I	Falta de Experiencia y Capacidad del Dueño	28
II.2	Capital Insuficiente	28
II.3	Falta de Libros Adecuados de Contabilidad	30
II.4	Mala Administración de los Inventarios	31
II.5	Mala Administración de las Cuentas por Cobrar ...	31
II.6	Mala Ubicación de la Empresa	32

CAPITULO TRES. PERSPECTIVAS OPERATIVAS QUE CONTRIBUYEN AL FORTALECIMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

III.I	Formación Profesional y Empresarial	35
-------	---	----

	Página
III.2 Financiamiento	36
III.3 Tecnología	37
III.4 Integración de Empresas y su Impacto por Tamaño .	38
III.5 Asociaciones, Uniones y Problemática Fiscal y de Comercialización	38
III.6 Medidas Operativas	39

CAPITULO CUATRO. ASESORIA ORGANIZACIONAL

IV.1 Unidades de Asesoría Organizacional	44
IV.2 Las Tendencias en la Asesoría Organizacional ...	48

CAPITULO CINCO. PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS DENTRO DE LA PEQUEÑA Y ME- DIANA EMPRESA

V.1 Generalidades	59
V.2 Su importancia	60
V.3 Elementos	61
V.3.1 Previsión	61
V.3.2 Planeación	61
V.3.3 Organización	62

CAPITULO SEIS. PRINCIPIOS QUE SE CONSIDERAN BASICOS PA RA LA DIRECCION DE UNA PEQUEÑA Y MEDIA- NA EMPRESA

	Página
VI.A Dinámica de la Administración	67
VI.A.I Integración	67
VI.A.2 Dirección	69
VI.A.3 Control	70
VI.B Organización	71
VI.C Los Manuales	75
VI.D Tipos de Manuales	86
VI.E Etapas Específicas de la Administración	98
 CONSIDERACIONES GENERALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATI- VA	 99
 CONCLUSION	 103
 BIBLIOGRAFIA	 107
 GLOSARIO DE TERMINOS	 109

INTRODUCCION

La Empresa Pequeña y Mediana ha experimentado un desarrollo dinámico, mismo que en los últimos años se ha acentuado gracias, en parte, a la política de industrialización llevada a cabo por el Gobierno Federal, el cual ha venido instrumentando una serie de apoyos fiscales y financieros en beneficio de este sector.

Su importancia se observa en el capital invertido por estas Empresas, con incrementos anuales del 62% en los últimos años, representando para 1975 un poco más de las dos terceras partes del total de \$ 175 mil millones de pesos invertidos por este sector, de acuerdo al X censo industrial.

El indicador más importante lo representa la generación de empleo, ya que actualmente la pequeña y mediana empresa contribuyen con el 84% del 1.634.381 trabajadores que laboran en el total de las industrias manufactureras.

De acuerdo con el censo citado, existen 118 mil 643 establecimientos de la industria manufacturera, de las cuales 91 mil 145 corresponden a la categoría de Empresas Pequeñas y Medianas; las industrias aún menores que las pequeñas son 27 mil 047.

Dada la importancia que presenta para la Economía Nacional el Sector Multicitado, el presente trabajo tiene co-

como objetivo visualizar los sistemas; procedimientos de -
trabajo; racionalización de la administración de los recur-
sos; así como el asesoramiento a los pequeños propietarios
y en última instancia sugerir y proponer las mejoras que se
requieran, para lograr la máxima eficiencia administrativa.

CAPITULO UNO. EMPRESA

- I.1 Factores
- I.2 Conceptualización
- I.3 Pequeña Empresa
 - I.3.1 Producción
 - I.3.2 Abastecimientos
 - I.3.3 Personal
 - I.3.4 Capital
 - I.3.5 Clasificación Tributaria
 - I.3.6 Crecimiento
- I.4 Mediana Empresa
 - I.4.1 Producción
 - I.4.2 Compras
 - I.4.3 Personal
 - I.4.4 Mercadotecnia
 - I.4.5 Capital
 - I.4.6 Clasificación Tributaria
 - I.4.7 Evolución
- I.5 Anales de la Pequeña y Mediana Empresa
 - I.5.1 Visión Sucinta
 - I.5.2 Situación Actual
 - I.5.3 Gestión de las Empresas
 - I.5.4 Mercadotecnia
 - I.5.5 Falta de Financiamiento
 - a) La Canalización Oportuna de Recursos
 - b) Tasa de Interés
 - c) Problemática en la Canalización de Crédito de la Banca.
 - I.5.6 Tecnología

I.1 Factores

Los sistemas en la actualidad, son factores cardinales y más en las pequeñas y medianas empresas, sin embargo esos planes no se pueden llevar a cabo en las organizaciones productivas, sino es a través de plantearse sus propietarios los siguientes objetivos: satisfacer proporcionalmente la demanda y la obtención de beneficios económicos para ellos.

Para conseguir esas metas, deben ellos, implantar una coordinación entre las jerarquías, funciones y obligaciones de los elementos materiales y humanos, para que su pequeña o mediana empresa, rinda una mayor productividad.

Empero coexisten lineamientos, en donde se fijan los deberes responsabilidades de los empleados; así como la política y práctica de esas unidades productivas. Aquellos universos deben ser testimonios, basados en una fuente de datos, siendo estos esenciales para la mejor optimización de las tareas enunciadas.

I.2 Conceptualización

En este marco, se debe considerar la pequeña y mediana empresa, aquella que abarca una gran variedad de negocios, desde aquel en que el propietario es en sí mismo la empresa, hasta las medianas empresas que manifiestan carac-

terísticas de organización, con equipos humanos que operan - en las áreas de distribución y coordinación del trabajo con un mismo objetivo.

En este contexto debemos adicionar los siguientes factores capitales, que son tal vez denominador común de diversos organismos sociales, empero en sentido estricto se colocan dentro del marco administrativo y de Asesoría Organizacional de la pequeña empresa.

I.3 Pequeña Empresa

I.3.1 Producción

Los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales; la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos; la mano de obra es decisiva.

I.3.2 Abastecimiento

Existe un universo de necesidades que son relativamente fáciles de conocer previamente, lo cual facilita su adquisición. El volumen de operaciones y su rotación puede presentar ventajas económicas mediante un plan adecuado de compras.

I.3.3 Personal

Los asuntos técnicos de producción, ventas, finanzas y otros, son tan básicos y reducidos que el gerente puede atenderlos.

I.3.4 Capital

La empresa y el capital por lo general son propiedad individual, en algunos casos el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana (FOGAIN) clasificaba como empresa pequeña a aquella industria de transformación (están excluidas las de la rama extractiva) que cuenta con un capital contable mínimo de \$ 50 mil pesos, y máximo de \$ 7 millones de pesos.

I.3.5 Clasificación Tributaria

Están clasificadas como causantes menores.

I.3.6 Crecimiento

Suele dilatar algún tiempo antes de que la diversidad y complejidad de sus funciones provoque la modificación de su organización.

Estas son, sino las características más cardinales, sí

las fundamentales que nos permiten identificar a ese organismo social, como pequeña empresa.

Por lo tocante a la mediana, en la forma o en el universo, sus características, posiblemente no varían mucho; pero si en sus contenidos, ya que aquí se manifiestan más ampliamente o como factores propios de la mediana empresa, a saber:

I.4 Mediana Empresa

I.4.1 Producción

Cuenta con un alto grado de mecanización y tecnificación, no obstante, suele utilizar en gran medida la mano de obra directa.

I.4.2 Compras

El conjunto de necesidades de adquisiciones de insumos, son un poco más complejos de definir, preverse y programarse, sin embargo, esto se subsana con una adecuada estructura organizacional que permita la planeación oportuna y conjuntamente con todos los departamentos involucrados.

I.4.3 Personal

La multiplicidad en la realización operativa de las funciones, así como en resolución de los problemas que se presentan, conlleva una mayor división del trabajo requerido - una adecuada distribución del mismo, ya que es sumamente difícil el que una sola persona pueda atender todos los asuntos.

Es aquí en donde surge la delegación de autoridad.

I.4.4 Mercadotecnia

Abarca no sólo el mercado local, sino igualmente al regional y en algunos casos el nacional, pudiendo aún, con las grandes facilidades, a través del Fondo para el Fomento de las Exportaciones de los productos manufacturados (FOMEX). Dado su importancia en cuadro de apoyos de financiamiento se presenta un desglose del mismo.

1. A LA PRODUCCION

DESTINO:

Financia los insumos de la producción de manufacturas de exportación.

REQUISITOS BASICOS:

- Que los productos sean manufacturados.

- Que el contenido de origen nacional dentro del costo de producción no sea menor al 50%. Si es entre el 30 y el 50% se financiará el mismo porcentaje del grado de integración nacional del producto o servicio a exportar.

- Que el productor sea el exportador.

RECURSOS:

FOMEX, siendo la empresa mexicana.

TASA:

8% anual.

DIVISA:

Moneda nacional.

Esto permite a los empresarios de la mediana empresa, traspasar las fronteras con sus productos. Se encuentra en plena competencia con sus similares.

I.4.5 Capital

Puede ser de propiedad individual, o bien, sociedades cuyos niveles de capital en giro, se califica como empresa mediana a aquella industria de transformación (están también excluidas las de rama extractiva) que cuenta con un capital contable mayor de \$ 7 millones de pesos, y máximo de \$ 60 millones de pesos.

I.4.6 Clasificación Tributaria

Están clasificadas como causante mayor.

I.4.7 Evolución

El ritmo de crecimiento es superior al de la pequeña - empresa y puede serlo aún del de la grande, ya que ésta, en un momento dado para crecer tiene que asociarse o crear nuevas empresas sin cambiar sus grandes líneas de organización.

I.5 Anales de la Pequeña y Mediana Industria

I.5.1 Visión Sucinta

Los orígenes del proceso de industrialización en México se remontan a las décadas de los treinta y cuarenta, con el entrelazamiento de tres hechos históricos decisivos: el - crack económico del 29, el inicio de la 2a. guerra mundial y el ascenso de Lázaro Cárdenas a la presidencia de México.

Bajo esta perspectiva, el desarrollo de las pequeñas y medianas industrias, han desempeñado un carácter básico en - el avance del proceso de industrialización del país, sobre - todo en lo que concierne a sus inicios, es decir, a la déca- da de los cuarenta. .

En efecto, el nuevo modelo de desarrollo "hacia dentro"

se sostuvo básicamente en la creación y proliferación de pequeñas y medianas empresas fabriles, principalmente en aquellas actividades industriales que requerían poco monto de inversión y tecnología simple con utilización intensiva de mano de obra.

Este fue el caso de los alimentos procesados, las prendas de vestir, los muebles de madera, el calzado y el cuero, entre otras ramas manufactureras fabricantes de bienes de consumo no durable e intermedios, en las que se basó inicialmente el progreso industrial del país.

El proceso de industrialización se extendía hacia la producción de bienes más complejos y se desarrollaban -a partir de la década de los sesentas- nuevas ramas fabriles, como las productoras de bienes durables y de capital que requerían considerables volúmenes de inversión.

I.5.2 Situación Actual

El peso del desarrollo económico se transfirió al crecimiento de la gran industria. En 1975 ésta controlaba aproximadamente al 59% de la producción industrial de México.

La Pequeña y Mediana Empresa, representa en la actualidad el 99% del total de los establecimientos industriales del país, genera más del 40% de la producción total y ocupa alrededor del 55% de la mano de obra fabril del país, tal co

mo se aprecia en el subsecuente cuadro:

DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS 1970 Y 1975
PORCENTAJE RESPECTO DEL TOTAL

TAMAÑO DE LAS EMPRESAS	ESTABLECIMIENTOS		PERSONAL OCUPADO		VALOR AGREGADO	
	1970	1975	1970	1975	1970	1975
MICRO EMPRESAS	80.7	80.6	12.6	11.2	3.3	2.9
PEQUEÑAS	14.9	14.7	18.5	16.2	12.9	10.8
MEDIANA	3.1	3.2	21.4	20.0	20.6	18.7
GRANDES	1.0	1.1	22.1	21.9	26.7	26.2
GIGANTES	0.3	0.4	25.5	30.7	36.4	41.4

ELABORADO: POR SGM CON CIFRAS DE LA INDUSTRIA MEXICANA, MARZO 1986.

Las características de la pequeña y mediana empresa y su adaptabilidad a situaciones cambiantes, junto con su relativamente baja inversión, permiten proyectarla como la fuente primaria de aumento de empleo en el corto y mediano plazo, y como fundamental engranaje sectorial para la competitividad internacional en el largo plazo.

Sin embargo, los problemas más serios que afronta este sector se pueden superar en forma específica a través de:

- A. Su eficiencia operativa
- B. Su acceso a los mercados
- C. Su disponibilidad y condiciones de acceso a materias

primas, financieramente, recursos humanos, tecnología.

Como consecuencia algunos especialistas en las diversas ramas, ya sea a nivel administrativo o de asesoría organizacional sobre las características de la industria nacional, han solicitado que el gobierno federal implante un programa integral de apoyo a la pequeña y mediana industria. El programa en cuestión establecería por primera vez un criterio general que habría de aplicarse a las acciones de fomento. Estrechamente relacionados con los aspectos tecnológicos, se encuentran los programas dirigidos a proporcionar el desarrollo empresarial y la capacitación de mano de obra.

En este sentido las dependencias públicas competentes realizarán actividades específicas para la capacitación, pero se apoyarán en la organización de un sistema de gestión empresarial, procurando que sean las propias empresas las que realicen los esfuerzos conducentes y vinculen efectivamente sus necesidades de calificación con la oferta de capacitación.

En materia fiscal, se solicitaría estímulos para la industria mediana y pequeña, en función de la inversión en actividades y regiones prioritarias, así como por la generación de empleo.

I.5.3 Gestación de las Empresas

Las actividades previas en la gestación de una empresa; los futuros empresarios determinaron por lo menos:

- a) El giro de la empresa, ya sea comercial, industrial, financiera o de servicios personales.
- b) Medio económico y geográfico en donde operará.
- c) Necesidades existentes y mercado potencial.
- d) Pretensiones de monto e importe de las operaciones.
- e) Necesidades, requerimientos y especificaciones de las instalaciones y equipo.
- f) Canales de distribución a emplear para hacer llegar los productos o servicios al consumidor.
- g) Personal idóneo que se requiere y fuentes de reclutamiento.
- h) Sistemas y métodos de trabajo.

Todo lo anterior requiere de estudios especializados de mercadotecnia, ingeniería industrial y promoción de empresas, los cuales, es conveniente que sean realizados por despachos especializados de consultoría en administración, ya que, de la efectividad de dichos trabajos dependerá el éxito o fracaso de la nueva empresa; además de que esto representará la primera inversión de la negociación.

Es necesario que estas empresas cuenten con la informa-

ción oportuna relativa a la cantidad y calidad de los artículos demandados por las grandes empresas para que puedan así integrarse al mercado. La función de información deberá ser parte importante de la actividad de los órganos de planeación.

Punto importante en las estrategias generales de las pequeñas y medianas empresas es el estudio concienzudo de la adopción de nuevas técnicas y métodos para aumentar la productividad. De suyo, las empresas en cuestión deben efectuar una labor de productividad al capacitar a sus trabajadores.

Hay, sin embargo, que partir de la premisa de que un procedimiento de trabajo o una línea de montaje o ensamble, o un proceso de fabricación, siempre tiene una posibilidad para ser mejorado y perfeccionado. Las mejorías se pueden efectuar en cualquier parte del proceso productivo, o sea en el uso óptimo de las materias primas, emplazamiento de las máquinas, flujo de insumos, procedimientos operacionales, herramientas, ensamble, almacenamiento, mejor aprovechamiento de los recursos económicos de la empresa, estrategia de venta y mercadeo.

I.5.4 Mercadotecnia

Por lo que se refiere al mercadeo se puede indicar que los problemas de orden administrativo y organizacional no permiten a las empresas conocer el tamaño, características y funcionamiento del mercado, colocándose generalmente en desventaja frente a las empresas de mayor magnitud.

Es por ello, que el empresario debe contar con la información que aportan sus vendedores, de esta forma, se fijan un promedio realista, o sea, se fijan con más facilidad los objetivos generales. Asimismo para que las cuotas de venta sirvan de incentivo deben ser realistas.

Para lograr esto, se podrían dar los siguientes pasos - por parte del pequeño empresario:

1.- Se deberá fijar una cuota de venta en cada área del mercado general para conocer la penetración de los productos, así como saber si las estrategias de venta son eficaces.

2.- Fijar a cada vendedor una cuota determinada dentro de las zonas de venta y, según el caso particular, establecer incentivos de venta.

3.- Fijar una cuota global de ventas para determinado tiempo dentro de un territorio específico.

4.- Mantener un contacto realista y humano con los vendedores, escuchando sus puntos de vista sobre las dificultades que existen en las áreas de venta, así como adoptar los consejos positivos que éstos señalan. Hay que recordar que muchas veces el empresario, al estar absorto en el proceso de fabricación, se olvida de los problemas que existen fuera de su empresa. Los vendedores muchas veces detectan y analizan mejor el mercado. Esto significa que el empresario debe ser flexible y atento a sus variaciones.

Estos factores de asesoría nos permitirán proponer una mejor forma de superar, cuando se observan deficiencias y bajas en las ventas.

Esos universos se complementarán con tres metas básicas para encarar los problemas del mercadeo:

A) Aumentando la eficacia de la incidencia en los mercados que se están cubriendo.

B) Buscando nuevas zonas de penetración para el consumo y colocación de los productos que se fabrican.

C) Procurar lanzar nuevos productos y, si es posible, - inducir el atractivo de ofertas temporales.

I.5.5 Falta de Financiamiento

Para los pequeños y medianos empresarios, uno de los principales problemas que se enfrentan, es la falta de financiamiento, por lo tanto, las posibles soluciones que sugerimos podrían tomarse en cuenta por ellos para ampliar sus recursos financieros destinados a la expansión industrial y el comercio exterior.

a) La Canalización Oportuna de Recursos

La escasez de recursos financieros que se presenta en el país hace necesario su óptima asignación y canalización.

Cifras que aparecen en el "Programa Nacional de Financiamiento" (PROFIDE), muestran cómo la inversión productiva, dentro del sector público y para la actividad del sector privado, fue decayendo como consecuencia del deterioro general de las finanzas y del ahorro público.

El financiamiento que otorga el sistema bancario toma - dos formas básicas: las inversiones en valores como compra de bonos y acciones, que es un financiamiento indirecto y el crédito. Este último predomina y limita el uso de otros instrumentos más adecuados para financiar operaciones de igual rentabilidad, pero más riesgosas y que no ofrecen las garantías requeridas para los créditos tradicionales. La banca comercial, al igual que el sistema financiero en el conjunto, no generó una oferta de capital -accionario y crediticio- de riesgo, por lo que tampoco realizó de forma eficaz una de sus funciones esenciales.

Una condición necesaria para aumentar la derrama crediticia hacia actividades que realiza el sector privado, es la generación permanente y creciente de ahorro. Para lograr este propósito se requiere de varios elementos entre los que destacan los siguientes:

- El saneamiento de las finanzas públicas, que se reflejará en una menor absorción relativa de recursos crediticios por parte del sector público. Ello permitirá aumentar sustancialmente a los demás sectores, así como reducir el costo de

crédito, contribuyendo a una expansión más armónica de la productividad.

- Como en otros países, en México son las empresas, en especial las privadas, las que generan mayor parte del ahorro interno, esto hace necesario dar todas las facilidades para - que estas unidades productivas funcionen adecuadamente.

b) Tasa de Interés

Este renglón es primordial, en virtud que las tasas preferenciales que la banca comercial aplica a las unidades productivas en sus operaciones de canalización selectiva, presentan diferencias vitales entre actividades, regiones y sujetos de crédito, lo que refleja la diversidad de criterios utilizados en el otorgamiento de esos créditos.

Para lograr el eje de consolidar las pequeñas y medianas empresas, es necesario llevar a cabo las siguientes acciones relativas a tasas de interés.

- Es conveniente revisar las tasas de interés y los criterios aplicables al crédito preferencial, con el objeto de eliminar distorsiones e inequidades y mejorar su eficiencia como instrumento para impulsar el desarrollo.

- Con el propósito de reducir la tasa de interés activa de la cartera libre y adecuar la derrama crediticia a los lineamientos de la estrategia, en un marco de mayor eficiencia

y equidad, es vital adoptar los criterios de la canalización selectiva de crédito.

c) Problemática en la Canalización de Crédito de la Banca

Durante las últimas décadas, la banca comercial fue el principal conducto para canalizar crédito a las actividades productivas. Las características y modalidades de su derrama se deben en buena medida, a la escasez o abundancia relativa de recursos disponibles.

Excepto por algunos períodos breves a partir de 1970 se redujo el financiamiento disponible para los sectores privado y social. Ello se tradujo en una serie de prácticas de la banca para racionar tanto el crédito de la cartera libre como el preferencial, lo que aumentó su costo. Entre las más importantes destacan:

- Se exigieron mayores garantías, prestándoles mayor atención que a la solvencia de las unidades productivas y a la viabilidad de los proyectos.

- Se generalizó la práctica de cobrar intereses por adelantado, lo que incrementó sustancialmente el costo efectivo del crédito para las empresas.

- Se exigió el mantenimiento de reciprocidades cada vez mayores sobre los créditos otorgados, lo que redujo el monto real de los recursos de las operaciones y elevó su costo.

- Se incrementó la participación de créditos a corto plazo como respuesta a la incertidumbre sobre las tasas de interés activas en relación al costo de los recursos, así como a cambios inesperados en el encaje legal.

- Se otorgaron créditos en condiciones preferenciales a las subsidiarias de los grupos bancarios, con el fin de consolidar su expansión e incrementar su rentabilidad.

Se limitó el acceso al crédito a las empresas medianas y pequeñas, así como aquellas que no tuvieran un historial crediticio. La escasez de recursos y la facilidad con que se colocaban los disponibles, hacía innecesario promover operaciones en actividades relativamente más riesgosas.

En atención a la importancia que tiene la pequeña y mediana empresa para el desarrollo del país, el Gobierno Federal encomendó a NAFINSA, en junio de 1978, el Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana (PAI).

5.6 Tecnología

La empresa mediana y pequeña se enfrenta a diversos problemas, tanto de carácter interno como externo, que a través del tiempo han impedido la mayor participación de estas empresas en el desarrollo industrial del país.

Estos problemas se podrían clasificar en dos grandes rubros: los que afectan su eficiencia operativa y los que limi-

tan su acceso al mercado.

Si bien es cierto que la contribución de las empresas - tanto al empleo cuanto al valor de la producción es significativa, ello no obedece a que sus índices de operación y eficiencia sean los mejores, sino más bien se explica por el elevado número de establecimientos que concurren en las diferentes ramas en que participa.

Aquí conviene señalar que una mejor eficiencia operativa de la empresa pequeña y mediana no sólo se reflejará en una mayor participación en el mercado nacional, sino que, al mismo tiempo, abriría posibilidades en los mercados del exterior.

En este aspecto el apoyo tecnológico juega un papel importante, no se puede pensar en mayores mercados, si al mismo tiempo no se cuenta con elementos técnicos necesarios para mejorar la calidad de los productos, tener la información suficiente para vigilar el comportamiento del mercado.

En este universo, ubicamos los lineamientos del programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana.

Este programa contempla, como metas cardinales, elevar la eficiencia productiva y fortalecer su acceso a los mercados.

En forma resumida, las principales estrategias son:

- Estimular la organización empresarial.
- Lograr el oportuno y accesible acopio de insumos y maquinaria.
- Apoyar el desarrollo y adaptación tecnológica.
- Fomentar la gestión empresarial.
- Mejorar la calificación de mano de obra.
- Impulsar la consolidación de oferta.

Puede decirse que, junto al hecho incontestable del importante papel que desempeñan las pequeñas y medianas empresas en la economía del país, éstas se encuentran en un nivel de desarrollo tecnológico inferior al prevaleciente en las grandes empresas, e, incluso respecto a establecimientos de la misma escala en otros países.

Así, buena parte de los principales problemas a los que se enfrentan las empresas de este subsector, derivan de su bajo nivel tecnológico el cual tiene su origen, fundamentalmente, en los siguientes aspectos:

- Relativa obsolescencia de la maquinaria.
- Limitados recursos para realizar de forma sistemática, innovación de tecnología.
- Desvinculación con los centros de investigación y desarrollo tecnológico.
- Carencia de recursos para la adquisición de tecnología moderna.

- Escasa utilización de los servicios de consultoría y firmas especializadas de ingeniería.

- Falta de difusión y aprovechamiento de normas y patentes del dominio público.

- Limitado flujo de información técnica especializada.

Este conjunto de problemas se manifiesta, en general, - en la baja productividad de las empresas mediana y pequeña, - lo que se traduce en una aguda falta de competitividad en el mercado.

El programa descrito evidencia un círculo vicioso que - afecta a buena parte de las empresas pequeñas y medianas del país.

La magnitud de los problemas enunciados y el impacto - que tienen en el sector industrial del país en su conjunto, hace preciso definir, en la práctica lo siguiente:

A.- Integrar un grupo de trabajo interdisciplinario, en el cual se encuentren representados los sectores involucrados en la promoción del desarrollo tecnológico del sector. El objetivo señala determinar las ramas o clases industriales que requieran elevar su nivel tecnológico y seleccionar de éstas, aquéllas que por sus características deben ser primeras en - tratar.

B.- Formular un diagnóstico sobre los principales problemas tecnológicos a los que se enfrentan haciendo énfasis

en que las posibles alternativas de solución sean de aplicación práctica.

C.- Realizar seminarios de gestión tecnológica a nivel de grupos de empresas de una determinada rama industrial, para captar las propuestas concretas de los propios industriales y determinar los apoyos adecuados.

D.- Con base a la información captada a través del diagnóstico, diseñar un paquete de tecnología apropiada para la rama específica que contenga las acciones concretas a desarrollar por cada uno de los participantes, así como un sistema de evaluación.

CAPITULO DOS

FRACASO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

- II.1 Falta de Experiencia y Capacidad del Dueño
- II.2 Capital Insuficiente
- II.3 Falta de Libros Adecuados de Contabilidad
- II.4 Mala Administración de los Inventarios
- II.5 Mala Administración de las Cuentas por Cobrar
- II.6 Mala Ubicación de la Empresa.

2. FRACASO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Debemos ser conscientes de la posibilidad del fracaso - de un organismo social; pero es en la pequeña y mediana empresa, donde se manifiesta este factor, toda vez, a lo limitado de su capital con que cuenta.

Existen diversos tipos de fracasos, pero únicamente in-dicaremos los más comunes: uno, es cuando los juzgados civi--les correspondientes, emite su fallo, porque él o los empresarios ya no cuentan con capacidad para pagar a sus acreedores. Algunos especialistas le llaman Quiebra Técnica.

Segundo, es cuando los pequeños empresarios han invertido todos sus ahorros en montar una pequeña industria, pero al "desconocer" y no contar con el asesoramiento organizacional para penetrar con sus productos en el mercado, las pérdidas - se presentan año con año, hasta que desaparece su capital invertido, la empresa absorbe las pérdidas y paga cualquier pa-sivo existente. El organismo social cesa sus operaciones o es enajenada.

Huelga decirlo, éstas no son las únicas, sino que se - complementan con otras, que explayarnos en ellas, sería salirnos del objetivo de este trabajo.

II.1 Falta de Experiencia y capacidad del Dueño

En la mayoría de los casos, el fracaso final de la empresa puede ser finalmente atribuido a una serie de factores tales como deficiencia del propio dueño, expresada ésta en falta de conocimiento técnico, defectos de la personalidad y ausencia de una suficiente perseverancia una vez que comienzan las dificultades. Algunos empresarios carecen del más elemental conocimiento técnico necesario para operar la firma. Otros tienen el conocimiento técnico, pero carecen en absoluto de la personalidad que es requerida para poder tratar con los clientes o subordinados.

Una adecuada y bien balanceada experiencia en las tres áreas-financiera, mercadotecnia y administración- garantizará que el empresario esté lo suficientemente preparado para hacerle frente a la multitud de problemas que surgirán en el futuro de cualquier empresa.

II.2 Capital Insuficiente

En la mayoría de los casos podemos observar que si bien el dueño ha pensado durante años abrir la empresa y ha acumulado ciertos ahorros que finalmente invierte, son muy pocos - los futuros empresarios que se toman el trabajo de explorar sistemáticamente tipos específicos de negocios y la cantidad de capital requerido para una operación satisfactoria de ellos.

Específicamente podemos ver que el error de una inadecuada capitalización puede resumirse en las siguientes categorías:

a) Empresarios que habiendo hecho una inversión inicial suficiente invierten la mayor parte de sus recursos líquidos en el momento de abrir la empresa y se queda sin reservas para hacerle frente a los futuros gastos inmediatos.

b) Dependencia masiva en capital prestado para iniciar la empresa.

Estas dos situaciones son casi siempre funestas para la empresa, porque en el mejor de los casos, suponiendo que la firma comience a vender rápidamente su inventario inicial, éste tendrá que ser reemplazado para poderle hacer frente al aumento de ventas y reponer la mercancía vendida. De inmediato, se requerirá una conversión del capital líquido de reserva en inventario y, a falta de capital líquido de reserva, infusión de capital externo nuevo que puede ser adquirido únicamente pidiendo dinero prestado. Un empresario que se encuentre en circunstancias difíciles y que no disponga de capital de reserva líquido y que ya haya consumido todas las oportunidades de pedir dinero prestado verá cómo rápidamente el impulso inicial que la empresa había generado empieza a disminuir.

Un empresario inteligente es aquél que le hace frente a esta situación tomando las siguientes medidas:

1ª.- No invertir todo el capital en inventario y activos fijos. Mantener una parte substancial del capital en estado líquido, el cual progresivamente deberá ser inyectado a la empresa a medida que sea necesario.

2ª.- Nunca agotar inicialmente la totalidad del crédito disponible de la empresa, ya que siempre se debe de dejar un margen para ser utilizado cuando las circunstancias lo requieran.

II.3 Falta de Libros Adecuados de Contabilidad

La existencia de libros adecuados de contabilidad facilitarán la acumulación, clasificación e interpretación de cierto tipo de información que es absolutamente necesaria para el uso inteligente de los recursos de que una empresa dispone. - Debido a que en una firma la mayoría de los recursos son medidos en términos de dinero, tenemos que el dinero sirve como denominador común para medir la labor diaria, las ventas, el material en bruto y hasta ciertos derechos que la firma o el empresario tienen sobre ciertos activos.

El empresario diariamente está tomando decisiones que afectan el futuro de la empresa, estas decisiones deben ser hechos basados en informaciones contables que sean precisas, exactas, oportunas y pertinentes al problema que se trata. - Desgraciadamente la calidad de la información contable de que

una empresa dispone estará en función del sistema de contabilidad existente y la capacidad del contador.

II.4 Mala Administración de los Inventarios

Por un inventario adecuado nos referimos a un inventario que satisfaga al público consumidor. Específicamente el stock en existencia debe reflejar los gastos y necesidades del consumidor. Es por esto que un buen empresario es aquél que sabe aquilatar el mercado que sirve y ofrecerle los productos que más se venden.

Un inventario que no refleja el gusto o las necesidades del mercado que se trate de penetrar es un inventario que no se venderá y que tendrá que ser rebajado de precio drásticamente con la resultante pérdida económica para la empresa.

Otros aspectos de la correcta administración del inventario serán las medidas de seguridad de que éste dispone. Hay que asegurarse que él mismo está protegido contra robos, deterioro y obsolescencia y que esté asegurado.

II.5 Mala Administración de las Cuentas por Cobrar

El crédito forma parte de una serie de factores de promoción que la empresa utiliza para penetrar el mercado y mantenerse en forma satisfactoria dentro de él. Como quiera que la extensión de crédito es siempre peligrosa, dicho ofrecimien

to debe hacerse bajo un control absoluto.

Desafortunadamente en numerosas ocasiones, el dueño de la firma, debido a la multitud de otras responsabilidades, no le presta la atención necesaria y comete dos tipos de errores muy comunes:

1ª. Les da crédito a quienes no califican.

2ª. Da crédito excesivo a aquellas personas que califican para un crédito menor.

Tanto en el primero como en el segundo de los casos, - las pérdidas de la empresa pueden llegar a ser grandes. La em - presa puede llegar al borde de la quiebra si el efectivo re - presentado por las cuentas por cobrar no llega a manos de - ella.

II.6 Mala Ubicación de la Empresa

Si el empresario no hace una evaluación objetiva del lu - gar donde planea establecer el negocio, es posible que cometa un error que en muchos casos es irreversible, ya que una vez que la firma está establecida, le será difícil cambiarla de - lugar. Si el empresario por error selecciona un lugar que es - tá en un área que está perdiendo población, decayendo económi - camente o alejado del mercado que quiere servir, la firma es - tará condenada al fracaso de antemano o, en el mejor de los - casos a sobrevivir, siempre en un plano secundario.

Esta situación también puede ocurrir si el tipo de firma es muy especializado o si el servicio a los artículos que vende ya están siendo adecuadamente suministrados por otra firma.

CAPITULO TRES

PERSPECTIVAS OPERATIVAS QUE CONTRIBUYEN AL FORTALECIMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

III.1 Formación Profesional y Empresarial

III.2 Financiamiento

III.3 Tecnología

III.4 Integración de Empresas y su Impacto por Tamaño

III.5 Asociaciones, Uniones y Problemática Fiscal y de Comercialización.

3. PERSPECTIVAS OPERATIVAS QUE CONTRIBUYEN AL FORTALECIMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

III.I Formación Profesional y Empresarial

Una correcta creación profesional y empresarial se logra a través de un proceso constante de superación:

- La pequeña y mediana empresa demanda para su eficaz funcionamiento de una acción permanente y coordinada en el campo de la capacitación, para lograr altos niveles de productividad, esta iniciativa debe realizarse dentro de un marco de revalorización de los recursos humanos y técnicos, tanto a nivel de empresarios como de trabajadores.

- Estos esfuerzos deben ser compartidos y difundidos a través del establecimiento de un sistema de información permanente.

- Se debe buscar la elaboración y seguimiento de políticas educativas adecuadas, para que empresarios y trabajadores puedan mejorar la cantidad y calidad de la capacitación de mano de obra calificada, así como lograr una optimización de los procesos de gestión empresarial.

III.2 Financiamiento

Toda empresa requiere de fuentes de financiamiento oportunas y ágiles:

- Es necesario que se establezca un diálogo permanente con el gobierno federal para promover a nivel nacional medidas de política económica congruentes y oportunas de crear - un marco operativo favorable al desarrollo de la pequeña y - mediana empresa.
- Articular una política financiera y crediticia a través de una simplificación efectiva para la obtención oportuna de los estímulos financieros y fiscales.
- Que los instrumentos que se solicitan como garantía - al otorgamiento de financiamiento, se diversifiquen hacia - otros conceptos, ya que el mismo proyecto de empresa puede resultar una garantía.
- Sugerir entre el pequeño y mediano industrial un mayor conocimiento de la utilización de los instrumentos crediticios que impulsen la expansión de las empresas por parte de los organismos financieros.
- Se debe fomentar el establecimiento de uniones de crédito como mecanismos alternos de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas.

III.3 Tecnología

La falta de tecnología adecuada puede representar un serio obstáculo para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa:

- Se debe reforzar el aparato productivo basado en un proceso constante de intercambio científico-tecnológico, definiendo a la tecnología nacional como un proceso de investigación, adaptación y desarrollo tendiente a incrementar la productividad que se traduce en una mejor calidad de vida.

- Instrumentar acciones conjuntas de los organismos empresariales y sector laboral, aspirando a un avance tecnológico que promueva el desarrollo económico, optimizando el proceso productivo a través de una mayor autonomía mediante la sustitución de importaciones.

- Reorientar y mejorar la vinculación del área educativa y del aparato productivo.

- Ampliar la capacidad tecnológica, dándose particular importancia a la investigación y al establecimiento de normas de controles de calidad.

- Las pequeñas y medianas empresas deben aplicar la tecnología, sistemas e iniciativas que han sido comprobadas como válidas y eficaces, adaptándolas a las características del entorno y región en que se ubiquen, para aumentar su productividad.

III.4 Integración de Empresas y su Impacto por Tamaño

El intercambio de experiencias de los pequeños y medianos empresarios dará por resultado un mejor conocimiento de su importante papel en la sociedad.

- El impulso al desarrollo de la pequeña y mediana industria debe realizarse con la participación y esfuerzo coordinado tanto del sector público como del privado, diseñando estrategias que permitan diversificar las actividades económicas haciendo énfasis en aquéllas donde se preveen amplias posibilidades de producción.

- Se debe sugerir mayor cooperación y entendimiento entre los pequeños y medianos empresarios, para lograr la necesaria coordinación interempresarial.

- Los pequeños y medianos empresarios deben unirse para la solución de problemas comunes, mediante la creación de un sistema de enlace entre las empresas.

III.5 Asociaciones, Uniones y Problemática Fiscal y de Comercialización

Para cumplir con el marco legal en el que se desarrolló la pequeña y mediana empresa precisa de normas y estímulos adecuados:

- Es conveniente que se apoye a la pequeña y mediana empresa para facilitar su penetración en los mercados interna--

cionales, otorgándole los apoyos crediticios y fiscales que - sean necesarios.

- Es necesario que se establezca un régimen especial, - adecuado a la pequeña y mediana empresa, que reconozca sus limitaciones materiales para cumplir con las obligaciones que - se imponen a ésta en materia fiscal.

- Es preciso llevar a cabo una simplificación y modernización integral del área administrativa del sector público, - para que la pequeña y mediana empresa tenga acceso a las adquisiciones que realizan los sectores gubernamentales.

III.6 Medidas operativas

- Es necesario estudiar, instrumentar y accionar medidas de apoyo concretas que consideren las características de la pequeña y mediana empresa, ya que dentro del esquema productivo está comprendido un intensivo de mano de obra.

- Dentro del marco de un proceso de simplificación administrativa y desburocratización efectiva, será oportuno diseñar estrategias de descentralización realista, tanto a nivel productivo como de servicios financieros, a través de un esfuerzo de sensibilización constante de comunicación en beneficio del esfuerzo productivo.

- Sugerir el apoyo del gobierno federal, para instrumentar canales de comercialización más ágiles, tanto en materias primas como productos terminados.

CAPITULO CUATRO

ASESORIA ORGANIZACIONAL

IV.1 Unidades de Asesoría Organizacional

IV.2 Las tendencias en la Asesoría Organizacional.

4. ASESORIA ORGANIZACIONAL

La Asesoría Organizacional, ha adquirido en pocos años relativamente un significado de trascendencia en la administración de las empresas, en este sentido la presente indagación es un IPSO FACTO de aplicarla en la Pequeña y Mediana Empresa, anteriormente de haberla visualizado en los tres capítulos precedentes, en éste intentaremos, sino de forma exhaustiva, si de forma inicial su diligencia.

Consecuentemente, las posteriores líneas no pretenden ser un compendio de un tratado completo sobre Asesoría Organizacional (A O) sino tan sólo una serie de reflexiones técnicas aplicadas en el campo internacional, a fin de analizar sucintamente los testimonios sobresalientes respectivos; esto permitiría formular hipótesis sobre la A.O.

Como ha sucedido con algunos de los nuevos movimientos que intentan solucionar algún enigma vital de la convivencia humana, estos han originado expectativas difíciles de cumplir; pero consideramos por nuestra parte que la aplicación de la A.O. no se queda a nivel de expectativa, sino al contrario tenga un resultado correcto en la pequeña y mediana industria, para ello, debemos tomar en cuenta los siguientes factores:

- 1ª. El intentar aplicar una A.O., con una mentalidad propia a la administración empresarial.

Si realmente esperamos cambiar la realidad social, debemos concebir que el cambio debe salvar la identidad específica de lo que se intenta cambiar; de otra forma no efectuaríamos un cambio sino una destrucción.

2ª. Como es del conocimiento de los versados en la materia, en la administración privada se manejan variables significativas que con la aplicación de la A.O., se pueden controlar con más facilidad.

3ª. A los mencionados factores se añade de que la aplicación de la A.O., no debe ser un tanto parcial, aún más con tendencia marcada a aspectos conductuales que presuponen tratar otros aspectos para lograr resultados satisfactorios.

4ª. La diversidad de resultados parciales, se pueden deber en gran medida a la idiosincracia de cada pueblo, a la filosofía y estilo políticos, y al modelo de desarrollo vigentes. Aspectos sumamente importantes que deben tenerse en cuenta al elaborar un sistema y un programa de la A.O. adecuado a la administración de la pequeña y mediana empresa.

Hay un consenso entre los versados sobre las causas del fracaso de las pequeñas y medianas empresas, indican la falta de una adecuada A.O. como una de las razones del cierre de éstas.

Esto es un signo significativo, para los empresarios, y más para los pequeños y medianos industriales, ya que éstos -

deben impulsar en el desarrollo dentro de sus industrias, una A.O. adecuada que les permita hacer frente a los múltiples - enigmas internos y externos que día a día tienen que enfren-- tar la organización que dirigen.

Para lograr el objetivo perenne, que a toda empresa per sigue, se induce como una serie de metas, deben estar en una armónica coordinación tanto las industrias oficiales y priva-- das, puesto que todas trabajan para lograr un mismo fin.

La organización trae como colofón, una estructura, ésta debe considerarse, como un marco, en donde se integran las di versas funciones de acuerdo al modelo, puntualizado éste por sus dirigentes sin olvidar éstos, el orden, eficiencia y rela ciones armónicas.

Los lineamientos generales de la organización en las pe queñas y medianas empresas, los suministran sus estructuras, éstas proporcionan el marco administrativo, dentro del cual, los empleados pueden laborar en forma armónica, y así en el - universo conjuntamente dirigidos por sus dirigentes logren - una mayor productividad, a través de las unidades de organizaci ón y métodos, en virtud que estas unidades traen consigo un mejoramiento en la forma de administrar, y los resultados pron to se hacen notar con gran logro.

IV.I Unidades de Asesoría Organizacional

En el universo de las pequeñas y medianas empresas, estas unidades tendrían como objetivo cardinal, el de optimar la eficiencia y productividad de los recursos humanos y materiales que compongan a una organización, mediante un proceso de control de todas las áreas de trabajo de la pequeña y mediana empresa, por medio de la planeación, de la totalización y sustentamiento de los sistemas administrativos y operacionales - que impliquen un costo mínimo en su operación para la obtención de resultados óptimos.

Podemos deducir que el desglosamiento de los enigmas estructurales, y de los sistemas en la administración de los organismos sociales citados, necesitan de la aplicación de métodos y técnicas científicas de investigación que se conocen en forma genérica con el título de Asesoría de Organización y Métodos de Racionalización Administrativa, los citados estudios los realizan en las Unidades de Sistemas y Procedimientos.

En todo organismo, surge la fase estructural que hace - las veces de sistemas de sustentación y la fase funcional al cual da movimiento, para así influir en las estrategias de - las Unidades de Asesoría Organizacional.

Estas asesorías han adquirido, en los últimos años, un significado en las grandes empresas que rebasan las características cardinales de la categoría de la pequeña y mediana -

industria; sin embargo consideramos que estas Unidades de Asesoría Organizacional son una menesterosidad en los establecimientos que se indican, toda vez que nos facilitarán a la óptima utilización del personal, de los recursos financieros, materiales y técnicos con que cuenta la Institución.

Por medio de los estudios que van a realizar esas asesorías, buscando que tengan eso en común, hacer un examen no unilateral, sino universal que nos sistematice la información precisa.

En donde se va a enfocar el enigma fundamental y tratar de dar solución para un buen funcionamiento de la organización donde se emprenda su estudio.

Aunque hay un sinnúmero de estudios en Asesoría Organizacional, podemos puntualizar en cuatro, que son los básicos - dentro del nacimiento, consolidación y desarrollo de los organismos humanos; los cuales buscan como meta una mayor eficiencia de personal, un mayor rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros y una óptima productividad de los factores de producción, ya esté referida esta producción a bienes o a servicios.

A mayor abundamiento, podemos indicar que desde principio de esta centuria ha habido una revolución en la naturaleza y funciones de la administración, acompañada de la inhabilidad para responder a las demandas que estos cambios imponen.

A). El estudio de las funciones específicas de la administración y comunes a diversas instituciones, tal es el caso del desglosamiento de la función del personal, de abastecimiento y suministros, de contabilidad entre otros.

B). Un desglosamiento sistematizado del comportamiento de un sistema administrativo, que abarque el examen amplio de sus metas, políticas, organización, sistemas de trabajo, métodos y procedimientos, sus recursos humanos, materiales, financieros y otros.

C). El análisis administrativo se aplica también con el fin de utilizar de forma reflexiva el equipo y las máquinas - de oficina para estudios de distribución de espacio y sistemas de comunicación, para el uso de nuevas técnicas de reproducción y duplicación y para mejorar el control o diseño de formas.

D). El examen de un área de trabajo, con el fin de considerar posibles mejoramientos en sus métodos y procedimientos; y así detectar deficiencias en la estructura o el funcionamiento de las unidades administrativas para corregirlas.

Estos estudios, se deben emprender con un objetivo preciso, que deberá puntualizarse copiosamente cuando éste se inicia. Ya que éste es la finalidad de las Asesorías Organizacionales, es decir, su trabajo consistirá en buscar un mejoramiento en las áreas que lo requieran; puesto que generalmente cuando se detecta un enigma y si la solución de éste plantea

la necesidad de modificar la organización, así como los métodos, normas y procedimientos que lo rigen. Por lo tanto y de acuerdo a lo descrito, el eje cardinal de las disertaciones de la Asesoría Organizacional se logrará, recopilando, analizando y sistematizando completamente todos estos conocimientos, se tratará de reducir al mínimo el trabajo de duplicación por medio de una encuesta o investigación especial, ésta deberá proporcionar información exacta.

Una cuestión que debemos evocar, es que esos estudios los lleva a cabo una Unidad de Asesoría Organizacional, y que sus funciones, aparte de las indicadas, son:

1). Planear, integrar, implementar y mantener las políticas y sistemas de organización, administrativas y operacionales que la organización requiera.

2). Analizar y estudiar en forma permanente la estructura y funcionamiento general de la organización y de cada una de las unidades de trabajo.

3). Diseñar los sistemas, métodos y procedimientos más eficientes comparando las diversas alternativas, con el fin de adoptar la más adecuada.

4). Proponer y en su caso, aplicar nuevos sistemas administrativos, así como efectuar las modificaciones que nos permitan elevar el nivel de eficiencia de cada una de las unidades productivas de la organización.

5). Asesorar en materia de análisis, interpretación e implantación de técnicas administrativas a las unidades que lo soliciten.

6). Elaboración de documentos para el mejoramiento administrativo, que incluyan todos los elementos para cada método, sistema o procedimiento aprobado, haciendo observaciones sobre su aplicación y cuidando que estos documentos se mantengan actualizados.

7). Elaborar en conjunto un programa de implantación y mecanismos de control para los nuevos métodos.

8). Elaborar y presentar a la alta gerencia los planes, proyectos, presupuestos y previsiones en general, relativos al costo de la fuerza de trabajo de la organización.

9). Analizar, jerarquizar y resolver las consultas que en materia de organización, políticas, sistemas y administración de recursos humanos le sean turnados.

10). Elaborar todos los reportes que sean necesarios para mantener a la alta gerencia bien informada sobre los movimientos de la organización.

IV.2 Las Tendencias en el Desarrollo Organizacional (D.O.)

Las organizaciones se encuentran enmarcadas por un macrosistema en el cual se suceden transformaciones imprevistas; así dichos organismos deben, para sobrevivir, adaptarse a esas

metamorfosis que se experimentan de continuo, para que tal cosa no suceda en forma desordenada, se planea una estructura y una secuencia que facilite y sistematice el devenir dinámico del cambio (planeación y control constituyen el D.O.).

Podemos decir que tal desenvolvimiento constituye una - respuesta a la necesidad de cambio de nuestro mundo tecnológico tan complejo y al mismo tiempo una estrategia educacional que intenta modificar las estructuras actuales de los individuos que forman las organizaciones, ya que dichos grupos están irremediabilmente sujetos a un proceso de cambio racional y dinámico en todos sus ámbitos.

El D.O. es una técnica que se inició recientemente y - que utiliza el enfoque interdisciplinario; esto es, conjuga - elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, llevan al objetivo final de lograr que los individuos se adapten al cambio con las organizaciones o instituciones.

El D.O. constituye así el resultado de la evolución de una serie de métodos y técnicas de las ciencias sociales, para facilitar la adaptación de los individuos a su medio de - trabajo, aunque no es una forma unilateral de cambios, ya que él mismo deberá operar tanto del individuo para la empresa, - como de ésta para la persona.

El proceso de cambio es paulatino, secuencial y planeado, no debe tener virajes drásticos ni sorprendidos, puesto - que es una evolución continua, controlada, es decir, es un -

proceso a largo plazo, lo anterior no quiere decir que no haya cambios radicales en la estructura, si los hay, pero planeados, acordados por la dirección y aceptados por la empresa, involucrados todos sus miembros y además, convencidos de su urgencia y beneficio, necesidad del desarrollo organizacional:

- Preparación y desarrollo sistemático administrativo más competente con un comportamiento gerencial más humanista.

- Lograr la integración de un grupo o de un equipo altamente tecnificado.

- Resolver problemas de actitudes respecto a las diferentes escalas de valores de empleados (conflictos intergrupales), o dentro de un mismo conjunto de ejecutivos, unos maduros y otros jóvenes, o en una división cuando existe una "imagen distorsionada" de algún departamento clave o cualquier otro tipo de conflicto organizacional.

- Simples problemas de despersonalización del trabajo, por ser éste muy arduo o muy especializado y porque esté llevando al individuo a la enajenación total.

El D.O. es un proceso único para cada organización; sin embargo, se pueden delinear algunos de sus aspectos generales para su implantación:

- Detectar el problema
- Definir el problema
- Establecer las posibles soluciones

- Elegir la solución
- Trazar el plan de acción
- Con base en la solución dada, prever futuros conflictos.
- Establecer los mecanismos de retroalimentación.

Por otra parte hay Impedimentos:

- Falta de apoyo de los niveles claves de decisión (dirección).

- Los conceptos que se pretenden incorporar a la organización deberán ser congruentes con la filosofía general existente en la empresa, aunque ésta sea uno de los factores que busca cambiar; si la filosofía gerencial es completamente opuesta y contraria a los principios fundamentales humanistas del D.O., es mejor ni siquiera intentar su aplicación.

- Cuando no existe aceptación de parte de todos los miembros del grupo, pueden ser causados por apatía, falta de interés o de convencimiento o simplemente por deseos de sabotear un programa de la empresa a fin de impedir su progreso y desarrollo.

- Para implantar el D.O. como cualquier otro tipo de programa y la participación en la decisión, deben ser voluntarios; en caso de existir imposición, seguramente se registrarán reacciones agresivas que impedirán su buen funcionamiento.

El Cambio Organizacional Planificado (C.O.P.)

Es un esfuerzo creciente, deliberado y colaborativo para mejorar el estado de funcionamiento del sistema organizacional mediante la aplicación del conocimiento científico y tecnológico.

Proceso del Cambio.

Percepción de la necesidad de cambiar y primeros pasos. El cambio empieza cuando una persona o más perciben que el cambio es necesario y que es posible. El problema es, conseguir la participación de otros para:

1. Obtener información relacionada con el diagnóstico correcto del problema.
2. Idear la estrategia que conduzca a la formulación de un plan de acción y la acción misma.

Los obstáculos para la iniciación pueden desarrollarse en diferentes áreas:

- La información no puede incluir datos pertinentes sobre las actitudes de la gente con relación al orden establecido y a los cambios que puedan ocurrir.
- Los iniciadores del cambio pueden representar un sector de un grupo u organización. Puede desconfiarse de sus motivos.
- Los iniciadores pueden presentar un plan de acción -

que los demás tienen que aceptar, cuando estos últimos sienten que deberían haber tomado parte de la confección de dicho plan.

Quién introduce el cambio:

- La resistencia será menor si los administradores y empleados responsables de la operación del sistema, sienten que el proyecto es suyo, si éste no ha sido diseñado y realizado por extraños.

- La resistencia será menor si el proyecto cuenta con todo el respaldo de quienes encabezan el sistema.

Qué clase de cambio resulta acertado:

- La resistencia será menor si los participantes ven en el cambio como algo que disminuye en lugar de aumentar su cargo.

- La resistencia será menor si el proyecto toma en consideración los valores e ideales que los participantes han reconocido por mucho tiempo como suyos.

- La resistencia será menor si los participantes sienten que su autonomía y su seguridad no están amenazados.

Procedimiento para instituir un cambio:

- La resistencia será menor si los participantes se unen para diagnosticar el problema y llegan a un acuerdo respecto a su importancia.

- La resistencia será menor si el grupo adopta el proyecto por consenso.

- La resistencia será menor si se reconoce que las innovaciones pueden ser mal interpretadas y se toman medidas para obtener "feed-back" de como persigue el proyecto y para hacer las aclaraciones necesarias.

- La resistencia será menor si los participantes sienten aceptación, respaldo y confianza en sus relaciones entre sí.

- La resistencia será menor si el proyecto permanece abierto a revisión y consideración en caso de que la experiencia indique que es aconsejable modificarla.

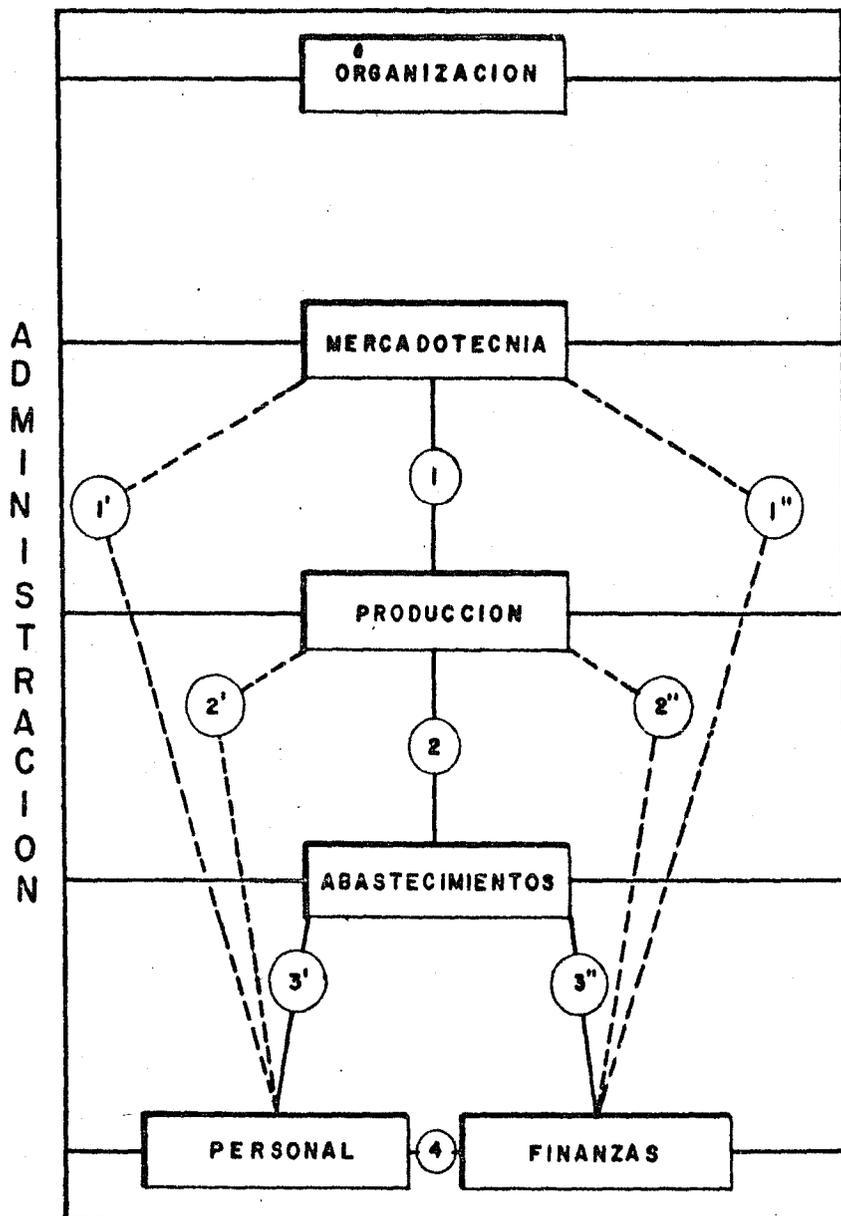
Es bueno evocar, que organización es, cardinalmente dividir el trabajo, constituir unidades, áreas o divisiones en las cuales agrupamos funciones, actividades, tareas y labores homogéneas. De esta forma y, para los efectos del presente trabajo, consideramos como funciones básicas, y generalmente comunes a toda empresa, ver el subsecuente organigrama Anexo 1.

Explicación somera de las categorías administrativas del organigrama siguiente:

1. MERCADOTECNIA

Determina sus pronósticos de venta de artículos en unidades y monto de dinero, y lo proporciona a producción, ade-

DIAGRAMA DE SECUENCIA Y COORDINACION DE LA PLANEACION ENTRE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION COMUNES A TODA LA EMPRESA



más, comunica a personal qué cantidad y calidad de empleados y/o agentes vendedores necesita.

2. FINANZAS

Determina cuáles serán sus gastos de prospectación, propaganda, publicidad y distribución, con base en los requerimientos de artículos y productos que la mercadotecnia le proporcionó.

3. PRODUCCION

Elabora su programa y presupuesto de gastos del mismo, es decir del plan, se desprende la cantidad, calidad y oportunidad de materias primas que necesitará qué abastecimiento le suministre, a efecto de cumplir con la meta y de su proyección financiera, de este último se deriva:

3.1 Cantidad y competencia de obreros y empleados que requeriría, así como horas de trabajo que laborarán y,

3.2 Sus erogaciones de operación: fuerza motriz, mantenimiento, reparaciones, combustibles, lubricantes, enseres.

4. ABASTECIMIENTOS

Considera a los proveedores y condiciones de compra, elabora su presupuesto, el cual proporciona a finanzas.

5. PERSONAL

Engloba todas las necesidades del elemento humano y re-

muneraciones al mismo en su presupuesto y lo turna a finanzas y este departamento, ya está ahora en posibilidades de determinar las necesidades de fondos para el período a presupuestar momentos en que se requieren desembolsar; momentos en que habrá ingresos y conceptos por los que los habrá, y finalmente: tipos y fuentes de financiamiento.

CAPITULO CINCO

PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS DENTRO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

V.I Generalidades

V.2 Su Importancia

V.3 Elementos

V.3.1 Previsión

V.3.2 Planeación

V.3.3 Organización.

5. PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS DENTRO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

V.I Generalidades

En el universo, el fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene - siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración no es función privativa de la dirección general de las grandes empresas, sino que se debe dar igualmente en las pequeñas y medianas, tanto en éstas, como en las primeras hay niveles jerárquicos y áreas de especialidad, empero en las segundas, este fenómeno no tiene una sustentiva propia, en esta perspectiva es el papel de la presente investigación y en forma específica de este epígrafe, es decir de bemos matizar, que los Licenciados en Administración de Empresas, son la sangre que alimenta al organismo social, para que éste cumpla su especificidad.

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole diversos: en el organismo social, hay funciones económicas, contables, jurídicas y otras, la característica administrativa es específica y distinta, al realizar los planes organizacionales, no por eso dejan de mandar, de controlar, de organizar los Licenciados en Administración, esto nos obliga a reconocer la jerarquía de estos profesionistas dentro del organismo social.

V.2 Su Importancia

V.2.1 La administración se da dondequiera que existe - un organismo social, aunque lógicamente sea más cardinal, cuando la empresa rebasa las características de la pequeña y mediana organización social.

V.2.2 El logro de un organismo social, cae bajo la jurisdicción, directa o inmediatamente, de su virtuosa administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos entre otros, con que ese organismo cuenta.

V.2.3 Para las grandes empresas, la administración científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente especializada. En ellas es, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

V.2.4 Para las empresas pequeñas y medianas, es urgente la aplicación de la ciencia administrativa, en virtud que eso le permitiría competir con otras, es el mejoramiento de su administración, para obtener una mejor coordinación de sus elementos, en los que, indiscutiblemente, son superados por sus grandes competidoras.

V.2.5 La elevación de la productividad, previsión de mayor importancia actualmente en el entorno de los organismos

sociales, depende, por lo descrito, de la adecuada administración, en especial para los países, como México, están desarrollándose quizá uno de los requisitos substanciales, es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, entre otras cuestiones, son bases esenciales de su desarrollo, es vital la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos.

V.3 Elementos

V.3.1 Previsión.- Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y la valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles, por lo mismo comprende tres fases: OBJETIVOS, a esta fase corresponde fijar los fines, INVESTIGACIONES, se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que pueda contarse y tercero, CURSOS ALTERNATIVOS, trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

V.3.2 Planeación.- Consiste en la fijación del curso concreto de acción que habrá de seguir, fijando los principios

que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operación necesaria para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, necesarios para su realización, al igual que la previsión tiene tres etapas: políticas, principios para orientar la acción, procedimientos, secuencia de métodos y programas, fijación de tiempos requeridos.

V.3.3 Organización.- Es la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias, de un organismo social para su mayor eficiencia, es decir que hay jerarquías, en donde se fija la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel; funciones, son las determinaciones de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general y obligaciones, las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por un trabajador.

CAPITULO SEIS

PRINCIPIOS QUE SE CONSIDERAN BASICOS PARA LA DIRECCION DE UNA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

VI.A Dinámica de la Administración.

VI.A.I Integración.

VI.A.2 Dirección

VI.A.3 Control

VI.B Organización

VI.C Los Manuales

VI.D Tipos de Manuales

VI.E Etapas Específicas de la Administración.

6. PRINCIPIOS QUE SE CONSIDERAN BASICOS PARA LA DIRECCION DE UNA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

PRINCIPIO DE OBJETIVOS. La existencia de objetivos previamente seleccionados es un requisito para la determinación de cualquier curso de acción a tomar, por lo que deben estar claramente definidos y a su vez deben ser bien comprendidos - por todos los miembros de la organización.

PRINCIPIO DE PLANIFICACION Y FACTIBILIDAD. Para diseñar un plan efectivo es necesario obtener todos los datos pertinentes y con la información obtenida alcanzar una armonización balanceada entre lo que es posible de acuerdo a las circunstancias concretas de la situación y los recursos de que dispone la empresa.

PRINCIPIO DE CONTROL. Para que el control sea más efectivo, debe formar parte y regular las actividades futuras de la empresa. El proceso de control asegura que las actividades realizadas estén de acuerdo con los planes previamente desarrollados.

PRINCIPIO DE DIVISION DEL TRABAJO. La magnitud y complejidad de todo trabajo requiere que éste sea separado en varias partes, un solo empleado no debe asumir la totalidad de la responsabilidad del trabajo, ya que el tiempo que demoraría completarlo sería muy largo y los costos muy altos.

PRINCIPIO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD. Una adecuada organización de la firma requiere que a los puestos de mando se les delegue una cantidad de autoridad que sea proporcional al grado de responsabilidad que éstos tengan.

PRINCIPIO DE UNIDAD DE DIRECCION. Cada miembro de la empresa debe recibir instrucciones relativas a un trabajo en particular de un solo superior. La unidad de dirección y de acción se alcanza a través de un centro de mando único.

PRINCIPIO DE DELEGACION. El proceso de administración se facilita cuando cierto grado de autoridad y responsabilidad es transferido a los subordinados, a los efectos de que algunas de las decisiones sean tomadas por ellos. La aplicación de este principio releva al dueño de tener que tomar las decisiones, permitiéndole dedicar más tiempo a las funciones de organización, planificación y control.

PRINCIPIO DE LA CONTINUIDAD ADMINISTRATIVA. La estructura de la organización debe ser diseñada no solamente para hacerle frente a las actividades presentes, sino también para el mañana. Esto implica que debe de existir un mecanismo que permita a dicha organización ajustarse a cualquier cambio de personal, sin tener que sufrir pérdida de eficiencia y efectividad.

PRINCIPIO DE RELACIONES HUMANAS. Los empleados y miembros de la empresa realizan un mejor trabajo cuando son con-

siderados y tratados como seres humanos.

PRINCIPIO DE LA OPTIMA CANTIDAD DE SUBORDINADOS QUE PUEDEN SER EFICIENTEMENTE SUPERVISADOS. Existe un límite en un número de subordinados que un superior puede dirigir eficientemente. Este principio se ha dicho que es aplicado adecuadamente, cuando se supervisan entre siete y doce empleados directamente, dependiendo del entrenamiento de los mismos, la capacidad del superior y de la naturaleza de trabajo de que se trate.

PRINCIPIOS

En los casos de los principios de administración, podemos catalogar dichos principios como principios "operacionales" y la presunción es que en el caso de empresas pequeñas y medianas si dichos principios son aplicados en forma uniforme a través del tiempo esto llevará a una administración más eficiente de la empresa, y a que los objetivos previamente seleccionados sean más fácilmente alcanzados.

La correcta y uniforme aplicación de los principios de administración:

- Evita conflictos entre individuos debido a problemas de jurisdicción.
- Evita duplicidad del trabajo.
- Facilita la adecuada y justa evaluación del trabajo realizado.

- Facilita la adecuada expansión de la empresa en una forma controlada.
- Clarifica el uso adecuado de los canales de comunicación dentro de la empresa.
- Establece una clara designación de autoridad y responsabilidad en cada puesto de mando.
- Estimula cooperación y facilita la comunicación dentro de la empresa.
- Hace la dirección de la empresa más fácil y permite más flexibilidad en la toma de decisiones.

VI.A Dinámica de la Administración

Al estudiar la administración de una empresa es necesario considerar esta gestión por parte del dueño, no como algo estático, sino como un proceso dinámico, esto facilita mucho el análisis, ya que permite que dicha actividad sea subdividida en términos de varias funciones. Dichas funciones son cuatro: la de integración, la de organización, la de dirección y la de control.

VI.A.I Integración

Por función de integración se entiende la selección de objetivos y la formación de una política administrativa, así

como las reglas y procedimientos que reflejen dichos objetivos.

En toda empresa existen tres tipos de planes: planes a corto plazo, planes a largo plazo y planes estratégicos.

El típico plan a corto plazo de una empresa tiene que ver con la temporada que empieza y envuelve usualmente las necesidades de mercancía que habrá que tener a mano, así como los gastos inmediatos y la cantidad de efectivo necesario para cubrir dichos gastos.

El período de integración a corto plazo es usualmente de seis a doce meses.

Los planes a largo plazo tratarán: primero, anticipar o pronosticar las condiciones ambientales futuras y que pudieran afectar a la empresa, segundo ayudarán al empresario a determinar los cambios necesarios que tendrá que sufrir la empresa.

La integración estratégica va más allá del simple intento de detectar futuros cambios ambientales, ya que trata de cuestiones tan vitales a la supervivencia de la firma como:

- 1.- Penetración de un nuevo mercado.
- 2.- La apertura o el cierre de una sucursal.
- 3.- La introducción de un nuevo producto.

VI.A.2 Dirección

Por función de dirección se entiende, el asegurarse de que las actividades que lleven a cabo en la empresa sean realizadas competentemente. Esto requiere que el empresario emita órdenes, ofrezca instrucciones, establezca reglas y procedimientos con el objeto de coordinar en forma eficiente los trabajos individuales llevados a cabo por los empleados desde las respectivas posiciones.

El empresario inteligente es aquél que lleva a cabo esta función, teniendo en cuenta el punto de vista de sus subordinados y manteniendo en todo momento las líneas de comunicación abiertas con ellos.

Las órdenes o instrucciones emitidas por el empresario a sus empleados deben de tener las siguientes características:

- 1.- Ser claras
- 2.- Ser razonables
- 3.- Ser entendibles por parte del empresario
- 4.- Ser compatibles con los objetivos de la empresa
- 5.- Especificar el período de tiempo dentro del cual debe de ser llevada a cabo
- 6.- Explicar al empleado la razón de la orden.

VI.A.3 Control

La función de control se lleva a cabo mediante una cons tante evaluación de las actividades realizadas, los resulta-- dos de las cuales son comparados con planes previamente dise-- ñados.

Para asegurarse el empresario de que el control está - siendo ejercido correctamente, debe sistematizarse esta fun- ción alrededor de tres factores básicos: Primero, determina- ción de ciertos estándares. Los estándares representan el cri- terio que será aplicado a los resultados reales, por lo tan- to, deben ser tangibles. Es importante la participación de - los subordinados en la determinación de los estándares.

El Segundo aspecto de la función de control tiene que - ver con la constante supervisión y evaluación de los resulta- dos obtenidos.

El Tercer factor es el de acción correctiva a los efec- tos de que cualquier desviación detectada sea de carácter tem- poral. Esta acción correctiva puede ser llevada a cabo, por - medio de entrenamiento adicional de los empleados, mejoría de métodos de trabajo usados, abriendo canales de comunicación - adicionales, etc.

VI.B Organización

VI.B.I Conceptos de Organización

La organización es una parte fundamental de las ciencias administrativas, a los factores de la Producción Nacional, a los factores elementales: Capital, Tierra y Trabajo, se le agrega la Organización para darle valor, fuerza y esencia de formalidad integral y poder lograr con eficiencia la consecución del objetivo común o fin último del organismo social.

Las organizaciones son unidades sociales deliberadamente constituidas para alcanzar fines específicos que individualmente no sería posible lograr y que dado el estado actual de desarrollo tecnológico, industrial, etc., se turnan más amplias y sofisticadas.

Las organizaciones se caracterizan básicamente por:

- 1.- La determinación del objetivo.
- 2.- La división del trabajo y la asignación de autoridad y de responsabilidad.
- 3.- La presencia de uno o más centros de poder que controlen los esfuerzos integrados de la organización y los dirigen a sus fines; revisan la organización y remodelan su estructura para aumentar eficiencia.
- 4.- Por la necesidad permanente de nuevo personal, que

con un adecuado sistema de actualización puede ser el mismo - de la institución.

Para planear la organización, se deben tener presentes los siguientes puntos fundamentales:

1.- La organización es un proceso de planeación.

2.- La organización es la determinación y asignación de deberes al personal y provoca la especialización mediante la división del trabajo.

3.- La organización es un plan para integrar las actividades de la institución.

4.- La organización es un medio para lograr un fin.

Resumiendo, podemos intentar una conclusión: La organización es la estructura 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 planteados.

Lo anterior se complementa con las siguientes reglas que determinan que:

1. Todas las partes de una organización deben obedecer a un objetivo definido.

2. La responsabilidad de realizar un trabajo debe ir acompañada de la autoridad, para controlar y dirigir los medios de hacerlo.

3. Deben establecerse en toda la organización niveles - de autoridad, a los que hay que obedecer y respetar.

4. Debe existir una autoridad suprema, a quien corresponde la máxima responsabilidad, inclusive por la actuación de sus subalternos.

5. Es necesario limitar el número de subalternos en cada uno de los niveles de autoridad, para poder ejercer una - buena coordinación sobre sus labores.

6. La autoridad suprema debe concretar sus actividades a establecer normas de actuación y resolver los asuntos no - rutinarios o de excepción.

7. Hasta donde sea posible los deberes que se asignan a cada cargo deben corresponder a una sola función principal, - para que no haya dispersión de labores.

8. Tanto los deberes como las responsabilidades y la autoridad que tiene personalmente cada cargo, deben establecerse claramente por escrito.

9. El agrupamiento de labores dentro de la organización debe hacerse con base en su naturaleza similar, a fin de lograr la homogeneidad en la realización de las tareas y actividades.

Por lo antes expuesto, se puede manifestar que la estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la pequeña y mediana empresa a tra-

vés de la formulación de objetivos y políticas, la fijación - de autoridad y la asignación de responsabilidades.

La organización es en suma la piedra angular y cimiento de la Dirección Organizacional de los organismos sociales.

En estos, los objetivos son múltiples en niveles o jerarquías y en el lapso; así tenemos:

- a) Los objetivos de la empresa.
- b) De sus departamentos.
- c) De sus funciones.
- d) Mediatos e inmediatos.
- e) A corto, mediano y largo plazo.

En fin, toda una red de objetivos se presenta en la operación de cualquier empresa. Lo vital debe ser sistematizarlos y supeditarlos a los fines que marque la línea cardinal - de resultados esperados por los empresarios, para lograrlo, - el buen éxito de toda organización la fijación del objetivo - fundamental.

VI.B.2 Organización

Por función de organización se entiende, el eficiente - diseño de la estructura vertical y horizontal de la empresa - con las correspondientes descripciones de cada posición a desempeñar, incluyendo la necesaria autoridad y responsabilidad

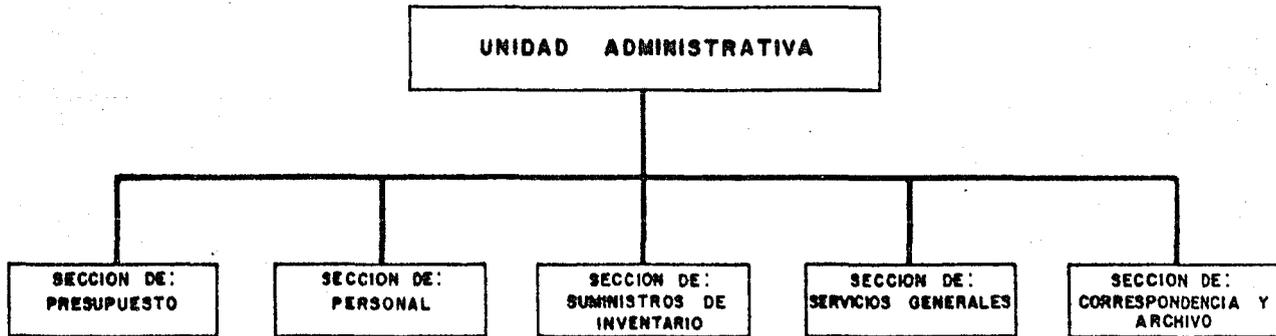
asignada a cada una de dichas posiciones.

El crecimiento de la estructura de la empresa se produce a lo largo de dos ejes, uno vertical y el otro horizontal, como consecuencia lógica de la división del trabajo.

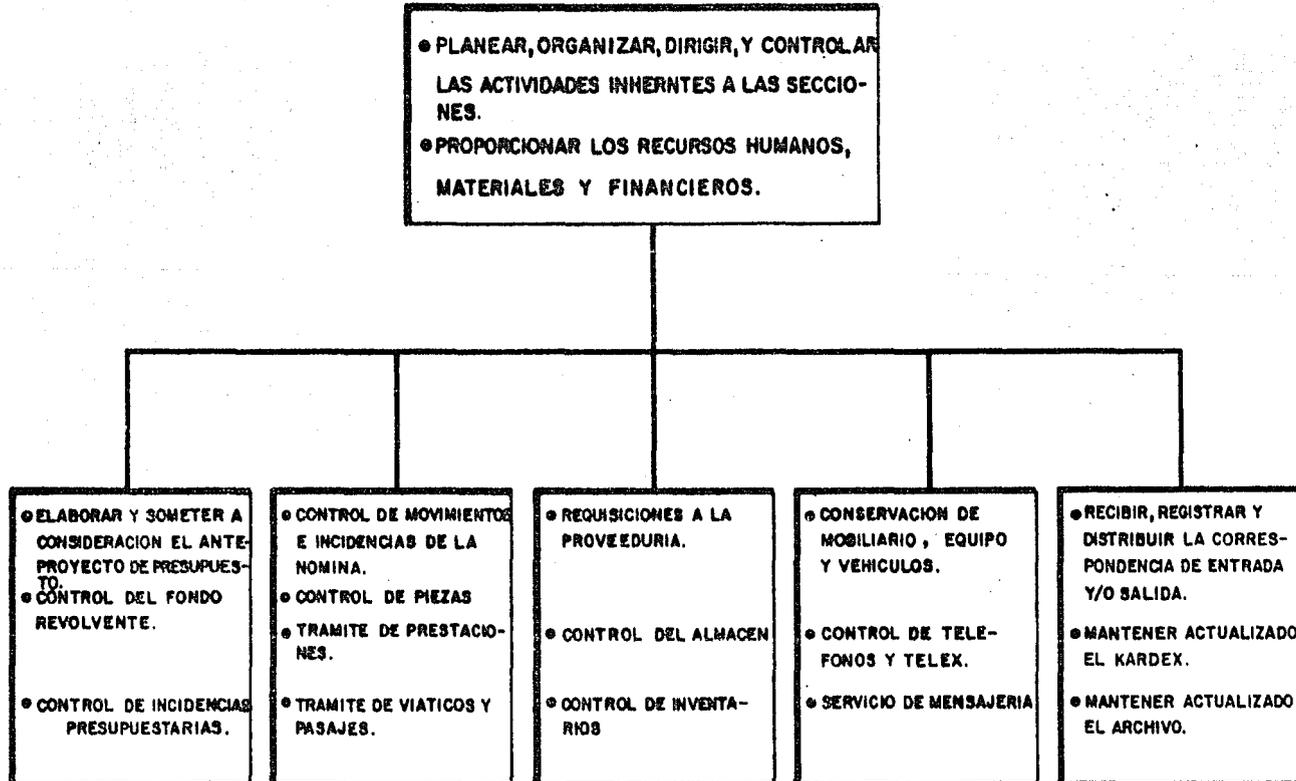
El desarrollo vertical de la firma da origen a la cadena de mando y a las diferentes jerarquías con la correspondiente delegación de autoridad y responsabilidad en los diferentes niveles de mando.

La expansión horizontal en la estructura de la empresa se produce a través de la división de la firma en área de especialización, tales como el de venta, producción, etc. Cuando se produce esta división de la empresa se observa, que aquellas actividades que son homogéneas tienden a ser agrupadas dentro de departamentos individuales.

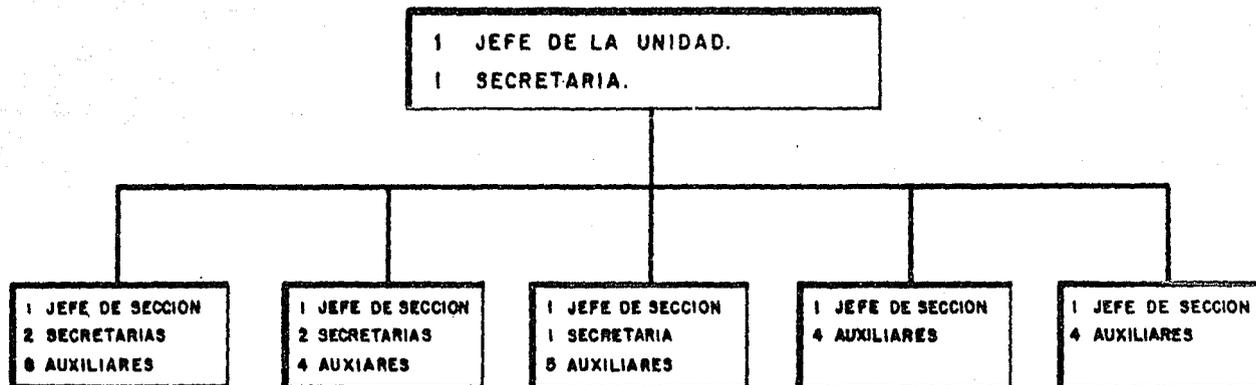
ORGANOGRAMA GENERAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA



ORGANOGRAMA FUNCIONAL, DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA



ORGANOGRAMA DE PUESTOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA



VI.C Los Manuales

HISTORIA. La historia de los manuales como instrumentos en la administración es relativamente reciente. Fue durante la Segunda Guerra Mundial cuando se desarrolló esta técnica, aunque antes ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones a los empleados, sobre algunas fases de operaciones de la empresa. La escasez y urgencia de personal adiestrado durante la guerra hizo necesario preparar manuales más detallados. Podría decirse que cada hombre que trabajaba en las oficinas o servicios del ejército, tenía su manual. Estos resolvían problemas de adiestramiento, especialmente a larga distancia y de supervisión.

Se lograba, a la par, la uniformidad en la realización de las tareas del método óptimo de ejecución, tan importante en la armada.

QUE ES UN MANUAL? Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Como puede verse, es un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficiencia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para alcanzar los objetivos de una Institución Pública o Empresa Privada, este planteamiento histórico y lógico llevémoslo a la actualidad, cómo funcionaría un Manual de Organización

en una Unidad Administrativa en una Dirección General Administrativa en una Dependencia Oficial.

OBJETIVO:

Proporcionar en forma adecuada y oportuna, los servicios personales y los recursos presupuestales, materiales y auxiliares de apoyo administrativo que requiera la dirección, contribuyendo a que las funciones de ésta, se desarrollen con eficiencia y eficacia.

POLITICAS:

Observar en forma correcta las leyes, reglamentos, manuales, instructivos y demás disposiciones administrativas superiores que se relacionen con las diversas funciones y trámites a cargo de la unidad.

Procurar que la atención de los diversos trámites a cargo de la unidad administrativa, se realicen conforme al orden cronológico de recepción de los mismos, a excepción de los casos en que, por su índole o por instrucciones de la superioridad, se les tenga que dar atención especial o urgente.

Agilizar los trámites llevados a cabo por las dependencias de servicio, respecto a los distintos asuntos promovidos ante ellas.

Guardar absoluta discreción respecto a los asuntos tratados por la dependencia de los que tienen conocimiento de la correspondencia y documentación en general que se canaliza y archiva en la unidad.

Mantener estrecha comunicación y buenas relaciones de trabajo con los funcionarios de las dependencias, con las que

tiene contacto para atender los trámites a cargo de la unidad.

Solamente tratar los servicios administrativos a su cargo.

Ser la única unidad que atienda los servicios administrativos de la dependencia.

FUNCIONES:

Elaborar el anteproyecto anual de la dependencia.

Llevar el registro y control del ejercicio del presupuesto anual de la dependencia y conciliar sus saldos con la dependencia central de servicio correspondiente.

Gestionar el pago de las percepciones adicionales a que tengan derecho los funcionarios de la dependencia, así como otras que la Secretaría otorga a la dependencia.

Formular y tramitar la documentación para el pago de viáticos y otorgamiento de pasajes.

Llevar a cabo los trámites necesarios para dar de alta al personal de nuevo ingreso, así como los movimientos, incidencias, identificación y prestaciones adicionales.

Llevar el registro del personal, el control de todo tipo de remuneraciones y vigilar el oportuno pago de las mismas.

Preparar la documentación relativa en los casos del personal comisionado.

Formular el cuadro de necesidades de la dependencia con su correspondiente calendarización.

Atender el trámite para la adquisición, almacenamiento y suministro de bienes de activo fijo y de consumo.

Gestionar, en su caso, la baja de los bienes de activo fijo que no requiera la dependencia.

Recibir, registrar y distribuir la correspondencia que se genere en la dependencia, así como la que le sea turnada.

Llevar el archivo de la dependencia.

Proporcionar los servicios de vigilancia, limpieza, mensajería y fotocopiado que se requieran.

Elaborar los informes periódicos y eventuales que se le soliciten.

Atender además todas aquellas actividades específicas - afines a las funciones mencionadas en las fracciones que anteceden.

CONCEPTO DE MANUAL

George R. Terry dice: "Que un manual de oficina es un - registro de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. En realidad es un libro-guía, una fuente de datos que se cree que son esenciales para la mejor realización de las tareas".

Los manuales, son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar y las políticas y prácticas de la empresa.

UTILIDAD DE LOS MANUALES

Hay dos formas de saber para que sirven los manuales. - La primera puede ser considerando las opiniones de los autores:

George R. Terry: "El empleo de los manuales de oficina auxilia para obtener el control deseado de los esfuerzos de los empleados de una empresa". Un manual de oficina es un recurso para ayudar a la orientación de los empleados. Puede ayudar a ser que las instrucciones sean definidas, a declarar políticas y procedimientos, a fijar la responsabilidad, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos, y a mostrar como puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la compañía, así como sus relaciones con otros empleados. Los manuales liberan a los miembros de la organización y de la administración de tener que repetir información, explicaciones e instrucciones similares. La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión están entre las ventajas de un manual.

Paul G. Dreschen enumera trece ventajas de los manuales, de las cuales las más sobresalientes son:

- Estimular la uniformidad.
- Eliminar incertidumbre y duplicación.
- Disminuir la carga de supervisión.
- Servir de base al adiestramiento.

- Base para programas de simplificación del trabajo y control de costos.

- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.

- Presentar lo que se está haciendo.

De la Llera y Carrillo dicen:

"El cumplimiento de las normas o rutinas de trabajo debe asegurarse aún cuando cambien los individuos que las ejecutan y supervisan o desaparecen de la organización quienes la crearon. Para lograrlo, para asegurar su permanencia y para facilitar su aprendizaje a nuevos jefes y empleados, deben consignarse en un manual o instructivo".

Entre las principales ventajas de los manuales se cuentan:

- Poner en práctica el principio excelente de consignar toda instrucción por escrito, lo que simplifica la determinación de responsabilidades en el caso de fallas o errores.

- Son el medio más simple y eficaz para enseñar el trabajo a los nuevos empleados.

- Facilitar la selección de empleados, ya que son un magnífico medio para examinar sus aptitudes de comprensión e inteligencia para el trabajo.

- Ayudan a controlar el cumplimiento de las rutinas y evita su alteración arbitraria.

La segunda forma consiste en conocer las opiniones de las empresas que los han usado. Nadie puede evaluar un manual como lo puede hacer un usuario.

En una encuesta reciente, de la American Management Association, realizada en un seminario al que asistieron representantes de ochenta compañías, calificaron así los manuales:

"EXCELENTES" como medio de:

- Guías del trabajo a ejecutar.
- Clasificación de las estructuras de la organización y de las responsabilidades.
- Uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas.
- Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
- Auditoría interna de políticas, procedimientos y controles.

"BUENOS" como medio de:

- Afluencia de información administrativa. Una afluencia completa de esta información requiere que los datos sean comunicados a todo lo largo de la línea de organización. Pueden usarse los manuales para comunicar hacia abajo de la línea; pero deben buscarse otros medios para comunicar hacia arriba.

- Adoctrinamiento. El adoctrinamiento no puede ser efectivo entregando tan sólo un manual al nuevo empleado, no importa lo bien diseñado que esté. Será una ayuda; pero necesita suplementarse con una referencia de los temas seleccionados de interés primario para el nuevo empleado y con técnicas de adoctrinamiento individuales.

- Adiestramiento de supervisión y desempeño ejecutivo. Un adiestramiento efectivo repetición y referencia a ejemplos, cosas ambas que deben evitarse en los manuales si se quiere que éstos sean unos instrumentos de referencia verdaderamente efectivos.

VI.D Tipos de Manuales

MANUALES DE HISTORIA DE LA EMPRESA

George R. Terry dice que los manuales de historia representan lo siguiente:

"Muchos patrones sienten que es importante darle a los empleados información con respecto a la historia de la compañía (sus comienzos, crecimiento, logros, administración actual y posición actual). Esto le da al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que está asociado. Probablemente contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentir que pertenece, que forma parte de la compañía.

El darle a un empleado el cuadro de un todo, le ayuda a adaptarse a sí mismo dentro del cuadro total. Los manuales - por supuesto, son medios excelentes para transmitir este tipo de información a los empleados. La historia de la empresa, - por lo general, puede contarse en varias páginas y bastante a menudo, puede ser parte de un mensaje escrito por un funcionario principal.

La información histórica, por lo común, se incluye como la parte de presentación a un manual de políticas o de organización o de un manual de personal.

El manual de historia de la empresa puede no sólo estar destinado al personal de la misma, sino que generalmente tiene una aplicación como manual de relaciones públicas, destinado a proyectar una buena imagen de la empresa en las personas ajenas a la misma, pero que tiene contacto con ella, como proveedores, banqueros, gobierno, prensa, etc. o al público en general.

MANUALES DE ORGANIZACION

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación - que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de - los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de - autoridad, etc.

C.L. Littlefield declara al respecto:

"Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente en base a los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás.

Existen manuales de organización departamentales, que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica y manuales generales de organización que abarca toda la empresa, es costumbre incluir en los manuales generales de organización un capítulo de historia de la empresa. También suele incluirse un capítulo de políticas de organización y áreas de políticas generales o departamentales, según la naturaleza del manual.

Para tener una idea del contenido de un manual de organización, es prudente revisar los siguientes títulos que recomienda Louis A. Allen.:

- Declaración de objetivos de la empresa. Objetivos de la organización.
- Políticas generales de la empresa. Políticas de organización.

- Principios de organización que han servido de base a la organización adoptada.

- Glosario de términos de organización.

- Nombres de las unidades administrativas y de los puestos.

- Procedimiento de organización: para preparar y aprobar cartas de organización y descripciones de puestos y modificaciones a la organización.

- Responsabilidades comunes aplicables a los altos niveles y funciones comunes de los departamentos.

- Cartas de organización.

- Descripción de puestos.

- Descripciones de actividades de los comités.

- Sistema de numeración, clasificación e identificación del contenido del manual e índice.

A estos temas generalmente se agrega:

- a) Introducción o prefacio en el que se describe la necesidad básica que se supone llevará el manual para aclararle al personal qué se pretende con su elaboración.

- b) Un capítulo de historia de la empresa.

MANUALES DE POLITICAS

También llamados de Normas. George R. Terry dice:

"Un manual de políticas pone por escrito las políticas de una empresa. Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. El conocer las políticas de una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

J.G. Hendrick: "Política no es otra cosa que una actitud de la dirección. Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme el plan. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general, según convenga a las condiciones locales".

Kellog hace notar que los manuales de políticas muchas veces incluyen una declaración de objetivos de la empresa y otros "slogans" que expresan una política.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

También llamados manuales de operación, de prácticas estándar de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

Kellog explica que "El manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo que desempeña responsabilidades específicas".

Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

L.L. Littlefield: "Procedimiento es la secuencia de etapas para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo". "Es importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un manual. La existencia de un manual de operaciones sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilicen los métodos y procedimientos prescritos para llevar a cabo sus tareas. El manual ofrece además al personal una guía de trabajo, guía que resultará particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados". Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas radica precisamente en el campo de información de métodos.

Siempre existe un mejor modo de hacer cualquier tarea y una vez que se encuentra este método, debe establecerse como el método que precisamente ha de seguirse. El hecho de que no se utilicen uniformemente los mejores métodos que existen para hacer las tareas es causa de gran derroche de tiempo y de esuferzo en las oficinas. El manual de procedimientos persi-- que ese objetivo.

Los manuales de procedimientos, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimientos de oficina y de fábrica.

También pueden referirse:

- a) A tareas y trabajos individuales.
- b) A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo el departamento.
- c) A prácticas generales en una área determinada de actividad; como manuales de procedimientos oficiales, financieros, de producción, etc.

Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y los procedimientos a seguir en la ejecución del trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos. En los manuales de procedimientos de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sean llenadas con un ejemplo, o con ilustraciones para su llenado.

James Hendrick considera que el desarrollo de un procedimiento escrito lleva cinco días de trabajo por un analista experimentado en procedimientos. Esto incluye el tiempo para determinar la influencia actual del papel del trabajo, hacer algunas mejoras en aspectos de poca importancia de dicho trabajo, preparar un borrador, obtener aprobación y editar la publicación.

Es importante establecer una técnica concreta o una guía específica que determine la mejor manera para elaborar los manuales de procedimientos de una compañía, sin desperdicios de tiempo, de esfuerzo o de dinero.

MANUALES DE CONTENIDO MULTIPLE

Ya se ha visto que un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos. La inmensa mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines, de 475 manuales estudiados en la investigación de la American Management Association, 300 tenían contenido múltiple, solamente 175 tenían un solo objetivo bien definido. De estos, la mayoría eran manuales de procedimientos (135), - 25 de organización y 15 de políticas.

AF. Bortz hace notar:

"En la preparación de cualquier manual de procedimientos existen dos requisitos indispensables para asegurar su éxito":

1. Manifestación clara de las normas generales de la empresa.
2. Comprensión total de la organización básica de la misma.

"Es decir, de poco servirían las manifestaciones deta-

lladas de procedimientos, si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no son cuando menos medianamente firmes y comprensibles".

MANUALES DE PUESTO

El manual de organización establece "qué se va hacer" y "quién lo va hacer"; el manual de procedimientos determina, - además "cómo se va hacer". Existe un tipo de manual llamado - manual de puesto o manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un - puesto en particular. Por ello, cuando el manual de puesto no sólo contiene la descripción de las labores, sino que explica cómo deben ejecutarse, es un manual de organización y de procedimientos al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple.

MANUALES DE TECNICAS

Otro tipo de manual de contenido múltiple es el manual de técnicas, que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de - referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa - actividad.

Sobre los diferentes tipos de manuales, según el área - de actividad de que se trate, J.G. Hendrick hace los siguientes comentarios:

MANUALES DE VENTAS

"Útiles si son manuales de políticas y adiestramiento, pero no muy aceptables como manuales detallados de procedimientos".

MANUALES DE PRODUCCION O INGENIERIA

"La necesidad de coordinar al control de producción, fabricación, inspección y el personal de ingeniería, es tan reconocida que en las operaciones de la fábrica los manuales se aceptan y usan extensamente".

MANUALES DE FINANZAS

"Las responsabilidades del contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquéllos que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración".

MANUALES DE PERSONAL

También llamados manuales de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual del empleado, manual de empleo.

Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal, pueden elaborarse destinados a tres tipos de usuarios:

1. Para personal en general, que es el caso de los manuales del empleado o reglas y reglamentos de oficina, y que usualmente dan a conocer las políticas y algunas veces procedimientos sobre:

- a) Prestaciones para el empleado.
- b) Uso de los servicios (biblioteca, cafetería, etc.).
- c) Otros aspectos del reglamento de trabajo, como asistencias, vacaciones, pago de sueldos, etc.
- d) Otros temas de interés general como tramitación de - quejas, sugerencias, etc.

2. Para los supervisores, y en este caso tienden a comunicar las actividades y políticas de la administración sobre la forma en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de sus subordinados. Señalan las circunstancias en las cuales los supervisores pueden ejercer su criterio para el manejo de problemas del personal a sus órdenes, especificando los pasos que deberán dar para referir los asuntos que no pueden resolver por sí mismos, a través de la línea de organización, a fin de que sean resueltos.

3. Para personal del departamento o unidad personal, en cuyo caso podrán ser manuales de organización del departamento o de políticas y de procedimientos específicos a cargo del departamento, como reclutamiento y selección de personal, análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, etc.

MANUALES DE OTRAS AREAS

Junto a las ventas, la producción, las finanzas y la administración de personal, en todas las empresas se dan otras áreas de actividad, o funciones específicas, como las compras, las relaciones públicas externas, los servicios administrativos, dependiendo su importancia de la naturaleza de la empresa que se trate. En una empresa comercial la función de compras tendría más importancia que en una oficina de prestaciones de servicios profesionales y en una empresa de transportes la de mantenimiento sería un área básica.

Esto ha creado la necesidad de que se elaboren manuales que cubran estas otras áreas de actividades, que puedan adoptar la forma de manuales de políticas y procedimientos, como en los casos de manejo de correspondencia, etc.

MANUALES GENERALES

También es usual que un manual no trate sólo una área de actividad exclusivamente, sino que aborde dos o más áreas específicas. Así, si bien puede haber manuales de venta, también hay manuales de políticas generales o de organización de toda la empresa.

Puede darse el caso de una empresa que tenga un manual general, que abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales.

VI.E Etapas Específicas de la Administración

Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, conviene hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo forman:

FASE	ELEMENTO	ETAPA
A. MECANICA	1. PREVISION	OBJETIVOS
		INVESTIGACIONES
		CURSOS ALTERNATIVOS
	2. PLANEACION	POLITICAS
		PROCEDIMIENTOS
		PROGRAMAS, PRONOSTICOS
3. ORGANIZACION	FUNCIONES, JERARQUIA	
	OBLIGACIONES	
B. DINAMICA	4. INTEGRACION	SELECCION
		INTRODUCCION
		DESARROLLO
	5. DIRECCION	INTEGRACION DE LAS COSAS
		AUTORIDAD, COMUNICACION
		SUPERVISION
6. CONTROL	SU ESTABLECIMIENTO	
	SU OPERACION	
	SU INTERPRETACION	

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Aunque aquí no la trataremos como un capítulo más, si quiero mencionar sus consideraciones generales, ya que es una técnica de gran importancia utilizada por el Lic. en Administración de Empresas para Diagnosticar.

Es un tema que requiere de la atención especial para todo administrador, y que no debe dejar de investigar.

(Método de Auditoría Administrativa por el Profesor Victor Manuel Rubio Raggazoni).

CONSIDERACIONES GENERALES

PROPOSITO

El objetivo de la Auditoría Administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

La finalidad primordial es apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva, mediante la presentación de resultados que surjan de la práctica de auditorías.

Durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa se podrán realizar diversos estudios específicos (del organismo social), para determinar a fondo deficiencias que sean causantes de la problemática, presente o futura.

La Auditoría Administrativa proporciona, en calidad de consejo, una opinión profesional e independiente con relación a la administración de las empresas, obtenida ésta, como resultado de estudios e investigaciones y evaluaciones de carácter profesional, quedando bajo la responsabilidad de la persona que tenga la autoridad de la unidad u organismo social, la ejecución de las sugerencias que se le proporcionen; entendiendo que la responsabilidad no se puede delegar y es inherente a la función de la Dirección.

Puede implementar y ejecutar sus recomendaciones, previa autorización del responsable de la función.

ALCANCE

La Auditoría Administrativa puede abarcar una función específica; o bien se le puede dar un enfoque de sistema y puede abarcar una unidad o grupo que forman un organismo social.

CAMPO DE APLICACION

Se circunscribe a la universalidad de la administración; esto obedece que sus principios son generales y aplicables en cualquier organismo u unidad administrativa.

La función de la Auditoría Administrativa consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para

comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, - materiales y financieros, y el aprovechamiento del personal - en el desarrollo operacional, y evaluar las medidas de control que aseguren los resultados esperados.

ETAPAS

El proceso de la Auditoría Administrativa requiere, para su desarrollo de cuatro etapas:

- Planeación.
- Examen.
- Evaluación.
- Presentación.

VENTAJAS

La Auditoría Administrativa permite, entre otras, las siguientes ventajas:

- Aplicación de conocimientos profesionales con gente de experiencia y capacitados en determinadas áreas específicas.
- Aplicación actualizada de conocimientos, pues el auditor está obligado a conocer los avances técnicos del área administrativa, así como estar al tanto de la solución de problemas que le permitan resolver con rapidez y eficiencia las situaciones que detecte.

- Tensión específica de problemas, en virtud de que el auditor debe dedicarse a un trabajo concreto y específico, - concentrar su atención, esfuerzo y tiempo, para lograr los resultados deseados.

- Imparcialidad

El auditor proporciona opiniones y juicios imparciales, pues conoce las situaciones, libre de prejuicios o intereses personales, dentro de la empresa.

- Economía en el costo

El auditor proporciona servicios profesionales calificados, sin gravar permanentemente los costos, ya que, general--mente, se contrata para un trabajo específico.

CONCLUSION

Al puntualizar sobre la pequeña y mediana empresa en México, se nos presentaron una serie de enigmas, que van a requerir por parte de todos nosotros, los que estamos involucrados en el proceso administrativo, un serio replanteo de las diversas medidas tendentes a fortalecer a este subsector.

Los programas aplicados hasta la fecha han carecido, en la mayoría de los casos, de prioridades específicas para las empresas citadas, han sido demasiados generales para atender debidamente las particulares características y necesidades de los diferentes estratos y ramas que conforman la industria mediana y pequeña.

Por lo que se refiere, a los elementos que debemos propugnar, nosotros, para que esas prioridades se concreten, es, siendo conscientes de la concurrencia de los siguientes factores:

. Inestable y oneroso acopio de insumos, derivado de la necesidad de acudir a detallistas en virtud de los escasos e irregulares volúmenes de demanda, así como la dificultad para la adquisición de maquinaria, equipo y refacciones.

. Subutilización de la capacidad instalada, causada por la obsolescencia de las tecnologías aplicadas, la escasa posibilidad de programar de acuerdo a los lineamientos estratégicos de Asesoría Organizacional.

. Bajo nivel de desarrollo tecnológico.

. Administración poco actualizada y sistematizada, que conduce a dificultades para evaluar resultados y aplicar métodos modernos de costeo, producción y mercadeo.

. Carencia de personal técnico y administrativo suficientemente calificado para asimilar nuevos procesos de producción.

. Dificultad en el acceso a recursos crediticios, resultante de una estructura generalmente débil, que las obstaculiza para ofrecer las garantías requeridas.

. La tendencia a la concentración de la oferta en diversas ramas industriales, en un número reducido de empresas, lo que se traduce en ocasiones difíciles para los productores pequeños.

. Imposibilidad de negociar y cumplir las condiciones de las cadenas de distribución y mayoristas, debido a sus pequeños volúmenes de producción.

. Débil estructura promocional y publicitaria.

. Limitada capacidad para concurrir a los mercados de exportación, debido a la irregularidad en volumen y calidad de sus productos, así como a su débil estructura de comercialización y la complejidad de los trámites.

El propósito general de este colofón es fomentar los lineamientos de estrategia, debido a la amplitud, variedad y -

complejidad de los elementos que deben formar parte de ese programa que subsane esas carencias que acontece en este subsector, en suma es establecer las medidas adecuadas y brindar congruencia en todas sus fases. Del acopio de estos factores dependerá, en gran medida, el logro de los objetivos que nos planteamos los especialistas en Administración de Empresas.

Una de las vertientes para la instrumentación, en su esencia es la participación activa de los diversos mandos de una célula empresarial tanto a nivel operativo y de dirección, como de ejecutores de esos planes y programas. En estas proyecciones, requiere dejar establecidos los diferentes rangos de responsabilidades.

Igualmente, en los programas y planes se especificarán los aspectos desde la etapa de planeación y diseño de las políticas, hasta la ejecución misma del programa, a través de propuestas, consultas y la definición, en forma explícita, de acciones concretas y compromisos, en donde destacarán:

. Recomendar a los departamentos competentes en la materia, la adopción de las medidas de instrumentación de los programas y/o planes.

. Examinar las etapas de instrumentación, control y evaluación de las acciones operativas, buscando en toda fase mantener la congruencia de los diversos factores que se manifiestan

tan en una unidad empresarial.

. Recomendar que en las acciones coordinadas, para que éstas tiendan al cumplimiento de los objetivos de los programas.

. Revisar y, en su caso, recomendar modificaciones a la definición de la política empresarial.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Planeación y Organización de Empresas. Lic. Guillermo Gómez Ceja; Editorial Edicol, S.A.
- 2.- Organización y Dirección de Empresas. Petersen y Plowman; Editorial Uteha.
- 3.- Organización y Dirección de Empresas. Elmore Peterson y E. Grosvenor Plowman Uteha.
- 4.- Fundamentos de Organización de Empresas. William R. Spriegel y Ernest Couter Davies; Editorial Labor, Barcelona, España.
- 5.- Organización de Empresas. Jean Chavalier; Editorial Paulestra, Barcelona, España.
- 6.- Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas, Miguel Duhalt Krauss, U.N.A.M.
- 7.- Sistemas y Procedimientos. Victor Lazzaro; Editorial Diana.
- 8.- Administración o Cibernética. (Tesis) José Antonio Fernández Arena; U.N.A.M.
- 9.- Tratado de Organización de Empresas. George Leener; Editorial Aguilar. Madrid, España.
- 10.- La Importancia de los Cuadros de Organización (Tesis) - Francisco Herrera Cerda. U.N.A.M.

- 11.- Organización Administrativa. John Pfifner Sherwood; -
Herrero Hnos.
- 12.- Diagnóstico de la Estructura de la Empresa. Centro Na-
cional de la Productividad; México.
- 13.- Principios de Organización y Dirección. Albers y Shoer;
Editorial Limusa-Willey, S.A.
- 14.- El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Sayles,
L.R. Strauss, G. Herrero Hnos.
- 15.- Organizar y Organizarse. Caude, Roland; Editorial Sagi-
tario, Barcelona, España.
- 16.- La Gerencia de Empresas. Peter F. Drucker; Editorial -
Sudamericana, Buenos Aires.
- 17.- Las Unidades de Organización y Métodos en el Sector Pú-
blico. Secretaría de la Presidencia. Dirección de Es-
tudios Administrativos.
- 18.- Diagramas de Flujo. Diana. Mario V. Farina.

GLOSARIO DE TERMINOS

A.O.	Asesoría Organizacional.
COLOFON	Nota al final de un libro con el nombre del impresor, fecha, etc.
CENTURIA	Siglo.
COPIOSAMENTE	Muy abundante.
CARDINALES	Principal, fundamental.
C.O.P.	Cambio Organizacional Planificado.
DISERTACIONES	Acción o efecto de disertar.
DISERTAR	Exponer detenida y metódicamente alguna materia.
EPIGRAFE	Resumen, Capítulo, División.
ESPECIFICIDAD	De modo específico.
ENIGMA	Dicho o cosa que no se alcanza a comprender.
IPSO FACTO	Inmediatamente, en el acto; por el mismo hecho.
IDIOSINCRASIA	Temperamento o carácter propio de un individuo o colectividad que le hace distinguible de los demás.
JURISDICCION	Poder que tiene uno para gobernar y poner en ejecución las leyes o aplicarlas en juicio.
OBJETIVO	Lo que existe como objeto del entendimiento, al margen del sujeto, lo que es válido para todos, porque se acomoda a lo real.
ONEROSO	Pesado, molesto o gravoso. Que entraña prestaciones recíprocas, a diferencia de la que se adquiere a título lucrativo.

PERENNE	Continuo, incesante.
PRODUCTIVIDAD	Calidad de productivo. Es la relación existente entre los recursos empleados y el grado de rentabilidad.
PRODUCCION	Suma de los productos del suelo o de la industria.
PROPUGNAR	Defender, amparar.
SUSTANTIVA	Que tiene existencia real o independiente, cosas por su esencia y no por atributos.
SUCINTAMENTE	Breve, compendioso.
VERSADOS	Práctico, instruido.
VERTIENTES	Declive por donde corre o puede correr agua o cosas.
MENESTEROSIDAD	Falto, necesitado que carece de algo.
MATIZAR	Juntar.