



18
2ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

MODELO DE EFICACIA ORGANIZACIONAL PARA UNA MICRO INDUSTRIA DE LA IMPRESIÓN Y ENCUADERNACIÓN EN EL DISTRITO FEDERAL

Seminario de Investigación Administrativa que en opción
al Grado de Licenciado en Administración presentan

GARCÍA MORALES ROLANDO
NAMIKAWA YOKOGAWA CARLOS
SALAZAR URIBE JUAN CARLOS
SÁNCHEZ OCHOA JORGE HOMAR



Director del seminario
M.A. SALVADOR RUIZ DE CHAVEZ OCHOA

MÉXICO, D.F. 1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

PRIMER CAPÍTULO

MARCO TEÓRICO

I. CONCEPTO DE MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA	2
1. En Estados Unidos	2
2. En Japón	2
3. En México	3
II. LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA EN MÉXICO	4
III. EMPRESA FAMILIAR	5
1. La dirección de la empresa	6
2. El rol de la mujer	6
3. La propiedad de la empresa	6
IV. EL AMBIENTE DE LA EMPRESA	7
V. FACTORES DEL MACROAMBIENTE	7
1. La economía	7
2. Marco jurídico	10
3. La tecnología	11
4. La política gubernamental	11
5. La población	12
VI. FACTORES DEL AMBIENTE ESPECÍFICO DE LA EMPRESA	13
1. Los proveedores	13
2. Los clientes	13
3. La competencia	13
4. La regulación gubernamental	13

VII. FACTORES INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN	14
1. Subsistema estratégico	14
A. La cultura organizacional	14
a) Nociones generales	14
b) Funciones	16
c) La cultura organizacional mexicana	16
B. Capacidad de gestión	18
C. Nivel educativo de los directivos	18
2. Subsistema coordinador	19
A. Tecnología administrativa	19
B. Experiencia laboral de los empleados	19
3. Subsistema operativo	19
A. Capacitación	19
B. Nivel educativo de los trabajadores	20
C. Actitud del personal	20
VIII. LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA DE LA IMPRESIÓN Y ENCUADERNACIÓN EN MÉXICO	21
1. Evolución	21
A. Entorno económico	21
B. El sector gráfico	22
a) Tecnología	22
b) Tamaño de las organizaciones	22
c) Balanza comercial	23
d) Ventas nacionales	23
e) Concentración geográfica de las ventas	23
f) Canales de comercialización	25
g) Canales de compra	25
h) Dificultades para adquirir materias primas	26
i) Régimen de producción	26
j) Personal empleado	27
2. Características de la micro y pequeña industria de la impresión y encuadernación	28
A. Participación en el producto interno bruto	28
B. Número de establecimientos	29
C. Tecnología	29

3. Problemática de la micro y pequeña industria de la impresión y encuadernación	
A. Generalidades	30
a) La reducida capacidad adquisitiva de los clientes	31
b) Altos costos de operación	32
c) El mercado	32
d) Falta de crédito	32
e) Calidad de las materias primas	32
f) Escasez de efectivo	32
g) Altos costos de financiamiento	32
B. Estrategias	34
a) Estrategias de las micro y pequeñas imprentas y encuadernadoras	34
b) Estrategias de las empresas familiares	34
4. Factores de desarrollo	35
A. Factores del macroambiente	35
B. Ambiente específico	35
C. Factores del subsistema estratégico de la empresa	36
a) La cultura organizacional de las micro industrias familiares	36
b) La preparación profesional y experiencia de los micro empresarios y del personal en general	36
D. Factores del subsistema coordinador de la empresa	36
E. Factores del subsistema operativo de la empresa	36

IX. MODELOS DE EFICACIA ORGANIZACIONAL

1. Nociones generales	38
2. Descripción de algunos modelos	39
A. Árbol de decisiones	39
B. Principios de liderazgo de Nemoto	40
C. Las siete concepciones erróneas de Steel	40
D. Los 14 procesos directivos de Bower	40
E. Resolver los problemas día a día; planeación anticipatoria y planeación estratégica formal e informal de Steiner	41
F. Seguir al dirigente de Steiner	41
G. Planeación oportunista empresarial de Mintzberg	41
H. Grid gerencial de Blake y Mouton	42
3. Comentario general	42

SEGUNDO CAPÍTULO

ESTUDIO EXPLORATORIO

I. OBJETIVOS	44
1. Objetivo primario	44
2. Objetivos secundarios	44
II. METODOLOGÍA	44
III. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS	45
1. Cultura organizacional	45
2. Nivel académico y experiencia del directivo	46
3. Tecnología administrativa	46
4. Actitudes del personal	47
5. Capacitación del personal	47
6. Nivel educativo del personal	47
7. Otros factores	48
A. Tecnología operativa	48
B. Sistemas contable-financiero	49
C. Mercadotecnia	49
a) Comportamiento de las ventas	49
b) Clientes principales	49
c) Precio	50
8. Problemática específica declarada	50
IV. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS	51
1. Valuación de los factores analizados	51

TERCER CAPÍTULO

HACIA UN MODELO DE EFICACIA ORGANIZACIONAL

I. ASPECTOS GENERALES	56
------------------------------	-----------

II. PROCESO ADMINISTRATIVO	56
1. Planeación	56
2. Organización	56
3. Dirección	56
4. Control	57
III. QUÉ ES EL MODELO	57
IV. POR QUÉ CONSTRUIR UN MODELO	58
V. EL PAPEL DEL DIRECTIVO CUANDO SE APLICA EL MODELO	59
VI. OBJETIVOS DEL MODELO	60
VII. VENTAJAS DEL MODELO	61
VIII. VALUACIÓN DE FACTORES	62
IX. LIMITACIONES DEL MODELO	62
X. PASOS PARA APLICAR EL MODELO	62
XI. MODELO DE EFICACIA ORGANIZACIONAL	64
1. Sujetos de aplicación	64
2. Tabla de valuación de la eficacia organizacional	64
3. Valuación por pregunta	64
4. Grado máximo de eficacia de los factores	65
5. Cuestionario del modelo de eficacia organizacional	66
A. Actitudes	66
B. Cultura organizacional	68
C. Nivel académico	69
D. Tecnología administrativa	70
E. Nivel educativo de los trabajadores	74
F. Capacitación	75

G. Otros factores	76
CONCLUSIONES	78
ANEXO 1	82
ANEXO 2	93
BIBLIOGRAFÍA	97

INTRODUCCIÓN

El presente estudio es el resultado de una inquietud que surgió en nosotros a raíz de los cambios que hemos observado en los últimos años en la economía de nuestro país, en la cuál ha destacado singularmente la micro y pequeña industria como nuevos pilares del desarrollo y progreso del país.

En razón de lo anterior nos abocamos a estudiar características individuales de este tipo de empresas y muy en particular a la industria de la impresión y encuadernación porque consideramos que este tipo de empresas en especial representan la base sobre la cuál se puede sustentar el desarrollo cultural del país y con ello todo lo que trae como consecuencia: más cultura, mayor educación y por ende mayor progreso.

Los objetivos que nos preocupamos por alcanzar fueron:

Objetivo primario

Construir un modelo de eficacia organizacional, que sirva de guía y contribuya al desarrollo de una microindustria de la impresión y encuadernación, logrando la optimización de los recursos con que cuenta.

Objetivos secundarios

- Identificar las características de la microindustria y la problemática a la que se enfrentan.
- Señalar cuáles son los factores que provocan e inhiben el desarrollo y crecimiento de la microindustria objeto de la investigación.

Así, este estudio se divide en tres partes. En el primer capítulo se refiere al aspecto teórico que sirve de referencia para realizar la investigación de campo posterior. En esta parte utilizamos técnicas de investigación documentales como libros, revistas, folletos y otras publicaciones que nos sirvieron para obtener dicha información. Se definen los conceptos de micro y pequeña industria, según los criterios de varios organismos y autores de distintos países, y se explican las características generales de las industrias micros y pequeñas en México. Además, se precisan los factores que intervienen en el desarrollo de las mismas, los externos: económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos y demográficos, y los internos: actitudes y cultura organizacional, entre otros.

Más adelante se tratan específicamente los aspectos relacionados con la industria de la impresión y encuadernación, como son: evolución en México, características y problemática.

En la última parte de este capítulo se establecen parámetros de referencia que sirven para la construcción posterior del modelo de eficacia organizacional que se propone como objetivo final de nuestro estudio, como son los conceptos de modelos y algunos ejemplos ya existentes.

En el segundo capítulo, se presentan los resultados de la investigación de campo realizada con base en la información obtenida en el capítulo anterior. En dicha investigación se recurrió a fuentes de información primarias. Esto es, micro y pequeñas empresas de la rama de la impresión y encuadernación, utilizando para ello como instrumento de recolección un cuestionario estructurado, mismo que puede ser consultado en el anexo 1 del presente trabajo.

Finalmente en el tercer capítulo establecimos un modelo no probado de eficacia organizacional con la finalidad de proporcionar a las micro y pequeñas industrias de la impresión y encuadernación un instrumento que les ayude a llevar una administración más eficaz. Dicho modelo está fundamentado en todo el trabajo realizado en el presente estudio.

Los problemas a los que nos enfrentamos en el transcurso del presente estudio fueron la información no actualizada sobre algunos aspectos investigados, la desconfianza en los sujetos investigados y contradicciones en la información proporcionada por los mismos. Sin embargo, estos obstáculos los salvamos, en el caso de la información no actualizada, mediante la investigación de datos sueltos en diversas publicaciones, y en el otro caso, el de la desconfianza de los sujetos investigados y de las contradicciones manifestadas, lo solucionamos mediante charlas informales durante la entrevista al momento de cerrar el cuestionario y la observación directa al personal e instalaciones de la empresa.

Básicamente para la realización de nuestro estudio tuvimos dos limitantes que aunque no fueron determinantes, sí fueron causa de contratiempos. El primero de ellos fue la falta de recursos económicos para realizar un estudio más amplio y más completo, es decir, nuestra tesis limita su campo de estudio únicamente al Distrito Federal, porque en este lugar se ubican el 95% del total de las imprentas, pudiendo bien realizarse dada la magnitud de ésta en otros estados de la República. Igualmente importante consideramos el factor tiempo, si bien, la importancia que tiene nuestro estudio por la variedad de elementos a considerar y dada la ambigüedad de la información obtenida nos vimos limitados en este aspecto, avocándonos a actualizar datos, lo cual provocó enormes cargas de trabajo agotando el tiempo asignado para su realización.

La importancia de la industria de la impresión y encuadernación radica en que se caracteriza por ser una fuente generadora indirecta de empleos, es decir esta rama realiza una función muy importante dentro de la sociedad ya que en ella se basa la difusión de la comunicación como es la impresión de revistas, folletos y periódicos; así mismo como difusor de la cultura al publicar libros, manuales y demás textos que acrecentan el saber. Sin pasar desapercibidas debemos mencionar las industrias del papel, de las artes gráficas, de la comunicación y de la educación, éstos son tan solo ejemplos a las cuales la industria de la impresión les otorga fuentes de empleo y cuya interrelación aumenta el desarrollo cultural de nuestra sociedad.

PRIMER CAPÍTULO MARCO TEÓRICO

I. CONCEPTO DE MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA

1. EN LOS ESTADOS UNIDOS

La Comisión para el Desarrollo Económico (1990), considera que una empresa es pequeña si cumple dos o más de los siguientes requisitos:

- A) Gerencia independiente (los gerentes suelen ser también los dueños),
- B) Capital y propiedad. El capital debe haber sido aportado por una persona o por un pequeño grupo de personas. La pequeña empresa debe ser propiedad de una persona o de un pequeño grupo de ellas.
- C) Mercado local. El radio de acción de la pequeña empresa debe ser, aunque no necesariamente, predominantemente local.
- D) Tamaño relativo. La empresa es pequeña cuando así lo establece la comparación con otras unidades del mismo ramo. Cabe hacer la aclaración que es necesario dejar este patrón en términos relativos, ya que el tamaño de las empresas varía demasiado de un ramo a otro.

La Asociación de Empresas Pequeñas (Pickle, 1990), también de los Estados Unidos, define a la empresa pequeña como "aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera".

Barreyre (1985) explica que en Estados Unidos las pequeñas empresas "son aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a una característica de conducta y poder económico".

2. EN JAPÓN

Aunque en este país asiático tampoco existe un criterio uniforme para la clasificación de empresas por su tamaño, su gobierno clasifica a las empresas por el número de acciones nominales exhibidas como se detalla a continuación (Tokio Stock Exchange, 1991):

- A) Pequeña empresa: se constituye con menos de 60 millones de acciones.
- B) Mediana empresa: se constituye con más de 60 y menos de 200 millones de acciones.
- C) Gran empresa: se constituye con más de 200 millones de acciones.

3. EN MÉXICO

En el caso de México, también prevalecen múltiples criterios, por ejemplo, Reyes Ponce (1985) considera que existen dos criterios para determinar el tamaño de la empresa. Tomando estos criterios, se concluye que la pequeña empresa puede considerarse como la que de ordinario cuenta con un número aproximado de 40 a 50 trabajadores y por lo menos tres grupos fundamentales:

- A) El destinado a la producción de bienes o servicios
- B) El encargado de la distribución, colocación o ventas
- C) El encargado de las funciones de finanzas y control

Además en ella existen uno o dos niveles de jefes, de tal manera que las órdenes deben pasar a través de estos niveles.

Nacional Financiera (NAFIN, 1992) define a la microindustria como: "entidad económica formada por un máximo de 15 empleados y cuyas ventas anuales no sobrepasen las 110 veces el salario mínimo general anualizado para el área geográfica A"; y a la pequeña industria como: "aquella entidad económica que tiene de 16 a 100 empleados y cuyo monto anual de ventas es de hasta 1115 veces el salario mínimo general anualizado para el área geográfica A".

Para la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (1987), la microindustria es aquella que ocupa hasta 15 personas, y la pequeña industria es la que ocupa de 16 hasta 100 personas.

Para los efectos de esta investigación y dada la subjetividad del concepto estadounidense y su inaplicabilidad al contexto nacional, se utilizará únicamente el concepto de Nacional Financiera, ya que se considera es el más completo y útil para efectos del presente estudio, y que clasifica a la industria como sigue:

La microindustria es aquella que cuenta con un máximo de 15 empleados y ventas inferiores a la cantidad de 110 veces el salario mínimo general anualizado, correspondiente al área geográfica "A".

La pequeña industria es la que cuenta de 16 a 100 empleados y sus ventas no sobrepasan el monto equivalente a 1115 veces el salario mínimo general anualizado, correspondiente al área geográfica "A".

una micro o pequeña industria manufacturera se requieren ciertas condiciones que le permiten su supervivencia y desarrollo dentro del contexto económico del país. Esta clasificación de las empresas por tamaño y por sector se detalla, en términos absolutos y porcentuales, en la figura 2.

FIGURA 2 Número de empresas por sector económico y tamaño		
ESTRATO	Número de empresas	Porcentaje
Manufacturera		
Micro	115,497	8.8
Pequeña	17,544	1.2
Mediana	2,421	.2
Grande	1,754	.1
Total	137,206	10.3
Comercial		
Micro	727,749	55.3
Pequeña	20,941	1.7
Mediana	897	.07
Grande	240	.02
Total	749,827	57
Servicios		
Micro	389,652	30
Pequeña	19,205	1.5
Mediana	986	.07
Grande	371	.03
Total	410,214	31.6
Total de empresas	1'316,952	100

FUENTE: INEGI, 1989

III. LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar puede considerarse como "La organización que ha estado íntimamente identificada por lo menos durante dos generaciones con la familia y cuando esta relación ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia" (Donnelley, 1974).

Este tipo de organización presenta las siguientes características, que se pueden clasificar en tres grupos: dirección de la empresa, el rol de la mujer y la propiedad de la empresa las cuales se deben considerar dada su presencia en la cultura organizacional de un buen número de micro y pequeñas empresas.

II. LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA EN MEXICO

La micro y pequeña industria en México tiene una fuerte influencia en la economía nacional. Los censos económicos de 1988, señalan que existen un total de 1'316,952 empresas de la iniciativa privada, de las cuales 19.6 % son empresas familiares (véase FIGURA 1).

FIGURA 1				
Clasificación de las empresas por tamaño y constitución jurídica				
Estrato	Familiar	Sociedad anónima	Sociedad anónima de capital variable	OTRAS
Micro	42%	40%	15%	3%
Pequeña	8%	59%	30%	3%
Mediana	1%	50%	47%	2%
Grande	1%	37%	60%	2%
General	19.6%	49.5%	28.4%	2.5%

FUENTE: NAFIN, 1988

Como se observa en dicha figura, un alto porcentaje de la micro y pequeña industrias son de constitución familiar (50%), y a nivel general (19.6% de las empresas) se trata de empresas familiares, por lo que es conveniente enlazar el estudio de las micro y pequeñas industrias con la empresa familiar en un punto específico. (Se debe notar que debido al anonimato de la constitución de las empresas, -sociedad anónima, sociedad anónima de capital variable, sociedad de responsabilidad limitada, etc.- puede aumentar el porcentaje mencionado de las empresas familiares).

Asimismo, el 55% de las micro empresas se halla constituido como sociedad anónima y sociedad anónima de capital variable, lo cual no deja llamar la atención, ya que la tendencia en los distintos tipos de constitución, excepto en la sociedad anónima, cambia de acuerdo al tamaño de la empresa; es decir, a menor tamaño menor obligación jurídica y fiscal de la empresa, por lo cual, el porcentaje mencionado se considera muy alto.

El 99% del total de las empresas se encuentran clasificadas en los rubros manufacturero, comercial y de servicios (no financieros). La participación de la micro y pequeña industria en México se concentra principalmente en las ramas comercial y de servicios (58% y 32% respectivamente) y en la rama industrial sólo un 10%, por lo que se podría deducir que para establecer

1. LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

A. La dirección de la mayoría de estas empresas no cuentan con conocimientos básicos para llevar a cabo una adecuada administración, ya que comúnmente se trata de una administración empírica.

B. Existe un excesivo nepotismo en los niveles directivos y medios de la empresa, lo que coloca a la empresa en desventaja con respecto a sus competidores, quienes pueden elegir al personal idóneo para cada puesto.

C. La relación familiar es un factor, entre otros, para determinar la sucesión en la dirección de la empresa, lo que provoca en ocasiones fricciones en la familia.

D. Las esposas o los hijos de los ejecutivos, presentes o pasados, forman parte del consejo de administración.

E. La actuación de un miembro de la familia se refleja, o se cree que se refleja sobre la reputación de la empresa, independientemente de la conexión formal con la gerencia.

F. La posición del funcionario familiar en la empresa, influye su posición dentro de la familia.

2. EL ROL DE LA MUJER

A. El trabajo de la esposa, en la mayoría de los casos, se considera apenas como una "ayuda", que no modifica los roles y comportamientos familiares, ignorando su potencial de desarrollo dentro de la empresa.

B. En los casos en que la mujer iniciara un negocio, y éste prosperara, es usual que los familiares cercanos (esposo o hijos) se hicieran cargo del negocio y la esposa tomara nuevamente su lugar dentro del hogar.

3. LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA

A. Los valores institucionales de la empresa, están identificados con una familia, ya sea en publicaciones formales de la compañía o en las tradiciones informales de la organización.

B. La tendencia del propietario a no distinguir entre la propiedad y la dirección de la empresa, ya que ésta no se ve como empresa en busca de oportunidades para un desarrollo, sino con un sentido patrimonial o patriarcal en la familia, lo que provoca divergencias entre los objetivos familiares y los de la empresa.

C. El propietario comunmente confunde la rentabilidad de la empresa con la remuneración que debe percibir, ya que ésta con relación al trabajo/salario tiende a distorsionarse en dos sentidos: se sobrevalúa el salario de los familiares, o bien, se sacrifica por el simple hecho de ser familiares.

En estas organizaciones, la familia forma parte de la empresa y viceversa, por lo que constituyen una cultura organizacional *sui generis* que es necesario estudiar, ya que aún dentro de esa unidad que forma empresa y familia, existen problemas y circunstancias que afectan las relaciones familiares y con ellas el desarrollo de la empresa.

IV. EL AMBIENTE DE LA EMPRESA

Las organizaciones necesitan responder a las aceleradas transformaciones que se producen en su entorno. Todos los cambios afectan en mayor o menor medida su estructura, conducta y desempeño. Estos fenómenos se caracterizan por tener su origen en causas independientes de las decisiones de la entidad, lo cual le permite hacer poco o nada para cambiar dichas fuerzas. Todo lo anterior conforma su ambiente.

Este ambiente se puede subdividir en dos grandes subsistemas: el macroambiente, que influye de manera indirecta en sus actividades, y el ambiente específico que la afecta directamente (véase figura 3), los cuales se analizan en seguida.

V. FACTORES DEL MACROAMBIENTE DE LA EMPRESA

1. LA ECONOMÍA

Uno de los factores primordiales que intervienen en mayor grado en el desempeño de cualquier industria, es el factor económico. Actualmente este factor ha superado la grave crisis por la que atravesó en años anteriores. Se ha logrado estabilizar la economía y se ha reducido la inflación a cifras de tres a dos dígitos, y se espera que este año se reduzca a niveles del 7%, es decir, de un sólo dígito similares a las principales economías de los países industrializados, todo esto buscando consolidar un modelo de economía abierta que permita una sana integración a la economía mundial.

La recesión económica que vive Estados Unidos afecta la situación económica de nuestro país, lo cual se liga a la crisis de la economía nacional, ya que el mercado interno se encuentra contraído por los bajos salarios, una in-

RELACION DEL MACROAMBIENTE Y DEL AMBIENTE ESPECIFICO EN LA EMPRESA

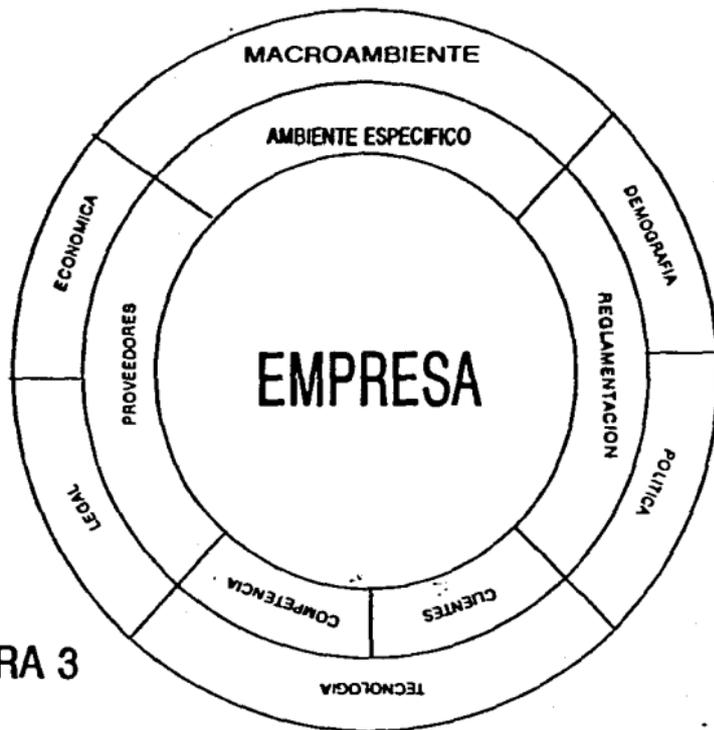


FIGURA 3

FUENTE: Elaborado por los autores

flicación apenas controlada y una economía subterránea que no sólo ha permitido compensar los niveles de desempleo, sino que además no participa con sus recursos para el financiamiento de la economía nacional.

Sin embargo, para los microindustriales, el panorama que enfrentan no es nada alentador, debido principalmente a las altas tasas de interés que cobra la banca mexicana por los créditos otorgados a la micro y pequeña industria como resultado del incremento en la captación de dinero y el aumento constante que se registraba en el nivel de los CETES a 28 días, las tasas de interés oscilaron entre un 39% anual en 1991 y en 1992 descendió a 16% en promedio.

Los empresarios solicitan financiamiento principalmente para la reestructuración de su mercado, es decir, para ampliar su potencial de crecimiento y en ocasiones para salvar una situación de falta de liquidez, y sin embargo no reciben los préstamos debido a las condiciones de tamaño o jurídico-legal en que se encuentran, o porque no saben como llenar los trámites de solicitud de créditos. El resultado puede traducirse en relaciones capital/trabajo tan bajas como para generar una productividad laboral insignificante.

Sin embargo, también existen otras razones por las cuales los micro y pequeños empresarios no recurren a los créditos que otorga la banca de desarrollo. En la figura 4 se presentan las citadas con más frecuencia.

FIGURA 4		Razones por las cuales los micro y pequeños empresarios no recurren a los créditos
Causas	Porcentaje de las empresas encuestadas	
Desconocía su existencia	10.6 %	
Desconocía tipos de créditos que se otorgan	10.4 %	
Trámites excesivos	15.4 %	
Intereses elevados	11.5 %	
No se le considera sujeto de crédito	4.3 %	
Otras	47.8 %	

FUENTE: NAFIN, 1988

En 1992, Nacional Financiera destinó más de N\$ 150 millones a este estrato de la industria para modernizar su tecnología, el cual resulta insuficiente para los requerimientos de los micro y pequeños industriales.

La micro y pequeña industria es típicamente intensiva en mano de obra, pero las distorsiones inducidas por el gobierno acentúan a menudo, la poca intensidad de capital con efectos indeseables sobre la eficacia y niveles de ingreso.

2. MARCO JURÍDICO

Otro factor del macroambiente es el aspecto legal, en donde se incluyen las consideraciones constitucionales, naturaleza del sistema legal, jurisdicciones de las distintas dependencias gubernamentales, así como leyes específicas acerca de la formación, tasas impositivas y control de las organizaciones.

Debido tanto a la falta de recursos financieros como de capacidad de gestión, a lo que habría que sumar el efecto inflacionario, la micro y pequeña industria cuenta con equipos totalmente desgastados además de obsoletos y, lo que es peor, no tiene ninguna opción para renovarlos, por lo tanto su eficacia productiva ha ido disminuyendo y su productividad es baja.

La micro y pequeña industria ha carecido de total soporte en lo que se refiere a la disponibilidad de recursos financieros; la banca no accede a las necesidades reales de los requerimientos de dichas industrias, ya que hoy por hoy está al servicio de las grandes industrias.

En lo que se refiere a recursos técnicos, tienen poco acceso por que no son clientes atractivos para las proveedoras, y por si fuera poco, se les crean marcos regulatorios.

La micro y pequeña industria se han convertido en los grandes capacitadores del empleo, sin embargo no pueden sostenerse por largo plazo, ya que tienen una gran rotación de personal (Para emprender, 1991).

Estas industrias ante la apertura comercial, enfrentan grandes obstáculos a vencer, algunos de ellos son: la tecnología (factor que se analizará más adelante), la falta de capacitación e información para saber fijar estrategias y su vulnerabilidad extrema debido a su tamaño y estructura.

Para alcanzar los niveles de competitividad requeridos por el mercado, es necesario modernizar la infraestructura existente, ofrecer alta calidad en los productos, precios competitivos e innovaciones constantes. Esto significa un compromiso que debe llevarse a cabo a la mayor brevedad. Sin embargo, la situación es poco alentadora y pone de manifiesto que los esfuerzos que tendrá que realizar serán muy grandes.

3. LA TECNOLOGÍA

Un tercer factor que afecta con gran fuerza es la tecnología, refiriéndose al nivel de adelanto científico y tecnológico en la sociedad, incluyendo la base física (plantas, equipos, instalaciones) y la base de conocimientos de la tecnología. Puede afirmarse que se trata del grado en el que la comunidad científica y tecnológica es capaz de desarrollar nuevos conocimientos y aplicarlos.

Es de preocuparse que la mayor parte de la tecnología utilizada por la empresa mexicana es norteamericana. Este atraso tecnológico e industrial, provoca una mayor dependencia de la tecnología extranjera, formándose así un círculo vicioso.

A este respecto es muy importante resaltar los comentarios que proporcionan los Laboratorios Nacionales de Fomento Industriales (Solleiro, 1992):

- A. Las industrias con participación extranjera presentan un grado de madurez tecnológica mayor que las nacionales (micro, pequeña y mediana).
- B. En las industrias nacionales no existe una estrategia explícita de cambio tecnológico.
- C. El nivel de conocimiento de los instrumentos de fomento al desarrollo tecnológico es bajo.
- D. En México prevalece la opción de compra más que de desarrollo tecnológico.

En la mayoría de las pequeñas y micros industrias, tanto la tecnología de producción como la administración son obsoletas. Actualizarla requeriría contar con recursos económicos que no tienen, y con herramientas de desarrollo organizacional adaptadas a sus propias necesidades y características (Rodríguez, 1989).

4. LA POLÍTICA GUBERNAMENTAL

El cuarto factor a considerar es la política del estado, es decir, la línea o directriz que sigue el gobierno durante su gestión. Esta directriz se encuentra plasmada en el Plan Nacional de Desarrollo 1988 - 1994, que marca las pautas a seguir en la conducción de la economía nacional, de entre las cuales destaca una política de apertura económica, de donde surge el Tratado de libre Comercio (TLC) entre México, Estados Unidos y Canadá.

El TLC hará que las micro y pequeñas industrias específicamente y las industrias en general, se enfrenten a un escenario comercial de cambio impactante, puesto que éstas nunca se han enfrentado a una situación de tal magnitud y trascendencia.

Otro de los factores inherentes al TLC que afecta sobretudo a la micro y pequeña empresa es concepto de calidad, el cual se mencionará más adelante.

Desgraciadamente, en la empresa mexicana no existe una conciencia de calidad, ya que la competencia nacional nunca ha sido un valor central ni tampoco bien reconocido.

Esta nueva competencia a que se enfrenta la industria mexicana, se vuelve sumamente importante para asegurar el desarrollo de la micro y pequeña empresa. Lamentablemente, este factor de calidad va ligado íntimamente al factor tecnológico de la empresa en cuestión.

5. LA POBLACIÓN

Un factor más del macroambiente que afectan indirectamente a la empresa es el demográfico, ya que éste describe la naturaleza de los recursos humanos disponibles en la sociedad: su número, distribución, edad, sexo, etc.

Dentro de este factor se analiza la población económicamente activa (PEA), es decir, la población entre 12 y 65 años que aporta su trabajo a la economía del país y que tiene una ocupación remunerada en el momento del censo. En la figura 5 se indica la población económicamente activa.

FIGURA 5	Población económicamente activa a nivel nacional (las cantidades se expresan en miles)		
	1970	1980	1990
Población total	48'225	66'847	81'250
Población entre 12 y 65 años	12'910	47'214	55'914
PEA	12'424	22'066	24'063
Porcentaje de la PEA de la población total	26%	33%	30%
Porcentaje de la PEA de la población entre 12 y 65 años	96%	47%	43%

FUENTE: Elaborado por los autores con datos del INEGI

Como se puede apreciar en la figura 5, la PEA representa un porcentaje que podría considerarse constante, sin embargo se observa un descenso del porcentaje de la PEA en relación con la población entre 12 y 65 años por causas no especificadas y que afecta al resto de la población, debido a que cada vez un mayor número de personas en edad de trabajar no tienen una actividad remunerada, indicando de esta manera el alarmante aumento del desempleo y subempleo durante las últimas dos décadas.

VI. FACTORES DEL AMBIENTE ESPECÍFICO DE LA EMPRESA

Como se indicó en la figura 3, en el ambiente específico que rodea a la empresa, se incluyen los factores externos que intervienen directamente en las actividades de la empresa, entre los cuales destacan por su importancia los enumerados a continuación.

1. LOS PROVEEDORES

Éstos constituyen el primer factor que interviene en las actividades de la empresa. Estos proveedores de bienes y servicios deben cumplir con los estándares de cantidad y calidad que fije la empresa, a un precio justo y estar disponibles cuando se necesiten. Cuantos más proveedores tenga una organización para un insumo específico, será menor la influencia que el proveedor pueda tener sobre la empresa.

2. LOS CLIENTES

Quizás el factor más importante sea el que se refiere a los clientes, ya que son éstos los que absorben la producción de la empresa. Al igual que el factor anterior, entre más clientes posea una empresa, menor será el impacto de cualquier cliente sobre la empresa. Cabe mencionar que un elemento importante es el concepto de calidad el cual es determinado por este factor junto al factor competencia, determinando así la calidad del producto o servicio que debe ofrecer la empresa.

3. LA COMPETENCIA

No menos importante resulta ser el factor referente a la competencia, el cual representa una importante fuerza ambiental que las organizaciones deben observar y estar listas para responder, ninguna organización puede permitirse ignorar a los competidores directos o indirectos ya que este descuido puede pagar un precio muy alto. Este factor está compuesto por todas aquellas empresas que suministran el mismo satisfactor o un sustituto del mismo.

4. REGULACIÓN GUBERNAMENTAL

Otro factor del ambiente específico es la reglamentación del estado para regular las actividades de cierto tipo de empresas, ya que éstas cuentan con una reducida capacidad de gestión y organización y se enfrentan a la complejidad de trámites y reglamentos para su instalación, operación y acceso a incentivos.

VII. FACTORES INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

Como se indica en la figura 6, los factores internos de una empresa se pueden clasificar según el subsistema a que pertenezcan: estratégico, coordinador y operativo, cada uno de los cuales se analizará a continuación.

1. SUBSISTEMA ESTRATÉGICO

Este subsistema está formado por los niveles directivos de la organización, en donde inciden los factores cultura organizacional, la capacidad de gestión y el nivel educativo de los directivos, mismos que se describen a continuación.

A. La cultura organizacional

a) Nociones generales

Uno de los factores que intervienen en el desarrollo de una micro o pequeña industria es su cultura organizacional y se trata de un elemento interno que afecta la buena marcha de la misma.

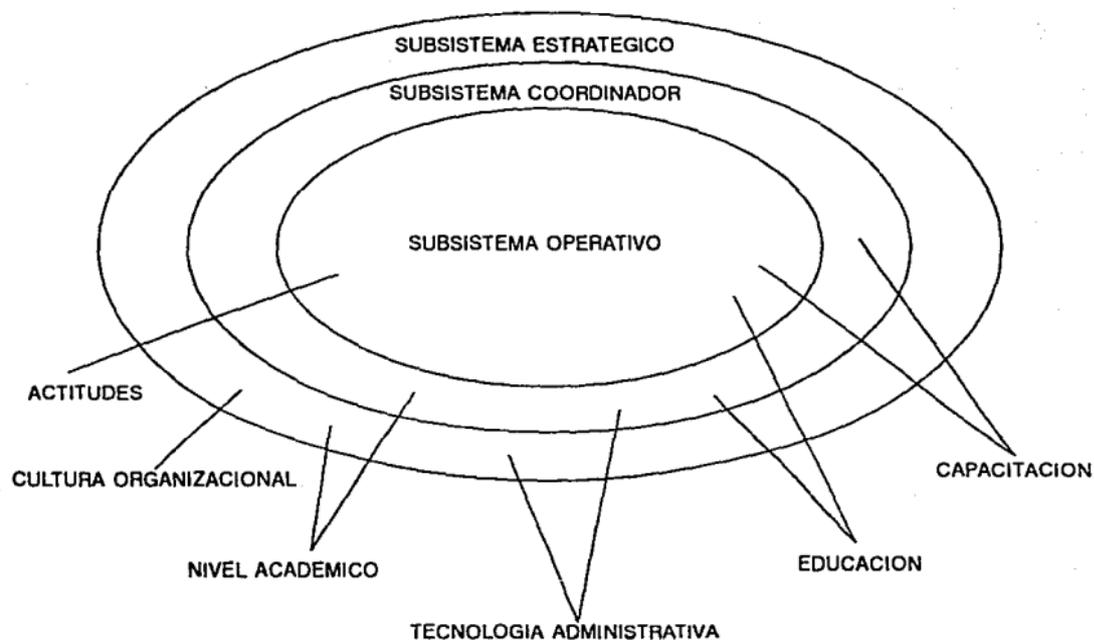
Por cultura organizacional se entiende: "La teoría de la cultura organizacional concibe a cualquier organización como un sistema cultural integrado por un conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, por una infinidad de manifestaciones culturales, es decir, de formas en las que esos valores y creencias se expresan y reflejan" (Rodríguez, 1989).

Lo anterior significa, que todo lo que una organización es y hace, se encuentra fundamentado en su sistema de creencias (ideas o proposiciones consideradas como ciertas) y de valores (aquello que es importante para la misma).

El ser toda organización un sistema cultural o un sistema básico de valores y creencias, y por lo tanto considerarse como un sistema abierto, es decir, que actúa y se interrelaciona con su medio ambiente, manteniendo un

FIGURA 6

SUBSISTEMAS DE LA EMPRESA



FUENTE: Elaborado por los autores

constante intercambio de información, energía, materiales y personas con su entorno, trae consigo el que muchos de los valores y creencias que se manifiestan dentro de la organización, coincidan con aquéllos que prevalecen en su entorno, en razón de que se derivan de estos últimos.

De lo anterior puede afirmarse que una organización tendrá su propia cultura que la distingue de las demás, pero así mismo tendrá rasgos culturales que comparte con las otras organizaciones que pertenecen al mismo suprasistema cultural (medio ambiente o sociedad).

La cultura organizacional es por tanto, producto del sistema de valores y creencias imperantes en el ambiente, así como de las situaciones específicas que las organizaciones han tenido que sortear.

b) Funciones

Una cultura organizacional tiene como funciones, según lo señalado por Ambrosio (1991), las siguientes:

- Diferenciar una organización de otras
- Proporcionar y desarrollar en los miembros de la organización un sentimiento de identificación
- Facilita canales de convergencia entre los distintos intereses individuales de cada miembro de la organización
- Constituye un clima de "ayuda" a los miembros de la organización "facilitándoles" estereotipos sobre lo que deben decir y hacer, en el marco de un sistema social estable

c) La cultura organizacional mexicana

Los principales rasgos característicos de la cultura organizacional mexicana, en la micro y pequeña industria, según Rodríguez (1989); se anotan en seguida.

Las organizaciones tienen por lo general una marcada rigidez estructural, caracterizada por una fuerte concentración del poder de la autoridad, por la centralización en la alta dirección de la toma de decisiones y por un exceso de control sobre las actividades del personal

El liderazgo es predominantemente autocrático, por lo que se concede una gran importancia a la jerarquía y a la disciplina. Asimismo, el trabajo en equipo y la participación del personal, aún en asuntos que competen directa-

mente a sus funciones y responsabilidades, se dan muy raramente, ya que imperan el individualismo y la búsqueda de méritos personales. Este esquema trae como consecuencia natural que la creatividad de la gente se encuentre inexplorada.

La planeación está reservada a un selecto grupo de personas, no es sistemática y está enfocada en la mayoría de los casos a corto plazo, lo que provoca que los programas establecidos muy pocas veces se cumplan como se habían previsto, y por lo tanto, que se vean altos niveles de improvisación. Así, la tecnología administrativa es muy primitiva, por lo que en muchas empresas existe un considerable rezago en la aplicación de herramientas avanzadas o heterodoxas. Finalmente, se carece de un compromiso de calidad total en los productos o servicios, lo que provoca una falta de competitividad de la empresa en el mercado.

Todos estos elementos de la cultura organizacional, aunados a un conocimiento insuficiente del mercado, hacen que las respuestas a las demandas y a las oportunidades del medio ambiente sea lenta, excepto cuando es la cúpula de la organización la que está interesada en que esta respuesta se agilice.

No se obtuvieron estadísticas al respecto, pero se considera que es muy reducido el número de micro y pequeñas empresas que pasan de la preocupación por crecer y ser exitosas en mercados cada vez más competitivos, a un análisis honesto y fundamentado de sus creencias, principios, valores y prácticas empresariales, para finalmente diseñar sistemas y estructuras que aseguren el buen desempeño de toda la organización.

De lo anterior se puede ver que el modelo mexicano burocrático de organización es autoritario en el caso de las empresas micro, pequeñas y medianas, o bien, mecanicista (derivado de las teorías organizacionales de Taylor, Fayol y Weber). También hay que señalar que según Serralde (1989), "la organización mexicana es tan rígida como la norteamericana o europea, padece los mismos defectos y goza de los mismos atributos, teniendo además peculiaridades que le den grados de libertad en medio del estatismo que supone la organización burocrática, mismas que son impulsadas por la inclinación a las relaciones informales como recurso para aminorar las presiones a través de pactos personales, por el inagotable y a veces inexplicable repertorio de improvisación, por la notable capacidad de adaptación y por la indiscutible fidelidad".

Las organizaciones mexicanas en general se enfrentan ante un dilema: para sobrevivir deben ser competitivas, y para ser competitivas deben llevar a

caho una revolución cultural en ellas mismas, el problema radica en que los mismos elementos de esa cultura inhiben esa revolución, con una posición tradicionalista y temerosa de los cambios.

Con el TLC, la interacción entre las empresas nacionales y las estadounidenses, en cualquiera de sus modalidades dará a las empresas mexicanas la oportunidad de conocer realmente otras modalidades o estilos de operación. Los empresarios mexicanos posiblemente llegarán a familiarizarse con otros tipos de cultura organizacional y verán la práctica de otros valores organizacionales aprendidos básicamente a través de la experiencia directa, requiriendo de mucho esfuerzo para lograr asimilarse.

En la actualidad, con un escenario mundial cada vez más caótico y desconcertante, las micro y pequeñas empresas de nuestro país tendrán que generar una serie de cambios organizacionales internos, incluyendo su forma de "ver la vida" para lograr adaptarse o en su caso sobrevivir en el nuevo panorama que se avecina. De que se logren adaptar dependerá su supervivencia, y las que no logren adecuarse a las nuevas exigencias verán comprometida su permanencia en el mercado.

B. Capacidad de gestión

Otro de los factores internos es la capacidad de gestión y experiencia. En la figura 7 se destaca que, en su mayoría, las empresas mexicanas carecen de experiencia en el entorno comercial internacional, por no decir que su experiencia es casi total en los mercados propios (Sánchez, 1992).

FIGURA 7	Ámbito geográfico de las ventas de la industria manufacturera a nivel nacional por tamaño de la empresa	
	Tamaño de la empresa	Ventas nacionales
Micro	99%	1%
Pequeña	97%	3%
Mediana	92%	8%
Grande	93%	7%
Promedio	97%	3%

FUENTE: NAFIN, 1988

C. Nivel educativo de los directivos

Un tercer factor que va aunado con el anterior es el académico. Aunque no se cuentan con datos precisos para sustentarlo, se considera que en las organizaciones mexicanas existe un bajo nivel educativo del micro y pequeño

empresario, que se traduce en una mala administración, aumentando los costos de operación, producción, financieros, etc. Convirtiéndose así en problemas insalvables por la organización, dado el desconocimiento de las técnicas o medidas adecuadas para resolverlos.

Uno de los más graves problemas que poseen la mayoría de los micro y pequeños empresarios, ocasionado tal vez por el bajo nivel académico, es su incapacidad de ver a la empresa como la suma de un conjunto de partes indispensables unas de otras, es decir, con un enfoque de sistemas, dado que prevalece la visión de resaltar la importancia de un área sobre otra.

2. SUBSISTEMA COORDINADOR

Este segundo subsistema los constituyen los niveles medios de la organización en donde se manifiestan los factores: tecnología administrativa y la experiencia laboral de los empleados, éstos se describen enseguida.

A. Tecnología administrativa

Como primer factor se menciona el de la tecnología administrativa que incide fuerte y directamente en el desempeño de las actividades de la empresa. En el caso de las empresas mexicanas esta tecnología es obsoleta, con técnicas y herramientas administrativas poco eficientes o inadecuadas para las operaciones de la empresa.

B. Experiencia laboral de los empleados

Un factor igualmente importante es la poca experiencia laboral de una gran cantidad de trabajadores de este nivel, que aunado al factor anterior provoca ineficacia en las actividades de la empresa, mala coordinación y supervisión.

3. SUBSISTEMA OPERATIVO

El subsistema operativo está constituido por los niveles bajos de la organización, en donde se manifiestan los factores como la capacitación, el nivel educativo de los trabajadores y la actitud del personal, enunciados a continuación.

A. Capacitación

Un factor importante que se presenta en este subsistema es la capacitación de los recursos humanos. En las micro y pequeñas empresas, este factor es descuidado por la dirección de la empresa (véase figura 8) siendo que reviste una gran importancia para el desarrollo de la organización.

FIGURA 8		Empresas que brindan capacitación a nivel nacional por tamaño de la empresa
Tamaño de la empresa	Porcentaje que brinda capacitación	
Micro	30%	
Pequeña	53%	
Mediana	76%	
Grande	85%	
Promedio	47%	

FUENTE: NAFIN, 1988

B. Nivel educativo de los trabajadores

Un factor más que se presenta en este subsistema es el nivel educativo del trabajador, el cual afecta al buen desempeño de las actividades del personal de este nivel, dadas las diversas deficiencias que pueden surgir, por ejemplo, de comunicación, comprensión, incapacidad de ascenso en el centro de trabajo, etc. Esta deficiencia puede verse a nivel nacional y en el D.F. en la figura 9, sin contar con el bajo grado de estudios del resto de las personas que saben leer y escribir.

FIGURA 9		Población analfabeta de 15 años y más a nivel nacional y en el D.F. (1990)		
	Población de + 15 años	Analfabetas	%	
Nacional	49'610,876	6'161,662	12.4	
D.F.	5'697,831	227,608	4	

FUENTE: INEGI, Censo general de población y vivienda, 1990

C. Actitud del personal

Un factor determinante que se presenta también en este nivel, es la actitud de los trabajadores, conceptualizando a ésta como el conjunto de manifestaciones, favorables o desfavorables respecto a objetos, personas, eventos o circunstancias, de una persona, las cuales pueden incluir aspectos de satisfacción, compenetración o compromiso para con otras personas, circunstancias, etc. Se considera muy importante este factor, dada la influencia que tiene en el desempeño armónico y correcto de las actividades de toda la empresa.

En los subsistemas operativos de las micro y pequeñas empresas mexicanas, subsiste la actitud individualista en donde no se encuentra una actitud de cooperación ni espíritu de equipo tan necesario en las micro y pe-

queñas empresas. Sin embargo, esta actitud individualista es característica de la cultura mexicana, buscando siempre el reconocimiento personal, la cual influye en la empresa, para lo cual es necesario implementar técnicas de motivación y sensibilización que contrarresten esa influencia externa.

VIII. LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA DE LA IMPRESION Y ENCUADERNACION EN MÉXICO

1. EVOLUCIÓN

A. Entorno económico

Desde la década de los treinta y hasta los sesenta, el crecimiento de la economía mexicana fue de aproximadamente de un 6%, sostenido durante más de 40 años. El crecimiento del mercado doméstico basado en la sustitución de importaciones y el incremento del ingreso per cápita parecía una fórmula de éxito total.

Sin embargo, hacia finales de este periodo, dicho modelo económico se debilitó principalmente por tres causas:

- a) La alta concentración de ingreso con su consiguiente injusticia social
- b) La debilitación de una industria oligopolizada y sobreprotegida que falla al innovar y desarrollar procesos y/o mercados
- c) El gobierno orienta su enfoque y su inversión hacia difíciles e infructuosos programas en búsqueda de una mayor justicia distributiva descuidando el apoyo al crecimiento económico

Mientras que el petróleo consigue salvar los años setenta, la enorme expansión del gasto público y la sobreoferta petrolera de 1981-1982 conducen inevitablemente a la crisis económica que tanto dañó a México y a sus ciudadanos: una inflación galopante, devaluaciones, fuga de capitales, etc. que caracterizan el principio de la década de los ochenta.

El ingreso de México al GATT en 1986 abre las oportunidades de inversión para el sector industrial. La gradual reducción de tarifas y la casi eliminación del requisito de permisos de importación permite nuevamente la inversión en equipo y maquinaria.

B. El sector gráfico

El crecimiento del sector gráfico a nivel nacional durante la última década ha sido de 5400 industrias en 1981, a 8250 en 1991. Mientras en Estados Unidos, Asia y Europa prácticamente desaparece la tipografía clásica, en México sigue creciendo con más de 1000 imprentas registradas de 1985 a la fecha en la Cámara Nacional de de las Artes Gráficas (CANAGRAF, 1992).

a) Tecnología

Desafortunadamente este crecimiento se basa en gran medida de la importación de maquinaria y equipos usados de Estados Unidos y Europa, de los cuales se estima que más del 50% de la importación de éstos son desechados por las economías del llamado primer mundo. En la figura 10 se detalla el origen de la tecnología utilizada por la industria de la impresión y encuadernación.

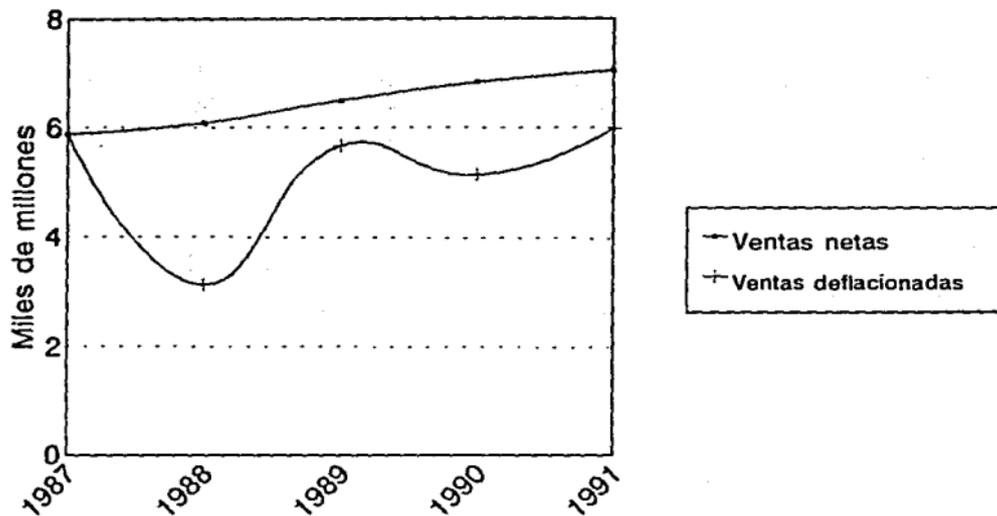
FIGURA 10	Origen de la tecnología utilizada en la industria de la impresión y encuadernación		
	la empresa	Fabricante nacional	Fabricante extranjero
Tipo de tecnología			
Procesos productivos	44 %	30 %	26 %
Diseño de equipos	6 %	16 %	78 %
Diseño de productos	58 %	38 %	4 %
Control de calidad	80 %	15 %	5 %

FUENTE: NAFIN, 1988

b) Tamaño de las organizaciones

La estructura porcentual de la industria de la impresión y encuadernación a nivel nacional, por tamaño de la empresa se ilustra en la figura 11, en donde se puede observar que un gran porcentaje de esta industria (89%) se trata de micro y pequeñas empresas, con lo cual resalta su importancia dentro de la economía y del producto interno bruto (PIB) de la industria.

Ventas de la Industria de la Impresión y Encuadernación



Cifras Presentadas a pesos constantes (1987=100)

FUENTE: Elaborado por los autores con datos del INEGI

FIGURA 13

FIGURA 11	Estructura porcentual de la industria de la impresión y encuadernación por tamaño de la empresa		
Micro	Pequeña	Mediana	Grande
43 %	46 %	8 %	3 %

FUENTE: NAFIN, 1988

c) Balanza comercial

En la figura 12 se presenta un comparativo de la balanza comercial deficiaria, en el rubro de la industria de la impresión de 1980 a 1990.

FIGURA 12	Balanza comercial de la industria de la impresión (cifras en millones de pesos)	
Año	Importaciones	Exportaciones
80	97,047	50,267
81	134,403	46,523
82	95,905	40,437
83	23,065	23,758
84	34,104	22,446
85	57,906	22,211
86	68,664	27,085
87	40,635	26,881
88	50,049	27,883
89	82,074	31,110
90	111,847	35,104

FUENTE: INEGI, ESTADÍSTICAS DEL COMERCIO EXTERIOR, 1991

d) Ventas nacionales

En la figura 13 se encuentra el comportamiento de las ventas de la industria de la impresión y encuadernación, que en los últimos 5 años, ha tenido un aumento de aproximadamente 4.73% anual, (incluye todos los estratos). Asimismo, se muestran estas mismas ventas deflacionadas, comparándose ambas y observando una disminución real de las ventas de esta industria, lo cual es muy grave.

e) Concentración geográfica de las ventas

El ámbito geográfico de las ventas de la industria de la impresión y encuadernación se concentran en el D.F., según se detalla en la figura 14.

FIGURA 14	Ámbito geográfico de las ventas de la industria de la impresión y encuadernación		
	En el Distrito Federal	En los estados de la República	En el extranjero
Estructura porcentual de las ventas	90.3 %	9.2 %	0.4 %

FUENTE: NAFIN, 1988

f) Canales de comercialización

Estas ventas se realizan por diversos canales de comercialización, los cuales se detallan en la figura 15, siguiendo una estructura porcentual, según el tamaño de la empresa y el canal utilizado. Se destaca que las micro y pequeñas empresas se concentran principalmente en las ventas al productor, al distribuidor y al consumidor, con aproximadamente el 86% del total.

FIGURA 15	Canales de comercialización de la industria de la impresión y encuadernación en el D.F. por tamaño de empresa					
	Tamaño	Productor	Distribuidor	Mayorista	Minorista	Consumidor
Micro	25	11	6	5	50	3
Pequeña	36	18	9	3	31	3
Mediana	21	28	13	5	30	2
Grande	25	25	4	25	21	0

FUENTE: NAFIN, 1988

g) Canales de compra

Las compras efectuadas por esta industria las realiza por diversos canales, los que se señalan en la figura 16, porcentualmente, por tamaño de la empresa y por canal de compra.

Como era de esperarse, las micro empresas no tienen mucho acceso a los productores directamente, por lo que la mayor parte de sus compras las hacen con distribuidores. Obsérvese que lo contrario ocurre con las grandes organizaciones

FIGURA 16		Canales de compra de la industria de la impresión y encuadernación en el D.F. por tamaño de empresa			
Tamaño	Productor	Distribuidor	Mayorista	Minorista	Otros
Micro	18	63	17	2	0
Pequeña	40	51	8	1	0
Mediana	68	24	8	1	0
Grande	79	19	1	1	0

FUENTE: NAFIN, 1988

h) Dificultades para adquirir materias primas

Entre las dificultades que tiene la industria de la impresión y encuadernación para realizar las compras de materia prima, destacan las mencionadas en la figura 17, en una estructura porcentual por tamaño de la empresa y tipo de problema, según una encuesta practicada por Nacional Financiera.

Se destaca que no existen diferencias significativas entre las respuestas, según el tamaño de la empresa.

FIGURA 17		Dificultades que tiene la industria de la impresión para realizar las compras de materia prima			
Tamaño	Problemas de transporte	Falta de capital	Falta de crédito	Escasez de materia prima	Falta de calidad
Micro	3	20	14	29	10
Pequeña	2	18	17	30	10
Mediana	7	10	14	23	10
Grande	0	19	0	19	13

FUENTE: NAFIN, 1988

i) Régimen de producción

La industria de la impresión y encuadernación depende en mayor medida de la demanda que se genere de libros, folletos y material necesario para la comunicación escrita, asimismo de las necesidades de la población y comercios que requieren de estos servicios. Es por esto que en la medida que se impulse la comunicación escrita, la productividad y el crecimiento de las industrias serán mayores.

En la figura 18 se detalla porcentualmente el régimen de producción de la industria de la impresión y encuadernación por tamaño de la empresa.

FIGURA 18		Régimen de producción de la industria de la impresión y encuadernación		
Tamaño	Maquila	Por cuenta propia	Ambas	
Micro	11	72	18	
Pequeña	9	70	20	
Mediana	11	73	16	
Grande	8	75	17	

FUENTE: NAFIN, 1988.

j) Personal empleado

En el rubro de la fuerza laboral, se estima que la industria de la impresión emplea a más de 120,000 trabajadores, de los cuales, el 60% labora en el D.F., un 12% en Nuevo León y en Jalisco un 10% aproximadamente (CANAGRAF, 1992).

En la figura 19 se muestra el índice de personal empleado en la industria de la impresión y encuadernación. Analizando los datos se puede ver un descenso de este índice, lo que puede ser ocasionado por diversas causas, por ejemplo, la tecnificación de la industria, bajas en la producción, etc.

FIGURA 19		Índice de personal empleado en la industria de la impresión y encuadernación a nivel nacional (1980 = 100)											
	Enc	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
1990	84	88.5	88	88.7	89.4	88.7	88	88.9	88.5	88.3	87.6	86.7	
1991	86.9	87.8	87.3	88.2	88	87.2	85.2	86.2	86.1	86.3	86	85.4	
1992	84.9	85	84.6	84.1	83.5	83.3	83.6						

FUENTE: INEGI, 1992

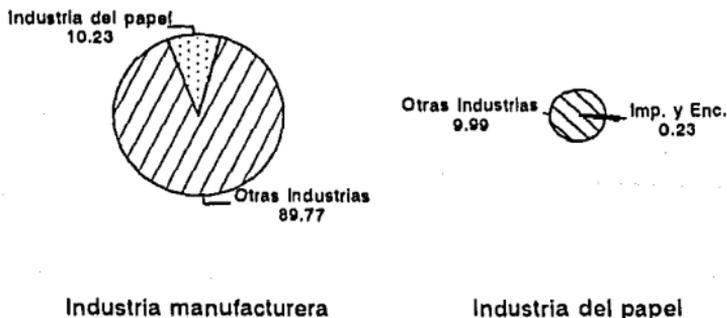
Todo lo anterior es un panorama general, económico, político, tecnológico, etc., que sirve de marco de referencia para hablar de la situación actual de la industria de las artes gráficas, y específicamente de las imprentas y encuadernadoras dentro del contexto de la realidad actual.

2. CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA DE LA IMPRESIÓN Y ENCUADERNACIÓN

A. Participación en el producto interno bruto

La micro y pequeña industria de la impresión, en su conjunto participa con un 2.3% en el producto interno bruto del 10.23%, que representa el total de la rama a la que corresponde, es decir, la industria del papel, imprenta y editoriales, (véase figura 20).

Participación porcentual de la industria de la Impresión y encuadernación en el PIB
Incluye participación sólo de los estratos micro y pequeño



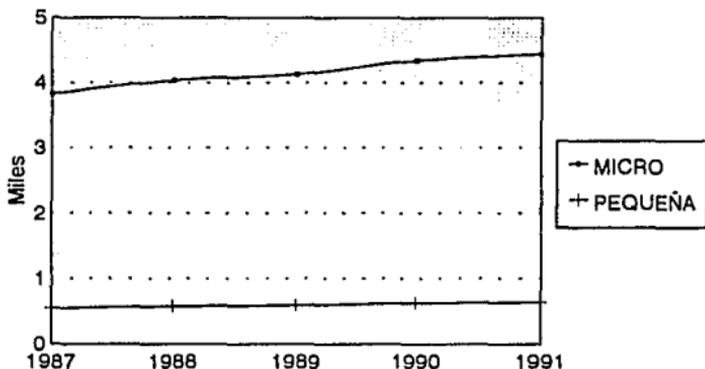
Fuente: INEGI, 1992

FIGURA 20

B. Número de establecimientos

El total de imprentas ha ido en constante aumento como se muestra en la figura 21.

NUMERO DE IMPRENTAS



Sólo se incluyen los estratos de micro y pequeña

FUENTE: CANAGRAF, 1992

FIGURA 21

C. Tecnología

Los procesos de modernización de la economía mexicana en los últimos años, han implicado, necesariamente, una inserción de la industria de la impresión y encuadernación dentro de la corriente aperturista y modernizadora. Este aspecto cobra especial importancia si se tiene en cuenta la perspectiva del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, que debe resultar en una evidente revitalización de la economía mexicana, por la necesaria modernización tecnológica inducida por la competencia que se avecina y por el hecho de que México se convierta en un fuerte receptor de inversión extranjera, misma que no se ha hecho esperar, ya importantes firmas norteamericanas de la industria de la impresión han establecido plantas en México, con el fin de ampliar sus operaciones y aprovechar los menores costos de producción.

Tal es el caso de R.R. Donnelly, Quad Graphics, Quebecor y la franquicia de Alphagraphics.

Lo anterior es saludable en la medida en que contribuya a expandir la actividad de la impresión y de generar nuevos empleos, aunque su contraparte sea una fuerte competencia con las empresas ya establecidas con los problemas ya mencionados.

3. PROBLEMÁTICA DE LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA DE LA IMPRESIÓN Y ENCUADERNACIÓN

A. Generalidades

Actualmente la industria de la impresión atraviesa una etapa muy difícil, ya que, no obstante ser una industria que continuamente se encuentra produciendo, se encuentra en proceso de desinversión, ya que las editoriales prefieren mandar imprimir sus libros a otros países, como por ejemplo Estados Unidos. Esto se debe en gran parte, a la calidad de impresión extranjera comparada con su costo. Por ejemplo, el papel nacional es de calidad regular a precios razonables si el impresor opta por importar papel de buena calidad se enfrenta a un arancel del 10% y a un IVA del mismo porcentaje, lo cual aumenta considerablemente el costo de producción. Lo anterior, sin considerar la tecnología obsoleta de la mayor parte de las imprentas, lo cual también aumenta los costos de producción por descomposturas, continuos mantenimientos, etcétera.

La experiencia que en México se ha dado de las artes gráficas, y en particular de la maquila de impresión a la industria editorial, no ha mostrado una respuesta satisfactoria a las necesidades de una economía en proceso de rápida expansión. Al incrementarse la demanda, la impresión al igual que otras ramas de la industria fue incapaz de satisfacer dicha demanda adicional, debido a que su capacidad productiva se ve rápidamente ocupada.

Se construyó la figura 22 comparando en términos porcentuales los principales problemas por los que atraviesa la industria de la impresión y encuadernación, a partir de otra encuesta de Nacional Financiera.

FIGURA 22	Principal problemática que sufre la industria de la impresión y encuadernación en el D.F. por tamaño de empresa											
	MICRO INDUSTRIA			PEQUEÑA INDUSTRIA			MEDIANA INDUSTRIA			GRAN INDUSTRIA		
Problemática	%	muy grave	grave	%	muy grave	grave	%	muy grave	grave	%	muy grave	grave
Composición de la cartera	35	39	17	44	57	29	57	25	25			
Liquidez (efectivo)	29	21	26	38		50				33	100	
Mercado	43	39	43	50	38	13	29	50	50	67		50
Inventarios	12		25									
Falta de maquinaria y equipo	25	25	13	19		33						
Costos de operación	55	5	17	56	33	22	71	20	60	67		50
Reducida capacidad adquisitiva de los clientes	60	33	23	38	33	17	71	20		100	33	33
Calidad de materia prima e insumos	17	9	9	38	17	17						
Mano de obra especializada	34	23	23	38	17		29		50			
Crédito	46	20	7	31	20	20						
Asistencia técnica	18		33									
Gastos financieros	25		25	31	20	20						

FUENTE: NAFIN, 1990

Analizando dicha figura, se detecta que los principales problemas que enfrenta la industria de la impresión y encuadernación son:

a) La reducida capacidad adquisitiva de los clientes

Este es uno de los principales aspectos que afectan a esta industria, principalmente para la micro industria en un 60%, para la pequeña industria un 38%, para la mediana industria un 71% y para la gran industria el 100% de ella, según manifestaron los que padecen este problema.

b) Altos costos de operación

Con similar importancia que el anterior, ya que el 54% de la microindustria, el 57% de la pequeña, el 71% de la mediana industria y el 67% de la grande padece de altos costos de operación, restándole competitividad en el mercado.

c) El mercado

Representa un grave problema para el 43% de la microindustria, 50% de la pequeña industria así como el 29% y 67% para la mediana y gran industria, respectivamente.

d) Falta de crédito

El problema crediticio sólo destaca en los estratos de la micro y pequeña industria en un 46% y 31% de las empresas, respectivamente.

e) Calidad de las materias primas

La adquisición de la materia prima con la calidad requerida, representa un problema sólo para la micro y pequeña industria (17% y 38%, respectivamente), que lo califican de "grave" y "muy grave".

f) Escasez de efectivo

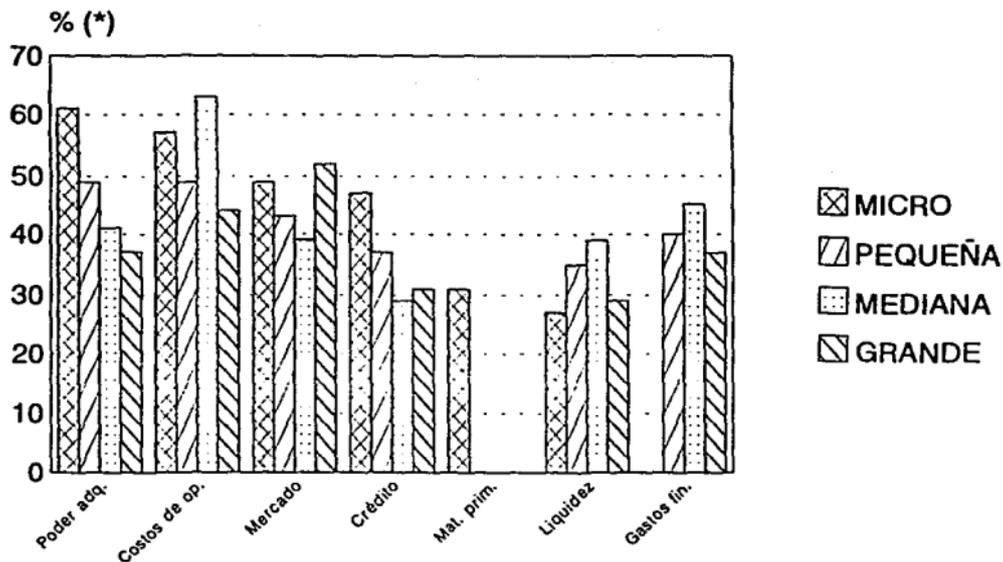
El problema de liquidez, es decir, la posibilidad de adquirir efectivo con rapidez, afecta gravemente al 29% de la micro industria, al 38% de la pequeña y al 33% de la gran industria.

g) Altos costos de financiamiento

Los gastos financieros excesivos son una grave carga para la micro y pequeña industria (25% y 31%, respectivamente).

En la figura 23 se compara la problemática de la industria de la impresión y encuadernación por tamaño de las mismas

Principales problemas de la industria de la impresión y encuadernación



Fuente: NAFIN, 1990

* Porcentaje de empresas que enfrentan el problema

FIGURA 23

B. Estrategias

a) Estrategias de las micro y pequeñas imprentas y encuadernadoras.

Para lograr su desarrollo, las empresas en cuestión pretenden seguir las señaladas en la figura 24, según una investigación de Nacional Financiera.

FIGURA 24	Estrategias de las micro y pequeñas industrias de la impresión y encuadernación para su desarrollo	
Estrategias	% de micro industrias encuestadas	% de pequeña industrias encuestadas
Aprovechar su capacidad instalada	45	63
Ampliar el mercado nacional	20	28
Desarrollar nuevos productos	12	19
Ampliar instalaciones	22	25
Comprar maquinaria y equipo	35	25
Exportar	5	6

FUENTE: NAFIN, La industria mexicana por escala productiva, 1990

Las organizaciones bajo estudio, no cuentan con la infraestructura necesaria para implantar estas estrategias, enfrentar la globalización de la economía e invertir en la sustitución de equipos obsoletos.

Tener acceso a sistemas de información técnica es difícil, además de que el costo de la formación de recursos humanos calificados para operar dichos equipos y las refacciones necesarias es muy elevado. Todos estos problemas hacen que la industria se encuentre rezagada frente a los socios comerciales del primer mundo.

b) Estrategias de las empresas familiares.

Sordo y García (1992), en un estudio exploratorio realizado entre empresas familiares, encontraron como estrategias de crecimiento optadas por éstas ante el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá las que se exhiben en la figura 25. En ésta es notable el interés que muestran por exportar a nuestros países vecinos del norte.

FIGURA 25	Estrategias de crecimiento de la empresa familiar ante el TLC	
ESTRATEGIA		%
Importación de mercancías para el mercado nacional	17	
Adquirir una franquicia	14	
Sustituir importaciones	23	
Exportar bienes y/o servicios a Estados Unidos y Canadá	46	

FUENTE: CONFRONTACIÓN, 1992.

4. FACTORES DE DESARROLLO

Para determinar los factores que intervienen en el desarrollo de una micro y pequeña empresa, se contruyó la figura 26, en la que se muestra a la empresa como un sistema abierto que es influido por el macroambiente y el ambiente específico, obteniendo información que se traduce en decisiones sobre los factores de los subsistemas de la empresa.

Se podrían indicar, con base en lo que se ha discutido en los apartados previos, que los factores que intervienen en el desarrollo de una microindustria de la impresión y encuadernación, de acuerdo con el modelo mostrado en las figuras 6 y 26, son los siguientes:

A. Factores del macroambiente

- a) Economía
- b) Marco jurídico
- c) Tecnología
- d) Política gubernamental
- e) Población

B. Ambiente específico

- a) Los proveedores
- b) Los clientes
- c) La competencia
- d) Regulación gubernamental

C. Factores del subsistema estratégico de la empresa

- a) La cultura organizacional de las micro industrias mexicanas (frecuentemente empresas familiares)
- b) La preparación profesional y/o experiencia de los micro empresarios y del personal en general

D. Factores del subsistema coordinador de la empresa

- a) La tecnología administrativa
- b) Experiencia laboral de los empleados

E. Factores del subsistema operativo de la empresa

- a) Capacitación
- b) Nivel educativo de los trabajadores
- c) Actitud del personal

COMO INTERVIENE EL MEDIO AMBIENTE EN LA EMPRESA

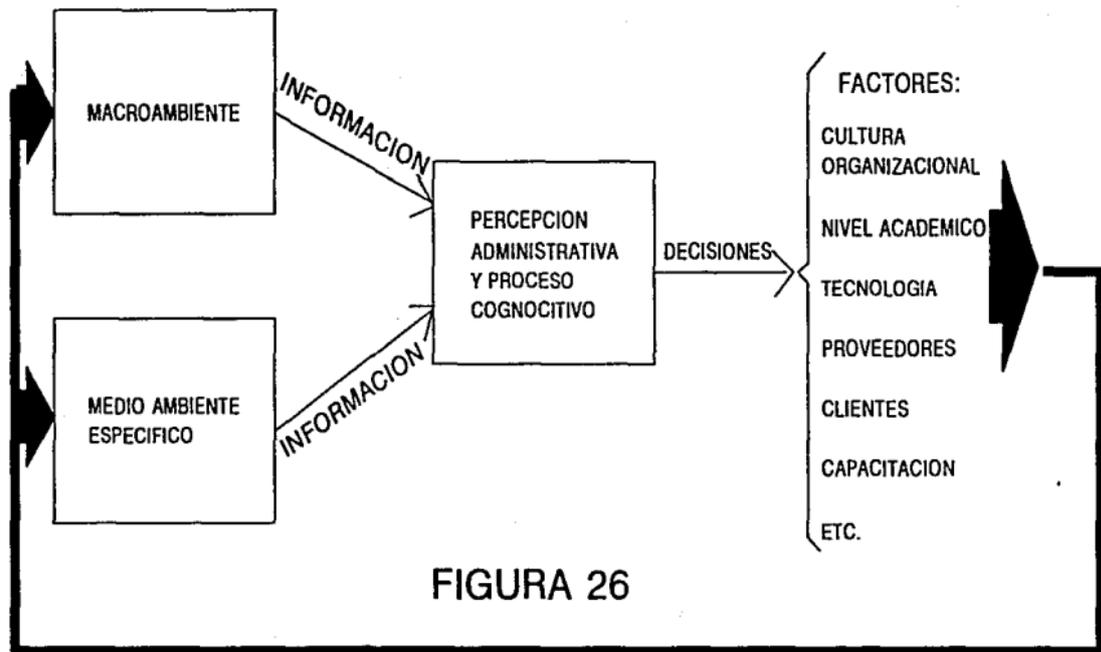


FIGURA 26

FUENTE: Elaborado por los autores

IX. MODELOS DE EFICACIA ORGANIZACIONAL

1. NOCIONES GENERALES

A continuación se exponen dos conceptos de modelos, donde Robbins (1987) señala que "un modelo es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno real".

Por su parte Pfiffner (1975) precisa que "los modelos son, realmente, imágenes simplificadas de lo que creemos que es la vida real".

La construcción de un modelo es una técnica común para el estudio de las características o factores que intervienen en un fenómeno, así como la conducta de los objetos o sistemas en que se haya inmerso el mismo. El modelo es generalmente una representación de objetos, eventos, procesos o sistemas y es usado para la predicción y el control de un fenómeno en especial.

Kast y Rosenzweig (1985) señalan que existen distintos tipos de modelos, clasificados en tres grupos generales:

- A) Modelo icónico, es el que representa pictórica o visualmente ciertos aspectos de un sistema
- B) Modelo análogo, es el que emplea un conjunto de propiedades para representar algún otro conjunto de propiedades, las cuales el sistema estudiado posee.
- C) Modelo simbólico, es el que utiliza signos o números para señalar las propiedades del sistema que se está estudiando.

La eficacia puede definirse como: "alcanzar los resultados finales deseados" (Steiner). Reddin define a la eficacia organizacional como "el grado en que una persona logra los resultados inherentes a su puesto", Drucker la define como "el enfoque de crear un todo genuino que es mayor que la suma de sus partes, una entidad productiva que resulte ser más que la suma que los recursos invertidos en ella". (Reddin, 1974)

Un modelo de eficacia organizacional, se construye para establecer un marco de referencia que sirva para dirigir una empresa, proporcionando una alternativa viable para una correcta toma de decisiones que conduzcan al desarrollo de la misma. Aunque el modelo no elimine todo el riesgo y la incertidumbre, sí delimita las alternativas y variables posibles.

Actualmente no existen modelos de eficacia organizacional que sean considerados como tales, sino que se tratan de distintos enfoques y técnicas de administración que buscan la eficacia organizacional, mediante estrategias integrales que se deben seguir dependiendo de las circunstancias imperantes con las que se enfrenta la dirección de una organización. Ejemplos de estos modelos son el enfoque situacional o de contingencia de Luthans, y el Análisis 7S-7E de Mc. Kinsey.

En esta investigación, el modelo de eficacia organizacional se usará para indicar una descripción de una actividad, expresando las relaciones entre los diferentes factores que intervienen en ella, de tal forma que pueda ser usado para lograr el desarrollo de la microindustria de la impresión y encuadernación, bajo un conjunto específico de circunstancias.

Es importante que durante el planteamiento lógico en el proceso de razonamiento que lleva de las premisas a las conclusiones, éste deberá ser racional por quien aplique el modelo, porque se pueden elegir variables erróneas, pocas variables o relacionarlas incorrectamente, lo cual lleva a limitaciones o equívocos en cuanto a decisiones se refiere.

2. DESCRIPCIÓN DE ALGUNOS MODELOS

A continuación se describen algunos modelos de eficacia, que sirvan de referencia y guía para el establecimiento del modelo objeto del presente estudio, considerando los elementos o técnicas útiles que resuelvan problemas afines o similares a los enfrentados por las micro y pequeñas industrias de la impresión y encuadernación. Todos éstos se tomaron de la obra de Hiam (1990).

A. Árbol de decisiones

Este modelo es útil para determinar la probabilidad de ocurrencia de un evento y la magnitud de las consecuencias de la misma.

El procedimiento que se marca incluye las siguientes etapas:

- a) Identificar algún problema
- b) Establecer cuáles son las posibles alternativas que tiene frente a esa situación, cada uno de los cuales produce dos o más posibles efectos
- c) Diagramar en un árbol de decisión
- d) Calcular los posibles costos y resultados financieros y anotarlos en el diagrama.
- e) Sumarlos para determinar los saldos que arroje cada combinación de decisiones.
- f) Estimar la probabilidad de cada evento.
- g) Seleccionar la decisión con el más alto valor expectativo.

B. Principios de liderazgo de Nemoto

Este modelo busca adaptar el estilo de liderazgo a las necesidades para el mejoramiento de programas de calidad y entrenamiento a directores y supervisores.

Los principios en los que se basa el modelo buscan fundamentalmente el mejoramiento de las relaciones entre el ejecutivo (líder) y sus subordinados, a través de la superación personal, la coordinación entre departamentos, la participación de la gente y la alta dirección, la rotación de personal como una forma de capacitación, el entrenamiento del personal y una interrelación positiva entre la alta dirección y los subordinados.

Esta filosofía ayudará a que la alta dirección resuelva problemas, busca que los empleados sean más optimistas y tengan asimismo una mayor disposición para colaborar, además de ser una guía para lograr un buen liderazgo en cualquier situación.

C. Las siete concepciones erróneas de Steel

Tiene como fin identificar falsas creencias que pueden obstaculizar la comercialización; evaluar propuestas de proyectos e investigar sobre la posibilidad de comercializar un producto.

En este modelo se establecen y evalúan propuestas, sujetándolas a comparación con una lista de suposiciones que normalmente son consideradas como válidas, pero que a consideración de este modelo no lo son.

Dichas suposiciones abarcan aspectos tales como tecnología, innovación, la ley de Murphy, ideas brillantes, el éxito tecnológico y el desarrollo estructural.

D. Los 14 procesos directivos de Bower

Este método sintetiza las lecciones de experiencias de directores efectivos, obtenidos durante un largo periodo, agrupándolas en 14 procesos básicos con los que se puede adaptar un sistema directivo a cualquier tipo de empresa.

Dichos procesos directivos se refieren a aspectos tales como el establecimiento de objetivos y metas; desarrollar la filosofía de la compañía; establecer los procedimientos, proporcionar el personal, las instalaciones y el capital; establecimiento de normas, programas directivos y planes operacionales; proporcionar información controlada y motivar a las personas.

Estos procesos ayudarán a cualquier ejecutivo o jefe a crear y mantener un sistema administrativo a la medida de los requerimientos de cada empresa en particular.

E. Resolver los problemas día a día: planeación intuitiva anticipatoria y planeación estratégica formal e informal de Steiner

Existen varias formas para que un director afronte el futuro de su empresa. La primera consiste en enfrentarse al día conforme va llegando y tomar decisiones estratégicas de acuerdo con esta actitud.

Otra es la anticipación intuitiva, que por lo general se gesta en la mente de una persona; puede o no resultar o expresarse en una serie de planes escritos; casi siempre tiene una perspectiva de tiempo relativamente corta al igual que un tiempo de reacción; está basada en la experiencia obtenida en el pasado, en el instinto, el juicio y el pensamiento de reflexión de un directivo o jefe (dueño del negocio).

Por último, está un sistema de planeación formal organizado y desarrollado con base en una serie de procedimientos; es explícito en cuanto a que las personas saben qué es lo que pasa; se preparan manuales de instrucciones para explicar quién hará qué y cuándo, y qué pasará con la información; están basados en la investigación e involucran la participación de mucha gente; el apoyo en la toma de decisiones en el proceso se documenta frecuentemente y el resultado del esfuerzo total es una serie de planes escritos.

F. Seguir al dirigente de Steiner

"Algunas compañías, en especial las más pequeñas pertenecen a la industria dominada por una o más empresas, pueden adoptar la política de seguir al dirigente". Steiner (1991).

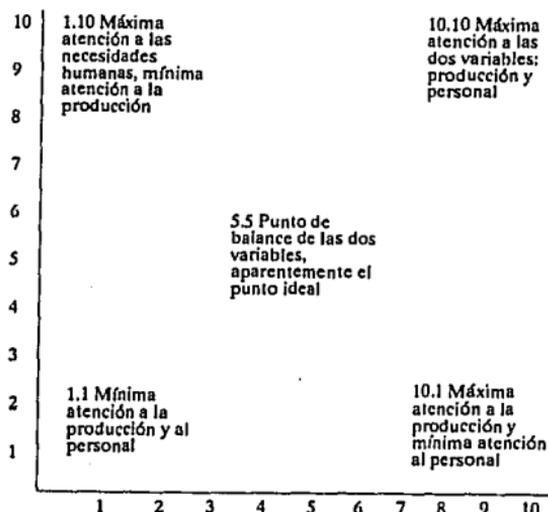
G. Planeación oportunista empresarial de Mintzberg

"El enfoque de este sistema es encontrar y explotar las oportunidades. El director que utiliza este sistema está investigando constantemente el medio ambiente para descubrir nuevas oportunidades en los mercados, nuevos productos y/o nuevas inversiones. Se dice que los directivos que adoptan este sistema de planeación se aprovechan de la inseguridad ambiental y están dispuestos a tomar decisiones con un alto riesgo" (Mintzberg, 1973 citado en Steiner, 1991).

Este patrón de planeación generalmente se encuentra entre los directivos de muy pequeñas organizaciones.

H. Grid gerencial de Blake y Mouton

Este modelo correlaciona en una matriz dos factores: la atención a la producción y la atención a las necesidades humanas, graduándose en la matriz los mínimos y los máximos de cada factor, numerándose del 1 al 10, observándose cinco posiciones:



Fuente: Robbins, 1987

3. COMENTARIO GENERAL

Los modelos descritos anteriormente son ejemplos de técnicas administrativas que auxilian al director de una empresa a resolver problemas, eliminar o disminuir deficiencias, así como elevar la productividad de la organización. Sin embargo, cabe aclarar que su campo de aplicación es limitado y específico por lo que es recomendable la aplicación simultánea de dos o más modelos, además de que se requieren ciertas habilidades para la adecuada adaptación del modelo idóneo en la solución de un problema o deficiencia detectados.

Para mayor información de estos modelos y otros se pueden consultar las referencias bibliográficas que se encuentran al final de este trabajo.

SEGUNDO CAPÍTULO ESTUDIO EXPLORATORIO

I. OBJETIVOS

1. OBJETIVO PRIMARIO

Verificar los factores señalados en el marco teórico como aquellos que provocan o inhiben el desarrollo y crecimiento de la microindustria objeto de esta investigación

2. OBJETIVOS SECUNDARIOS

A) Identificar las principales características de la micro industria de la impresión y encuadernación

B) Analizar la problemática a la que se enfrenta esta micro industria

C) Obtener bases para cuantificar la importancia relativa que tienen los factores a evaluar en la presente trabajo

II. METODOLOGÍA

Se tomó como base el marco teórico establecido en el capítulo anterior. Se darán los resultados y conclusiones de la aplicación de una encuesta que aborda los factores mencionados como los más relevantes que intervienen en el desarrollo de una micro industria de la impresión y encuadernación.

Cabe aclarar que se trata de un estudio exploratorio con una muestra muy reducida, 12 industrias, los resultados no tienen la solidez necesaria para considerarse representativos de toda la industria bajo estudio; pero sí para conocer un poco más de la problemática específica que vive este tipo de micro industria y poder formalizar una propuesta de modelo de eficacia organizacional, a nivel de recomendación, no probado.

El estudio fue observacional, descriptivo y exploratorio. No se planteó hipótesis, sino que se formularon los objetivos mencionados. Los factores del desarrollo de una micro industria de la impresión y encuadernación que se analizaron fueron: cultura organizacional, nivel académico y experiencia del directivo, la tecnología administrativa, las actitudes del personal, la capacitación del personal operativo, la educación del personal operativo, los cuales se establecieron al final del marco teórico del presente trabajo.

Para lo anterior, se elaboró un cuestionario con 68 preguntas, agrupadas en 8 conjuntos, que incluyeron aspectos sobre los 6 factores propuestos como

provocadores e inhibidores, además de un factor común que incluyera diversas variables no consideradas en este estudio (véase anexo 1).

Los grupos de preguntas del cuestionario se dividieron, los primeros tres, en las etapas del proceso administrativos: planeación, organización y dirección (las preguntas de la etapa de control se intercalaron con el resto de las preguntas). Los cinco grupos posteriores se clasificaron en las áreas funcionales: producción, mercadotecnia, personal, finanzas y un grupo que contenía las preguntas de control e identificación de la entidad encuestada.

El cuestionario se aplicó a 12 industrias de la impresión y encuadernación, ubicadas en el Distrito Federal, que clasificaron en los estratos de micro y pequeña empresa, durante los días 15, 16 y 17 de febrero de 1993, mediante una entrevista personal con el encargado del nivel más alto de la jerarquía de la empresa. La selección de las empresas se llevó a cabo por medio del directorio de empresas afiliadas a CANAGRAF, el cual incluyó la concertación de una cita para realizar la entrevista, misma que fue difícil de concertar ante la poca disposición de los empresarios para proporcionar información para este estudio, que aunado a la premura de tiempo y recursos materiales, únicamente se dispuso de las 12 empresas mencionadas.

Cabe mencionar que de las 12 industrias encuestadas, 11 son micro industrias y la restante se ubica en el estrato de pequeña empresa.

III. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS

Los resultados de este estudio se muestran en dos partes, la primera con un análisis cualitativo, y la segunda con la evaluación cuantitativa de los factores.

1. CULTURA ORGANIZACIONAL (preg. 2, 3, 10, 11, 41 y 44)

Nueve de las industrias encuestadas son empresas familiares. Los parientes dentro de éstas se hayan distribuidos en todos los niveles organizacionales, ya que su estructura organizacional es básica y requieren cumplir con diversas funciones cada quien, es decir, no existe una adecuada división del trabajo.

El clima organizacional de las empresas, en algunos casos, fue armónico, denotado en la evaluación del directivo sobre la alegría con que operaba el personal. Asimismo, este clima no fomentaba la iniciativa ni el sentido emprendedor del personal en cinco de los casos.

2. NIVEL ACADÉMICO Y EXPERIENCIA DEL DIRECTIVO (preg. 63)

Cuatro de los encuestados tienen estudios de nivel medio superior (bachillerato), mientras que en un nivel de licenciatura o posgrado se encuentran dos en cada nivel.

En el rubro de experiencia, nueve de los encuestados afirma tener la experiencia necesaria para una adecuada toma de decisiones, es preciso mencionar que de éstos, dos de sus empresas tienen menos de 5 años de antigüedad, mientras que otros dos tienen entre 5 y 10 años. Siete de las empresas tienen más de 10 años de antigüedad.

Sin embargo, en el proceso de toma de decisiones, los encuestados con estudios de preparatoria o inferiores, solo consideraban la experiencia personal y las acciones de la competencia, mientras que los encuestados con estudios más avanzados, licenciatura y posgrado, utilizaban además opiniones externas así como asesoría especializada y noticias publicadas para una adecuada toma de decisiones.

3. TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA (preg. 1, 4, 6, 7, 8, 9, 16, 18, 19, 23, 24, 25, 26, 27, 42, 49 y 50)

Se encontró que en la mayoría de los casos, ocho de ellos, las empresas no utilizan técnicas administrativas que les apoyen en la dirección y control de la empresa, tales como objetivos, planes, políticas, etc. Los restantes cuatro recaen, principalmente, en personas con estudios de preparatoria y superiores.

Los medios de comunicación no son muy eficaces en cuanto a la claridad o eficiencia de la difusión de las órdenes o información, ya que se trata, en nueve de los casos, de comunicación verbal. Los empresarios justificaron este medio de comunicación al aclarar que son empresas muy pequeñas, en donde no es necesario otro tipo de comunicación formal.

Asimismo, ninguna firma encuestada poseía un manual de organización, así como un organigrama por escrito de la empresa, y sólo dos contaron con manuales de procedimientos.

Otras técnicas contables y administrativas como son los presupuestos, para la correcta operación de la empresa, los elaboran nueve de las empresas encuestadas, principalmente en las empresas en donde los directores tienen estudios de preparatoria y superiores.

4. ACTITUDES DEL PERSONAL (preg. 52, 53, 54, 55, 56 y 58)

En términos generales, se encontró, una vez analizada la lealtad, honradez, iniciativa y la cooperación de los trabajadores, que la mayoría del personal tenía una actitud positiva y sentido de pertenencia hacia la empresa (de siete a ocho, según la actitud cuestionada). Sin embargo, los directivos de las empresas ubicaron las actitudes del resto del personal (de cuatro a cinco) en un nivel regular o inferior, en actitudes como honradez, cooperación e iniciativa.

5. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL (preg. 22, 45, 47, 48 y 57)

Nueve de los doce empresarios afirmó contar con la mano de obra capacitada necesaria en las industrias, de éstos, sólo cinco mantenían programas de capacitación, principalmente en los niveles de dirección, supervisión y operativo. Sin embargo, siete de estos mismos empresarios consideran, en otro cuestionamiento sobre la eficiencia del personal, que no se trata de una óptima eficiencia del mismo, por lo que se considera una contradicción la primera aseveración.

Los dos restantes de las empresas que no cuentan con el personal capacitado necesario lo atribuyen a la escasez del mismo y a que no es necesaria el mismo. La empresa que afirmó que no era necesario el personal capacitado reconoció que la eficiencia del desempeño del mismo no era óptimo calificándolo de "bueno".

6. NIVEL EDUCATIVO DEL PERSONAL

Esta variable se cuestionó de manera abierta, con preguntas abiertas y mediante la observación directa del personal que se encontraba en el establecimiento.

En las empresas encuestadas se encontró que la mayoría del personal posee un nivel de escolaridad muy bajo, primaria y en algunos casos solo sabían leer y escribir. Los conocimientos de estos trabajadores se obtuvieron por la experiencia.

Entre los principales problemas causados por este bajo nivel de educación, expresados por los directivos se encuentran las siguientes:

- Los trabajadores se limitan a cumplir las órdenes recibidas, les falta iniciativa
- En el caso de los trabajadores no familiares, se hayan en las empresas para satisfacer su necesidad económica y en caso de encontrar otro tra-

- bajo mejor pagado abandonan el primero
- No les interesa la superación personal
 - Son muy desconfiados de las decisiones de los directivos
 - No se les puede delegar responsabilidades

7. OTROS FACTORES

Con base en el marco teórico establecido, las variables incluidas en este factor se podrían clasificar en tres grupos:

A. Tecnología operativa (pregs. 12 a 22)

Nueve de las doce empresas cuenta con la maquinaria y equipo necesarios para desarrollar eficientemente sus operaciones. La última adquisición del 55% de esta maquinaria se realizó con menos de un año de antigüedad, por lo que podría pensarse que se trata de empresas con tecnología de punta; sin embargo, debe aclararse que sólo el 25% de las adquisiciones de las empresas encuestadas se realizó de equipo nuevo.

Estas últimas adquisiciones se realizaron de equipo, no así de maquinaria, que si bien aún está en buenas condiciones, se trata de maquinaria obsoleta que provoca, como mencionaron algunos directivos, no ser competitivos ante la apertura económica del TLC. Cabe señalar que el mantenimiento correctivo de esta maquinaria es alto, que podría suponer una frecuencia alta de descomposturas de la misma, sin embargo, aclararon las personas encuestadas que el problema consistía en que la mano de obra y las refacciones para reparar las descomposturas tienen un alto costo, sin depender necesariamente de la obsolescencia de la maquinaria.

Asimismo, la totalidad de la maquinaria es de procedencia extranjera, ya que en México no existen los productores de bienes de capital para la industria de la impresión y encuadernación.

El control de calidad de producto terminado y en proceso se realiza en 11 de las empresas, no así en el control de calidad de la materia prima (siete). Las empresas que no contaron con controles de calidad, justificaron esta falta de control al desconocimiento de ellos, así como a la inutilidad de los mismos.

Esta industria mantiene muy bajos niveles de inventarios de materia prima, ya que adquieren la materia prima necesaria al recibir un pedido según las especificaciones del cliente, las cuales varían de un pedido a otro lo que haría muy costoso mantener niveles de inventarios altos.

B. Sistema contable-financiero (pregs. 23 a 27 y 33 a 36)

En promedio, ocho de las empresas realizan estados financieros, al menos una vez al año. Sin embargo, no cuentan con un sistema contable formal, ya que, según lo expresado por los directivos de las empresas, la SHCP, en el régimen simplificado, no les obliga a contar con dicho sistema, ya que se trata en 11 de los casos, como ya se dijo, de micro empresas.

Nueve de las empresas elaboran presupuestos, principalmente de caja. Cabe señalar que las personas encuestadas no manejan términos contables y administrativos, ya que confundían el término presupuesto de ventas al realizado por ellos sobre una cotización de un pedido a un cliente, por lo que hubo la necesidad de explicar dicho término.

Otro elemento importante de este factor es la política de crédito empleada por las empresas, en donde siete de ellas otorgan crédito a sus clientes, en cinco de las cuales, les produce una deficiente liquidez. Esta política de crédito la establece el directivo de la empresa, considerando el tipo de cliente y el monto de la compra, entre otras cosas.

C. Mercadotecnia (pregs. 37 a 43)

En este caso se revisan los tres elementos que se comentan enseguida:

a) Comportamiento de las ventas

En seis de los casos se mantuvo estable o con un aumento en los tres últimos años. Este comportamiento lo atribuye el empresario, principalmente, a la demanda del mercado, la competencia y a la calidad de los productos ofrecidos.

Debe señalarse la observación hecha por los empresarios, en donde afirman que los precios de los productos han disminuido, es decir, que la materia prima utilizada en la impresión y encuadernación ha disminuido su precio, lo que ocasiona que bajen los precios de los productos para poder seguir compitiendo en el mercado.

b) Clientes principales

Los principales clientes de la empresa, en donde la mayor parte de ellos, nueve, son los consumidores finales de los productos; los tres restantes se trata de productores que utilizan los productos como insumos en otros procesos. Las estrategias de ventas de estas empresas se dirigen principalmente hacia estos consumidores.

c) Precio

El precio de los productos, el cual es establecido por el directivo, quien considera principalmente los costos y la competencia (12 y 5, respectivamente).

Este precio es, a juicio del encuestado, similar o más bajo que la competencia en once de los casos. Esta posición del precio ante la competencia se corroboró, solicitando una persona ajena por separado, una cotización de un mismo trabajo en las distintas empresas encuestadas, lo que produjo resultados similares en las empresas encuestadas.

8. Problemática específica declarada

Cinco de los doce empresarios encuestados expresaron que no tenían una problemática específica en la empresa. Sin embargo, en las observaciones y en preguntas abiertas comentaron una serie de problemas que padecían en esos momentos, lo que ocasionaba contradicciones con la información proporcionada en el cuestionario.

Estos problemas se pudieron resumir en los siguientes:

- A) Falta de personal calificado
- B) Temor a las consecuencias del TLC
- C) Problemas de importación de maquinaria
- D) Desconocimiento del uso de sistemas contables y administrativos
- E) Falta de liquidez financiera
- F) El sistema financiero (banca de desarrollo, banca comercial) no considera a la rama industrial de la impresión y encuadernación como sujeto de crédito
- G) Falta de apoyo de las cámaras industriales

IV. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS

1. VALUACIÓN DE LOS FACTORES ANALIZADOS

La valuación de los factores analizados en el presente trabajo se realizó mediante un sistema de calificación de cada pregunta o reactivo en el que hiciera referencia a dichos factores.

Este sistema de calificación se describe en las figuras 27 a 31, por factores, preguntas relacionadas con el mismo y la puntuación mínima y máxima por cada pregunta.

FIGURA 27 Valuación del factor cultura organizacional		
Número de pregunta	Valor máximo	Valor mínimo
2	16	4
3	16	4
10	3	1
11	5	1
41	3	1
44	2	1
Total	45	12

FIGURA 28		Valuación del factor tecnología administrativa	
Número de pregunta	Valor máximo	Valor mínimo	
1	8	4	
4	12	4	
6	7	1	
7	2	1	
8	2	1	
9	2	1	
16	3	1	
18	6	3	
19	6	3	
23	4	2	
24	6	1	
25	2	1	
26	2	1	
27	6	3	
42	3	1	
49	2	1	
50	2	1	
Total	75	30	

FIGURA 29		Valuación del factor nivel académico del director	
Número de pregunta	Valor máximo	Valor mínimo	
63	5	1	

FIGURA 30		Valuación del factor actitudes del personal	
Número de pregunta	Valor máximo	Valor mínimo	
52	5	1	
53	5	1	
54	5	1	
55	5	1	
56	5	1	
58	5	1	
Total	30	6	

FIGURA 31			Valuación del factor capacitación del personal		
Número de pregunta	Valor máximo	Valor mínimo			
22	2	1			
45	2	1			
47	2	1			
48	4	1			
57	5	1			
Total	15	5			

Asimismo, con los datos anteriores, se elaboró la figura 32, con la calificación general de los factores analizados de las empresas encuestadas

FIGURA 32						Intervalos de valuación de los factores					
Categoría	Cultura organizacional	Tecnología administrativa	Nivel académico del director	Actitudes del personal	Capacitación del personal						
Excelente	41 - 45	68 - 75	5	27 - 30	14 - 15						
Muy bien	35 - 40	61 - 67	4	23 - 26	12 - 13						
Bien	30 - 34	53 - 60	3	19 - 22	10 - 11						
Regular	24 - 29	46 - 52	2	15 - 18	8 - 9						
Mal	17 - 23	37 - 45	1	11 - 14	6 - 7						
Muy mal	12 - 18	30 - 36	-	6 - 10	5						

En el anexo 2 se encuentran las valuaciones obtenidas de cada una de las empresas encuestadas, por factor analizado y por categoría.

Del análisis de los resultados individuales se preparó la figura 33 en la que se incluye el número de empresas que cayeron en cada una de las categorías asignadas a los cinco factores que se encuestaron. Se observa una tendencia hacia las categorías Muy mal y Mal en los factores de cultura organizacional y de tecnología administrativa. Lo contrario sucede con los factores nivel académico, actitudes y capacitación que exhiben una tendencia hacia Bien, Muy bien y Excelente.

Esta afirmación se confirma con los resultados que se exponen en la figura 34, obtenidos de promediar la valuación de cada una de las 12 empresas encuestadas.

FIGURA 33		Número de empresas por factor y categoría				
Factor	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
Cultura Organizacional	8	1	3			
Tecnología administrativa	2	2	5	2	1	
Nivel Académico		1	2	5	2	2
Actitudes			1	5	4	2
Capacitación	1	1	3	3	2	2

n = 12

FIGURA 34		Valuación promedio de las doce empresas encuestadas por factor y por categoría.				
Factor	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
Cultura organizacional		X				
Tecnología administrativa			X			
Nivel académico				X		
Actitudes					X	
Capacitación				X		

TERCER CAPÍTULO
MODELO DE EFICACIA ORGANIZACIONAL

I. ASPECTOS GENERALES

La Administración puede definirse como una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, por medio de un mecanismo de operación o estructura formal y a través del proceso administrativo.

Ciertamente cualquier empresa tiene dos misiones básicas:

1) Económica: Producir artículos y generar riqueza

2) Social: Crear y distribuir satisfactores humanos entre la gente que trabaja a sus órdenes, ayudándole a alcanzar sus metas particulares

La organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de los recursos humanos (empleados), materiales (dinero e instalaciones), técnicos (sistemas y procedimientos).

Como resultado de la organización, la empresa quedará fragmentada en funciones dentro del concepto general administrativo, como es por ejemplo la planeación, la organización, la dirección y el control.

II. PROCESO ADMINISTRATIVO

Los elementos básicos del proceso administrativo que debe desarrollar una organización son (Robbins):

1. PLANEACIÓN

Se hace formulando un sistema de procedimientos y políticas que reflejen los objetivos y metas básicas de la administración, mismos que encauzarán la labor hacia los objetivos estipulados, definirán el patrón a observar y reducirán la necesidad de que la alta dirección tenga que estar tomando decisiones de tipo rutinario.

2. ORGANIZACIÓN

Consiste en el acto o proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos, y coordinar sus esfuerzos personales para la armoniosa consecución de los objetivos previstos.

3. DIRECCIÓN

Es el mando, la coordinación y el control. Mandar es emitir órdenes precisas, dar instrucciones o fijar estipulaciones y reglamentos de acuerdo con los

cuales se llevarán a cabo los trabajos; coordinar es proyectar la estructura mediante la cual unidades diversas pueden laborar juntas en pro de los mejores intereses de la empresa; controlar es evaluar, examinar, investigar, es la actividad necesaria para cerciorarse de si los planes y objetivos se están o no realizando, razón por la cual reviste una vital importancia para la organización.

4. CONTROL

Es la apreciación del resultado de la acción. Este procedimiento deberá ser personal al igual que los otros de la participación individual.

III. QUÉ ES EL MODELO

Es un sistema administrativo basado en la corrección primaria de los integrantes del sistema, que deriva a una consideración general, permitiendo conocer los progresos en: la calidad, tiempo, costo e intensidad.

Se define como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de cualquier organización y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que da a sus recursos humanos y materiales.

El modelo se orienta a analizar los factores: actitudes del personal, cultura organizacional, educación y capacitación del personal, nivel académico y experiencia del directivo y la tecnología administrativa.

Todos estos factores de la empresa deben funcionar en forma coordinada, tomando en cuenta la planeación a corto y largo plazo que toda organización debe realizar.

Al ser el ámbito de aplicación del modelo toda la empresa, se pretende el conocimiento integral de su actuación, así como la calidad de la administración que se está llevando a cabo en la misma. Al directivo le interesa conocer la proporción y adecuación de sus recursos, no sólo en el momento actual, sino en la proyección al futuro.

El modelo permite que se tenga una idea clara y completa de la situación administrativa de la empresa, además de que se puede descubrir deficiencias o irregularidades en los elementos estudiados, para recomendar soluciones probables y determinar el grado de eficacia existente en el desempeño de las funciones.

La aplicación del modelo exige individuos que posean un conocimiento a fondo de las bases de operación de la empresa, deben estar perfectamente

familiarizados con los elementos básicos de la administración, es decir que conozcan las condiciones y circunstancias reales imperantes en la empresa durante la aplicación del modelo.

Se considera como ideal para aplicar el modelo al dueño o directivo de la empresa, ya que éste conoce bien la ubicación de todas las personas y elementos materiales y financieros dentro de la empresa y de esta manera los estudios pueden desarrollarse con mayor rapidez, sin confusiones ni interrupciones, además de que por su experiencia sabe a qué dedicar más tiempo y por dónde empezar, en virtud de la posible necesidad de una mayor concentración en determinados elementos que necesitan de una atención mayor o prioritaria.

IV. POR QUÉ CONSTRUIR UN MODELO

El establecimiento de controles involucra un cierto grado de incertidumbre en cuanto a los resultados finales, ya que en todo modelo de eficacia organizacional existen elementos de experimentación, por lo cual es factible que surjan situaciones inesperadas. Debido a esta incertidumbre, la administración ha llegado a la conclusión de que conviene llevar a cabo revisiones periódicas de los diversos controles, lo cual se justifica en virtud de que en el momento de ser creados y puestos en práctica, los sistemas pueden ser apropiados y funcionar satisfactoriamente, pero al paso del tiempo y debido a los cambios que experimenta la organización, siempre habrá una necesidad de efectuar modificaciones en los mismos.

Unos planes mal trazados pueden estar impidiendo que se alcancen los objetivos, o bien los planes pueden ser muy acertados pero la organización falla en cuanto a alcanzar los objetivos debido a un cambio radical en sus actividades, ya que no hay que olvidar que ninguna organización es estática, y que todo cambio exige una revisión y evaluación a efecto de señalar defectos y sugerir remedios, tomando en consideración que dicho cambio puede afectar la definición o niveles adecuados de dichas líneas de autoridad y responsabilidad.

Usar un método científico requiere de la razón, pero no todas las actividades deben ser visualizadas en esta forma, ya que si así fuere, sería posible programar todo y además no existiría la probabilidad.

Es cierto que los procesos no lógicos requieren de coraje para su realización; sin embargo, un razonamiento lógico necesita de mayor coraje, por lo menos para lograr una adecuada utilización del método científico y por ende mejores resultados.

En muchas circunstancias se requiere el uso de la experiencia, en otros casos de procesos racionales y comúnmente, de una combinación de ambos. En algunos casos las personas de experiencia desconfían de los razonamientos científicos alegando que inhiben la experiencia, lo cual no es correcto, ya que en todo caso se complementan.

Se pretende elaborar un modelo adecuado para mejorar las prácticas administrativas y las tareas de los dueños considerando sus necesidades como dinámicas. Pero también se reconoce que es necesario un estudio más detallado del presente proyecto y fundamentalmente se debe tener cuidado extremo en la intensidad de las variables y técnicas a utilizar de acuerdo con el medio ambiente donde tiene su ámbito de aplicación el modelo.

Para aplicar cualquier modelo se requiere honestidad intelectual, preparación por medio del estudio y la experiencia, y la utilización adecuada de los conocimientos que se poseen.

V. EL PAPEL DEL DIRECTIVO CUANDO SE APLICA EL MODELO

El dueño o la persona que aplique el modelo en su organización, tiene que estar conciente de que no todas las personas están dispuestas a entenderse con él y a aceptar sus indicaciones. Habrá ocasiones en que se encuentre con personas reacias a aceptar sugerencias para el mejoramiento de su actuación, principalmente por virtud de una oposición a todo cambio; en todos los casos de resistencia deberá buscar su verdadera causa y ser comprensivo con las personas, discutir los principales elementos involucrados en el cambio con las personas afectadas, señalar la necesidad del mismo y dejar muy clara su postura en pro de un adelanto mayor, buscando siempre los esfuerzos combinados de todos para perfeccionar la marcha de la organización; es decir que implica el actuar y trabajar en forma más estrecha cooperando unos con otros, para obtener una mayor armonía y conseguir mejores resultados generales.

Con base en el modelo propuesto así como en la decisión de adoptarlo en la organización, hay que generar el interés que permita la actuación de los empleados y hay que motivar a las gentes, ya que la necesidad de reconocimiento, seguridad y sentido de pertenencia es más importante para la satisfacción de los sujetos que las condiciones físicas que los rodean.

Además el trabajador es una persona cuyas actitudes y eficiencia están condicionadas a las demandas sociales de grupos dentro y fuera de su lugar

de trabajo, considerando igualmente que la colaboración del grupo no ocurre por accidente, debiendo por lo tanto plantearse y vigilarse para evitar desperdicios de tiempo, dinero y esfuerzo.

Los trabajadores para ser verdaderamente motivados y satisfacer las diversas necesidades que tienen, solicitan lo siguiente (Fernández, 1973):

1. Reconocimiento del trabajo desarrollado
2. Crítica constructiva, no tendenciosa
3. Interés personal, considerando a los trabajadores como seres humanos
4. Accesibilidad para exponer ideas y estudios de las mismas
5. Aviso de los cambios antes de ejecutarlos
6. Fe en el empleado y las labores que realiza
7. Pleno uso de las comunicaciones

Tomando muy en cuenta que el bienestar de los trabajadores debe ser una actitud social, es incorrecto e inhumano sólo ponderarlos como unidades que puedan incrementar la producción de la organización.

VI. OBJETIVOS DEL MODELO

Se constituye en una medida de eficacia, debiendo normarse la actuación de toda la organización en función de dicha medida, siempre y cuando no haya variables externas que afecten el funcionamiento de tal manera que haya necesidad de cambiar la definición o el alcance de los estándares o de los eventos propuestos por el modelo, buscando en todo caso las causas que originaron dichas diferencias.

El modelo tiene además como objetivos específicos:

1. Que la organización cuente con individuos no sólo capaces, sino también poseedores de una educación, adiestramiento y experiencia especializados, que les permita actuar con eficacia en sus labores.
2. Anotar las debilidades y errores que existen en la organización, con el propósito de corregirlos y evitar su repetición.
3. Llegar a una administración más eficaz de la empresa y a una mejora-

miento constante para el pleno desarrollo de sus rutinas y actividades cotidianas.

4. Descubrir las deficiencias o irregularidades que existen en la organización examinada y apuntar sus probables soluciones. Su finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz; su intención es examinar y valorar los métodos administrativos existentes, así como el desempeño o actuación de toda la organización en general.

5. Evitar las prácticas impropias y mejorar los métodos y el desempeño administrativo u operacional, buscando la implantación de mejores técnicas administrativas.

6. Auxiliar a la dirección para que pueda administrar en forma realmente óptima la empresa.

La eficacia operativa de la organización sometida a estudio puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por la organización para funcionar eficientemente, además de que se resaltan las posibles oportunidades favorables y proporciona un conocimiento detallado de la empresa a través de las funciones o factores explorados.

Es responsabilidad del dueño o directivo estudiar aquellos aspectos que exijan su atención para corregir defectos, mejorar métodos y lograr una mayor eficiencia. Su tarea es hacer cuanto esfuerzo pueda para lograr mejoramiento, fortalecer puntos débiles en la organización, para contribuir a la implantación, coordinación y administración de un plan apropiado para el control de las operaciones, pugnando constantemente por acrecentar la calidad de las normas de operación e insistir en la necesidad de medir el desempeño contra las normas establecidas.

VII. VENTAJAS DEL MODELO

El modelo proporciona los medios para hacer revisiones de una manera sistemática, a través del establecimiento de una valuación de sus métodos y desempeño, que abarca planes y objetivos, estructuras organizativas, políticas, sistemas, procedimientos, recursos humanos, y normas de desempeño entre otros.

La aplicación del cuestionario debe encaminarse al directivo del nivel más alto, y requiere de su honestidad en la respuesta a las preguntas. Ade-

más, es necesario validar los resultados, comprobando y comparando con diversas preguntas que permiten referencias cruzadas.

VIII. VALUACIÓN DE FACTORES

La escala de apreciación en cada una de las preguntas o niveles de desempeño a alcanzar está basada en el método de auditoría administrativa elaborado por José Antonio Fernández A., en la cual se anota y se designa mediante una clasificación de excelente, muy bueno, bueno, regular, mal y muy mal. Los valores en los diversos niveles se expresan, cuando es necesario, en cantidades, horas, porcentajes, etc.

IX. LIMITACIONES DEL MODELO

Siempre existirá la posibilidad de tener que realizar estudios más amplios en alguna área, los cuales exigirán la ayuda de un especialista ajeno al personal ordinario perteneciente a la empresa, que esté más familiarizado con los problemas específicos de esa área o que conozca métodos más modernos, a efecto de que proponga soluciones eficientes.

Es importante destacar que el presente es una propuesta de modelo de eficiencia organizacional no verificada. Se encuentra únicamente en un nivel teórico que debe ser aplicado con las salvedades que el presente estudio amerita.

X. PASOS PARA APLICAR EL MODELO

1. Explicación de la metodología empleada y de sus limitaciones
2. Definición del alcance del modelo
3. Apreciación crítica de la coordinación general en cada uno de sus niveles y con base en los resultados de los cuestionarios
4. División por factores, que permite un análisis específico de cada uno de los factores en cuanto a su estructuración y a la participación individual de sus componentes
5. Valuación de la empresa, considerando la escala de apreciación para poder precisar la calificación que le corresponda
6. Recomendaciones para corregir los errores determinados en los factores estudiados

7. Mejorar el sistema para tornarlo más eficaz, lo cual puede ser realizado mediante la eliminación de trabajo innecesario, la búsqueda de puntos de perfeccionamiento o puntos que puedan mejorarse, la reducción de gastos innecesarios basados en su justificación económica o costo de conservar una función o actividad empresarial, pero buscando en todo caso llegar al desempeño considerado como excelente.

Este último paso implica corregir las fallas detectadas, utilizando técnicas administrativas apropiadas. Se recomienda consultar bibliografía administrativa especializada, o mejor aún y en caso de contar con los recursos necesarios, recurrir a una asesoría profesional especializada que les apoye en solucionar o mejorar las fallas encontradas dentro de la empresa.

XI. MODELO DE EFICACIA ORGANIZACIONAL

1. SUJETOS DE APLICACIÓN

Se recomienda utilizar este modelo en empresas de 2 a 15 empleados (micro) de la industria de la impresión y encuadernación, con técnicas administrativas nulas o escasas, con tiempo mínimo de operación de un año

El cuestionario debe aplicarse al directivo de la empresa.

2. TABLA DE VALUACIÓN DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

APRECIACIÓN	PUNTOS	GRADO DE EFICACIA
Excelente	270 - 300	90 al 100%
Muy Bien	240 - 269	80 al 89%
Bien	180 - 239	60 al 79%
Regular	120 - 179	40 al 59%
Mal	60 - 119	20 al 39%
Muy Mal	0 - 59	0 al 19%

3. VALUACIÓN POR PREGUNTA

APRECIACIÓN	PUNTOS
Excelente	5
Muy bien	4
Bien	3
Regular	2
Mal	1
Muy mal	0

4. GRADO MAXIMO DE EFICACIA DE LOS FACTORES

FACTORES A EVALUAR	Cantidad de preguntas	Valor máximo por pregunta	Valor total	%de integración
Actitudes	10	5	50	20
Cultura organizacional	10	5	50	20
Nivel académico	3	5	15	5
Tecnología administrativa	22	5	110	25
Educación	3	5	15	5
Capacitación	5	5	25	10
Factor común	7	5	35	15
Total	60	5	300	100

5. CUESTIONARIO DEL MODELO DE EFICACIA ORGANIZACIONAL

A. Actitudes

1. Su disposición en general ante la vida es

- | | |
|-----------|-----|
| Excelente | [] |
| Muy buena | [] |
| Buena | [] |
| Regular | [] |
| Mala | [] |
| Muy mala | [] |

2. La relación personal que Ud. mantiene con los empleados de la organización es

- | | |
|-----------|-----|
| Excelente | [] |
| Muy buena | [] |
| Buena | [] |
| Regular | [] |
| Mala | [] |
| Muy mala | [] |

3. Su capacidad para resolver los problemas a los que se enfrenta y que tienen relación con la organización es

- | | |
|-----------|-----|
| Excelente | [] |
| Muy buena | [] |
| Buena | [] |
| Regular | [] |
| Mala | [] |
| Muy mala | [] |

4. Considera Ud. que la lealtad de su personal es:

- | | |
|-----------|-----|
| Excelente | [] |
| Muy buena | [] |
| Buena | [] |
| Regular | [] |
| Mala | [] |
| Muy mala | [] |

5. Considera Ud. que la honradez de su personal es:

- | | |
|-----------|-----|
| Excelente | [] |
| Muy buena | [] |
| Buena | [] |
| Regular | [] |
| Mala | [] |
| Muy mala | [] |

6. Considera Ud. que la iniciativa de su personal es:

Excelente	[]
Muy buena	[]
Buena	[]
Regular	[]
Mala	[]
Muy mala	[]

7. ¿Cómo considera que es la mayoría de su personal en cuanto a ser emprendedor?

Excelente	[]
Muy buena	[]
Buena	[]
Regular	[]
Mala	[]
Muy mala	[]

8. ¿Cómo considera que es la mayoría de su personal en cuanto a su alegría?

Excelente	[]
Muy buena	[]
Buena	[]
Regular	[]
Mala	[]
Muy mala	[]

9. Considera Ud. que la eficacia de su personal es:

Excelente	[]
Muy buena	[]
Buena	[]
Regular	[]
Mala	[]
Muy mala	[]

10. Considera que la cooperación de su personal es:

Excelente	[]
Muy buena	[]
Buena	[]
Regular	[]
Mala	[]
Muy mala	[]

B. Cultura organizacional

11. La delegación de autoridad y responsabilidad en la empresa es

Excelente	[]
Muy buena	[]
Buena	[]
Regular	[]
Mala	[]
Muy mala	[]

12. La forma en que se relacionan e interactúan sus empleados entre sí es

Excelente	[]
Muy buena	[]
Buena	[]
Regular	[]
Mala	[]
Muy mala	[]

13. La forma en que se relacionan e interactúan sus empleados con Ud. es

Excelente	[]
Muy buena	[]
Buena	[]
Regular	[]
Mala	[]
Muy mala	[]

14. La satisfacción del personal en el desempeño de su trabajo es

Excelente	[]
Muy buena	[]
Buena	[]
Regular	[]
Mala	[]
Muy mala	[]

15. El sentimiento de pertenencia del personal hacia la organización es

Excelente	[]
Muy buena	[]
Buena	[]
Regular	[]
Mala	[]
Muy mala	[]

16. El trabajo en equipo que se da dentro de la organización es

Excelente	[]
Muy buena	[]
Buena	[]
Regular	[]
Mala	[]
Muy mala	[]

17. En la organización se tiene un compromiso de calidad

Excelente	[]	Siempre
Muy buena	[]	Casi siempre
Buena	[]	Regularmente
Regular	[]	Ocasionalmente
Mala	[]	Casi nunca
Muy mala	[]	Nunca

18. Se fomenta la creatividad e innovación a través de un clima propicio

Excelente	[]	Siempre
Muy buena	[]	Casi siempre
Buena	[]	Regularmente
Regular	[]	Ocasionalmente
Mala	[]	Casi nunca
Muy mala	[]	Nunca

19. Los cambios que se piensan implementar se comunican a todos los empleados de la empresa

Excelente	[]	Siempre
Muy buena	[]	Casi siempre
Buena	[]	Regularmente
Regular	[]	Ocasionalmente
Mala	[]	Casi nunca
Muy mala	[]	Nunca

20. Estaría usted dispuesto a aceptar evaluaciones críticas de sus decisiones o criterios de la toma de decisiones

Excelente	[]	Siempre
Muy buena	[]	Casi siempre
Buena	[]	Regularmente
Regular	[]	Ocasionalmente
Mala	[]	Casi nunca
Muy mala	[]	Nunca

C. Nivel académico

21. El grado de conocimientos que tiene el personal de aspectos operativos y organizacionales de la empresa es

Excelente	[]
Muy buena	[]
Buena	[]
Regular	[]
Mala	[]
Muy mala	[]

22. El grado de conocimientos que tiene Ud. acerca de aspectos operativos y organizacionales de la empresa es

Excelente	[]
Muy buena	[]
Buena	[]
Regular	[]
Mala	[]
Muy mala	[]

23. El grado de estudios que tiene actualmente el directivo de la empresa es

Excelente	[]	Posgrado
Muy buena	[]	Licenciatura
Buena	[]	Preparatoria
Regular	[]	Secundaria
Mala	[]	Primaria
Muy mala	[]	Sin estudios

D. Tecnología administrativa (PLANEACION)

24. En la empresa se determinan objetivos

Excelente	[]	Por escrito, mensuales y para toda la empresa
Muy buena	[]	Por escrito, semestrales y para toda la empresa
Buena	[]	Por escrito, anualmente y para toda la empresa
Regular	[]	Oralmente, con conocimiento del personal
Mala	[]	Oralmente, sin conocimiento del personal
Muy mala	[]	Nunca

25. En la empresa se determinan planes

Excelente	[]	Por escrito, mensuales y para toda la empresa
Muy buena	[]	Por escrito, semestrales y para toda la empresa
Buena	[]	Por escrito, anualmente y para toda la empresa
Regular	[]	Oralmente, con conocimiento del personal
Mala	[]	Oralmente, sin conocimiento del personal
Muy mala	[]	Nunca

26. En la empresa se determinan políticas

Excelente	[]	Por escrito, mensuales y para toda la empresa
Muy buena	[]	Por escrito, semestrales y para toda la empresa
Buena	[]	Por escrito, anualmente y para toda la empresa
Regular	[]	Oralmente, con conocimiento del personal
Mala	[]	Oralmente, sin conocimiento del personal
Muy mala	[]	Nunca

27. Los objetivos son elaborados por

Excelente	[]	El dueño, el personal y un asesor externo
Muy buena	[]	El dueño y el personal con base en información
Buena	[]	El dueño con base en información
Regular	[]	El dueño con base en suposiciones
Mala	[]	El personal sin participación del dueño
Muy mala	[]	Nadie

28. Los planes son elaborados por

Excelente	[]	El dueño, el personal y un asesor externo
Muy buena	[]	El dueño y el personal con base en información
Buena	[]	El dueño con base en información
Regular	[]	El dueño con base en suposiciones
Mala	[]	El personal sin participación del dueño
Muy mala	[]	Nadie

29. Las políticas son elaboradas por

Excelente	[]	El dueño, el personal y un asesor externo
Muy buena	[]	El dueño y el personal con base en información
Buena	[]	El dueño con base en información
Regular	[]	El dueño con base en suposiciones
Mala	[]	El personal sin participación del dueño
Muy mala	[]	Nadie

30. La comunicación de las ordenes e instrucciones que se imparten es

Excelente	[]
Muy buena	[]
Buena	[]
Regular	[]
Mala	[]
Muy mala	[]

31. La verificación del logro o cumplimiento de los objetivos se realiza por

Excelente	[]	El dueño y el personal, mensualmente
Muy buena	[]	El dueño y el personal, semestralmente
Buena	[]	El dueño y el personal, anualmente
Regular	[]	El dueño únicamente, cada que puede
Mala	[]	El personal sin participación del dueño
Muy mala	[]	Nadie

32. La verificación del logro o cumplimiento de los planes se realiza por

Excelente	[]	El dueño y el personal, mensualmente
Muy buena	[]	El dueño y el personal, semestralmente
Buena	[]	El dueño y el personal, anualmente
Regular	[]	El dueño únicamente, cada que puede
Mala	[]	El personal sin participación del dueño
Muy mala	[]	Nadie

33. La verificación del logro o cumplimiento de las políticas se realiza por

Excelente	[]	El dueño y el personal, mensualmente
Muy buena	[]	El dueño y el personal, semestralmente
Buena	[]	El dueño y el personal, anualmente
Regular	[]	El dueño únicamente, cada que puede
Mala	[]	El personal sin participación del dueño
Muy mala	[]	Nadie

34. Los objetivos son revisados o actualizados

Excelente	[]	Mensualmente
Muy buena	[]	Semestralmente
Buena	[]	Anualmente
Regular	[]	Cada que es necesario
Mala	[]	Cada 2 años o más
Muy mala	[]	Nunca

35. Los planes son revisados o actualizados

Excelente	[]	Mensualmente
Muy buena	[]	Semestralmente
Buena	[]	Anualmente
Regular	[]	Cada que es necesario
Mala	[]	Cada 2 años o más
Muy mala	[]	Nunca

36. Las políticas son revisadas o actualizadas

Excelente	[]	Mensualmente
Muy buena	[]	Semestralmente
Buena	[]	Anualmente
Regular	[]	Cada que es necesario
Mala	[]	Cada 2 años o más
Muy mala	[]	Nunca

(ORGANIZACIÓN)

37. La empresa cuenta con un manual de organización

Excelente	[]	Actualizado y lo conoce toda la empresa
Muy buena	[]	Esta por actualizarse y lo conoce toda la empresa
Buena	[]	No esta actualizado ni se da a conocer
Regular	[]	En proceso de terminarse (50% de avance)
Mala	[]	En proceso de realizarse (idea solamente)
Muy mala	[]	Ninguno

38. La empresa cuenta con un organigrama

Excelente	[]	Actualizado y lo conoce toda la empresa
Muy buena	[]	Está por actualizarse y lo conoce toda la empresa
Buena	[]	No está actualizado ni se da a conocer
Regular	[]	En proceso de terminarse (50% de avance)
Mala	[]	En proceso de realizarse (idea solamente)
Muy mala	[]	Ninguno

39. La empresa cuenta con un manual de procedimientos

Excelente	[]	Actualizado y lo conoce toda la empresa
Muy buena	[]	Está por actualizarse y lo conoce toda la empresa
Buena	[]	No está actualizado ni se da a conocer
Regular	[]	En proceso de terminarse (50% de avance)
Mala	[]	En proceso de realizarse (idea solamente)
Muy mala	[]	Ninguno

(DIRECCIÓN)

40. La toma de decisiones que afectan a la empresa a largo plazo la realiza

Excelente	[]	El dueño con base en información y asesoría profesional
Muy buena	[]	El dueño con base en información únicamente
Buena	[]	El dueño con base en su experiencia únicamente
Regular	[]	El dueño conforme se van dando las cosas
Mala	[]	El personal sin participación del dueño
Muy mala	[]	Nadie

41. La toma de decisiones que afectan a la empresa a corto plazo la realiza

Excelente	[]	El dueño con base en información y asesoría profesional
Muy buena	[]	El dueño con base en información únicamente
Buena	[]	El dueño con base en su experiencia únicamente
Regular	[]	El dueño conforme se van dando las cosas
Mala	[]	El personal sin participación del dueño
Muy mala	[]	Nadie

42. Respeta el personal las ordenes que se les dan

Excelente	[]	Siempre
Muy buena	[]	Casi siempre
Buena	[]	Frecuentemente
Regular	[]	Cuando es muy necesario
Mala	[]	De vez en cuando
Muy mala	[]	Nunca

(CONTROL)

43. Existen medios para descubrir desviaciones o errores que se presentan en el funcionamiento de la empresa y que significan variaciones en la rutina o plan previstos

Excelente	[]	Existen, basados en técnicas objetivas
Muy buena	[]	Existen, basados en técnicas subjetivas (cliente)
Buena	[]	Existen, basados en técnicas subjetivas (dueño y personal)
Regular	[]	Existen basados en técnicas subjetivas (personal)
Mala	[]	Existen pero no se aplican
Muy mala	[]	No existe ningún tipo de control

44. Son revisados periódicamente los sistemas de control existentes en la empresa

Excelente	[]	Mensualmente
Muy buena	[]	Semestralmente
Buena	[]	Anualmente
Regular	[]	Cada que es necesario
Mala	[]	Cada 2 años o más
Muy mala	[]	Nunca

45. Se toman las medidas necesarias para corregir las desviaciones que se descubren en el funcionamiento de la empresa

Excelente	[]	Siempre
Muy buena	[]	Casi siempre
Buena	[]	Frecuentemente
Regular	[]	Cuando es muy necesario
Mala	[]	De vez en cuando
Muy mala	[]	Nunca

E. Educación

46. El nivel escolar con que cuentan los trabajadores les permiten realizar las labores diarias correctamente

Excelente	[]	Siempre
Muy buena	[]	Casi siempre
Buena	[]	Frecuentemente
Regular	[]	Cuando es muy necesario
Mala	[]	De vez en cuando
Muy mala	[]	Nunca

47. Los trabajadores buscan acrecentar su cultura general

Excelente	[]	Siempre
Muy buena	[]	Casi siempre
Buena	[]	Frecuentemente
Regular	[]	Cuando es muy necesario
Mala	[]	De vez en cuando
Muy mala	[]	Nunca

48. El directivo de la empresa fomenta el desarrollo intelectual de los trabajadores

Excelente	[]	Siempre
Muy buena	[]	Casi siempre
Buena	[]	Frecuentemente
Regular	[]	Cuando es muy necesario
Mala	[]	De vez en cuando
Muy mala	[]	Nunca

(Plan de programas educativos, biblioteca de literatura general, becas por parte de la empresa, acceso a mejor enseñanza)

F. Capacitación

49. Se busca la actualización de los conocimientos del personal que labora en la empresa

Excelente	[]	Siempre
Muy buena	[]	Casi siempre
Buena	[]	Frecuentemente
Regular	[]	Cuando es muy necesario
Mala	[]	De vez en cuando
Muy mala	[]	Nunca

50. El personal con que cuenta la empresa está

Excelente	[]	Capacitado al 100% en el desempeño de su trabajo
Muy buena	[]	Capacitado al 80% en el desempeño de su trabajo
Buena	[]	Ha tenido experiencia en otras empresas similares
Regular	[]	Sin experiencia pero con capacidad de aprender
Mala	[]	Sin experiencia y sin capacidad de aprender
Muy mala	[]	Ignora como se deben desempeñar sus actividades

51. Se les da suficiente conocimiento del puesto o labor a realizar a los nuevos empleados

Excelente	[]	Siempre
Muy buena	[]	Casi siempre
Buena	[]	Frecuentemente
Regular	[]	Cuando es muy necesario
Mala	[]	De vez en cuando
Muy mala	[]	Nunca

52. La capacitación al personal se da

Excelente	[]	Trimestralmente
Muy buena	[]	Semestralmente
Buena	[]	Anualmente
Regular	[]	Cada 2 años o más
Mala	[]	Sólo cuando ingresan
Muy mala	[]	Nunca

53. La capacitación que se da al personal de la empresa es

Excelente	[]	A todo el personal y el dueño
Muy buena	[]	A todo el personal exclusivamente
Buena	[]	A la mayoría del personal
Regular	[]	Sólo a quien lo pide y/o necesita
Mala	[]	El dueño exclusivamente
Muy mala	[]	Nunca se da

G. Otros factores

54. El precio de sus productos los establece con base en

Excelente	[]	Demanda, competencia y los costos
Muy buena	[]	Competencia y costos
Buena	[]	Costos.
Regular	[]	Utilidades
Mala	[]	Competencia
Muy mala	[]	Corazonadas

55. Realiza presupuestos internos (de ingresos, compras, producción, ventas)

Excelente	[]	Quincenalmente
Muy buena	[]	Mensualmente
Buena	[]	Anualmente
Regular	[]	Más de un año
Mala	[]	Rara vez
Muy mala	[]	Nunca

56. Las condiciones del equipo con que opera la empresa son

Excelente	[]
Muy buena	[]
Buena	[]
Regular	[]
Mala	[]
Muy mala	[]

57. Se toman medidas para asegurar una calidad uniforme en los materiales utilizados para producir

Excelente	[]	Siempre
Muy buena	[]	Casi siempre
Buena	[]	Frecuentemente
Regular	[]	Cuando es muy necesario
Mala	[]	De vez en cuando
Muy mala	[]	Nunca

58. Se realizan investigaciones o estudios para mejorar los productos existentes

Excelente	[]	Siempre
Muy buena	[]	Casi siempre
Buena	[]	Frecuentemente
Regular	[]	Cuando es muy necesario
Mala	[]	De vez en cuando
Muy mala	[]	Nunca

59. Se realizan estudios para mejorar las instalaciones y equipo existentes

Excelente	[]	Siempre
Muy buena	[]	Casi siempre
Buena	[]	Frecuentemente
Regular	[]	Cuando es muy necesario
Mala	[]	De vez en cuando
Muy mala	[]	Nunca

60. Se realizan estudios para la prevención de accidentes

Excelente	[]	Siempre
Muybuena	[]	Casi siempre
Buena	[]	Frecuentemente
Regular	[]	Cuando es necesario
Mala	[]	De vez en cuando
Muymala	[]	Nunca

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Cualquier empresa se ve afectada por diversos factores que inhiben o fomentan su desarrollo dentro del medio donde ésta interactúa. Tales factores son de dos tipos: externos (la tecnología, la economía, demografía, política, entre otros), e internos (cultura organizacional, actitudes del personal, tecnología administrativa empleada, por mencionar algunos).

De los factores anteriores, la organización tiene únicamente un cierto control sobre los que pertenecen a su ámbito interno, y solamente puede reaccionar ante los problemas o situaciones que se derivan de aquellos sobre los que no puede influir, ésto es, de los que son externos a ella.

Como se vió en el capítulo 1, el caso de la industria de la impresión y encuadernación, principalmente las micro industrias, presentan problemas de entre los que destacan la falta de apoyo financiero, reducida capacidad adquisitiva de sus clientes, falta de personal especializado, lo que aunado a la apertura comercial que provoca el TLC, las pone en desventaja competitiva, peligrando así su permanencia en el mercado.

Frente a todos estos problemas, las industrias de la impresión y encuadernación han logrado sobrevivir en el pasado gracias a que han limitado su mercado hacia un sector muy reducido, además de que actuaban en un mercado cautivo y los servicios que ofrecen son necesarios para que otros sectores realicen sus actividades, como es el caso de la elaboración de facturas, notas de remisión, folletos y todo tipo de impresos.

Así, sin contar con una tecnología administrativa sofisticada y contando con un personal que en muchas ocasiones no sabe leer ni escribir, este tipo de industria ha logrado mantenerse en el mercado, en algunos casos, durante muchas generaciones. Sin embargo, la situación actual por la que atraviesa el país, la obliga a establecer una administración profesional, para así lograr mayor eficacia y por ende ser más competitiva. Algunos de las formas para lograr lo anterior son: elevar el nivel académico de los directivos, mantener una constante capacitación a los empleados, el acceso a tecnología de punta, mejorar técnicas administrativas, recurrir a asesoría de profesionales externos, buscar un cambio de actitud de toda la organización con respecto a la calidad y la competitividad y el servicio al cliente para elevar la eficacia de la empresa.

En el capítulo 2 se plantearon una serie de factores para elevar la eficacia organizacional, basados en lo anterior, y que sirvieron para el desarrollo de un estudio exploratorio mediante el cual se recopiló información que ayudó a verificar dichos factores como agentes inhibido-

res o provocadores del desarrollo y crecimiento de las micro industrias de la impresión y encuadernación.

De los resultados obtenidos de dicho estudio y con base en las consideraciones del marco teórico, se puede afirmar que las empresas encuestadas son eminentemente familiares, con las implicaciones ya expuestas con anterioridad y que determina, en buena medida, la cultura organizacional de la empresa.

Asimismo, de la información proporcionada por los encuestados, se concluyó que las micro industrias estudiadas utilizaban una tecnología contable-administrativa y operativa muy rudimentaria, lo que además puede considerarse como causa de algunos de los problemas manifestados por los mismos.

Durante el análisis de los resultados del estudio exploratorio destaca el bajo y medio nivel educativo de los directivos y del personal en general de las empresas encuestadas, lo cual necesariamente repercute también en la cultura organizacional y en las actitudes del personal hacia la empresa.

Uno de los rasgos de la cultura organizacional detectada en las entidades es la centralización de la toma de decisiones en el directivo de la empresa, quien decide sobre todo tipo de asuntos, desde la cotización de un pedido a un cliente, hasta el manejo total de la organización.

Un aspecto sobresaliente denotado en los resultados del estudio exploratorio, es la poca importancia que le conceden los directivos a la profesionalización de las empresas, es decir, a la incorporación de mejores tecnologías, educación, sistemas, etcétera que ayuden a la organización a desarrollarse eficazmente, dándole importancia únicamente a su experiencia personal.

En el capítulo 3 de este breve estudio se ha propuesto un modelo encaminado a elevar la eficacia de la organización a través del mejoramiento de los factores internos ya expuestos, y sirve como instrumento para examinar y detectar la calidad de la operación, medir la eficacia de la estructura orgánica de la empresa, sus políticas, sistemas y procedimientos, así como su personal.

Sin embargo, cabe recordar que este modelo no es la panacea de todos los males de la organización, ni es el único ni el mejor, pero ciertamente proporciona los lineamientos que pueden guiar al directivo de la empresa en su búsqueda de la excelencia empresarial. El empleo apropiado de este modelo puede ayudar a implementar mejores métodos que hagan disminuir los costos y por consiguiente aumentar las utilidades de la empresa.

Finalmente, se denota que la capacidad de absorción de los múltiples adelantos que depara el futuro, constituyen un verdadero reto a la administración de cualquier organización y el aprovechar al máximo las oportunidades que conlleva el desarrollo de nuevas tecnologías de producción, el desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados, debe ser su principal objetivo, sin olvidar que el recurso humano es lo más valioso que tiene la empresa y por lo tanto siempre se tiene que buscar y fomentar su desarrollo intelectual como económico, para lograr que se identifiquen con la filosofía de la organización y que se sientan parte de ella.

ANEXO 1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SEMINARIO DE INVESTIGACION

Buenos días (tardes) señor(a):

Somos pasantes de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, y estamos realizando una investigación para sustentar nuestra tesis profesional, acerca de la problemática de la industria de la impresión y encuadernación en el D.F., por lo cual la calidad de nuestra investigación dependerá en gran medida de que sus respuestas sean veraces. La información que usted me proporcione será utilizada exclusivamente para fines académicos. Posteriormente le haremos llegar un ejemplar de nuestra tesis esperando le sea de utilidad.

Muchas gracias por su cooperación.

Instrucciones al entrevistador: cruce con una X o número indicado en el paréntesis correspondiente a la respuesta

I. PLANEACIÓN

1. ¿Cuenta la empresa con:			
objetivos por escrito?	NO (¹)	SI (²)	
planes por escrito?	NO (³)	SI (⁴)	
políticas por escrito?	NO (⁵)	SI (⁶)	
reglamento por escrito?	NO (⁷)	SI (⁸)	
En caso negativo de <u>todas</u> las preguntas, pase a la pregunta 6			
2. ¿Quién los elabora?			ver columna
objetivos	(¹)	Gerencia = 1	
planes	(²)	Supervisión = 2	
políticas	(³)	Operativo = 3	
reglamento	(⁴)		

3. ¿A quién comunica los(as)?

		ver columna
objetivos	(1)	Gerencia = 1
planes	(2)	Supervisión = 2
políticas	(3)	Operativo = 3
reglamento	(4)	

4. ¿Cuenta la empresa con medios para verificar el logro o cumplimientos de los(as)?

Objetivos	NO (1)	SI (2)
Planes	NO (3)	SI (4)
Políticas	NO (5)	SI (6)
Reglamento	NO (7)	SI (8)

5. En caso afirmativo de la pregunta(s) anterior, ¿cuáles son esos medios de verificación?

Objetivos

Planes

Políticas

Reglamento

6. ¿Que medios de comunicación utiliza para hacer llegar órdenes o instrucciones?

Memorandum	(1)
Circulares	(2)
Verbal	(3)
Pizarrón	(4)

Otros (especifique):

II ORGANIZACIÓN

7. ¿Cuenta la empresa con manual de organización?	NO (1)	SI (2)
8. ¿Se cuenta con un organigrama escrito de la empresa?	NO (1)	SI (2)
9. ¿Cuenta la empresa con manuales de procedimientos?	NO (1)	SI (2)

III DIRECCIÓN

10. ¿Quién toma las decisiones que afectan a la empresa a largo plazo? (por ejemplo, la adquisición de nueva maquinaria, o la solicitud de créditos)

- | | |
|---------------------------|-------|
| Consejo de Administración | (1) |
| Directivo | (2) |
| Gerencia | (3) |

11. ¿Con base en qué toma dichas decisiones?

- | | |
|--|-------|
| Opiniones de amigos, compañeros, etc. | (1) |
| Noticias en los diarios o publicaciones especializadas | (2) |
| Experiencia personal | (3) |
| Lo que hace la competencia | (4) |
| Asesoría de especialistas externos | (5) |

Otros (especifique ⁶)

IV PRODUCCIÓN

12. ¿Cuenta con la maquinaria y equipo adecuados para realizar eficientemente sus operaciones? NO (1) SI (2)

13. ¿En qué año se realizó la última adquisición de maquinaria?

- | | |
|-----------------|-------|
| Menos de un año | (1) |
| de 1 a 3 años | (2) |
| de 4 a 6 años | (3) |
| de 7 a 10 años | (4) |
| + 10 años | (5) |

Esta adquisición fue de maquinaria o equipo...

Usado () Nuevo ()

14. ¿Cómo considera el costo de mantenimiento correctivo de la maquinaria y equipo?

- | | |
|-------|-------|
| Alto | (1) |
| Medio | (2) |
| Bajo | (3) |

15. ¿Qué origen tiene la maquinaria y equipo (mínimo el 60%)?

Nacional (1) Importada (2)

16. ¿En el último mes ha tenido faltantes de materia prima? SI (1)

NO (2) NO SE (3)

17. En caso afirmativo de la pregunta anterior, ¿cuál fue la causa de los faltantes?:

Problemas de abastecimiento (1)

Mala calidad de la materia prima (2)

Maltrato o descomposición de la materia prima en el almacén (3)

Problemas de liquidez o crédito para su adquisición (4)

Otros (especifique ⁵):

18. ¿Sabe o podría saber en este momento la existencia que tiene:

en almacén de materia prima? SI (1) NO (2)

en almacén de productos terminados? SI (3) NO (4)

de producción en proceso? SI (5) NO (6)

19. ¿Existe algún control de calidad de:

producto terminado? SI (1) NO (2)

la producción en proceso? SI (3) NO (4)

la materia prima? SI (5) NO (6)

En caso negativo de todas las preguntas pasar a 21

20. ¿Cuál es ese control de calidad?

producto terminado

producción en proceso

materia prima

21. ¿Por qué no cuentan con estos controles?

Son inútiles (1)

Tienen un alto costo (2)

Desconocimiento de ellos (3)

Otro (especifique ⁴):

22. ¿En los últimos 3 meses ha recurrido a asistencia técnica externa?
(por ejemplo, operación de maquinaria nueva)

SI (1) NO (2)

V FINANZAS

23. ¿Que tipo de estados financieros elabora		
	Estado de resultados	(1)
	Estado de posición financiera (balance general)	(2)
Otros (especifique ³):		
24. ¿Con qué periodicidad prepara estos estados financieros?		
	1 vez al año	(1)
	2 veces al año	(2)
	3-4 veces al año	(3)
	5-6 veces al año	(4)
	7 o más veces año	(5)
25. ¿Estos estados financieros los dictamina un Contador Público cada año?		SI (1) NO (2)
26. ¿Realizan en la empresa presupuestos?		SI (1) NO (2)
27. En caso afirmativo de la pregunta anterior, ¿Qué presupuestos?		
	De caja	(1)
	De producción	(2)
	De ventas	(3)
Otros (especifique ⁴):		
28. ¿En los últimos 12 meses ha solicitado un préstamo?		SI (1) NO (2)
En caso negativo pasar a la pregunta 33		
29. ¿Qué tipo de préstamo?		
	Quirografario	(1)
	Refaccionario	(2)
	Prendario	(3)
	Habilitación	(4)
	Hipotecario	(5)
Otros (especifique ⁶):		
30. ¿A quién solicitó dicho préstamo?		
	Institución bancaria	(1)
	Uniones de crédito	(2)

	Banca de fomento	(3)
	NAFIN	(4)
	Personal	(5)
Otros (especifique ⁶):		
31. ¿Tuvo problemas en la obtención del préstamo?		SI (1) NO (2)
32. En caso afirmativo de la pregunta anterior, ¿qué problemas tuvo en la obtención del crédito?		
	Excesiva regulación	(1)
	Altas tasas de interés	(2)
	Falta de garantías	(3)
	No se considera sujeto de crédito	(4)
	Trámites excesivos	(5)
Otros (especifique ⁶):		
33. ¿Otorga la empresa crédito a los clientes?		SI (1) NO (2)
En caso negativo pase a la pregunta 37		
34. ¿Cuál es su política de crédito?		
35. ¿Quién fija la política de crédito?		
	Directivo	(1)
	Gerencia	(2)
	Jefatura	(3)
	Supervisión	(4)
36. ¿Esta política de crédito le permite mantener la liquidez de la empresa?		SI (1) NO (2)

VI MERCADOTECNIA

37. ¿Cuáles han sido las ventas netas aproximadas durante los tres últimos años? Ventas en:

1990	NS
1991	NS
1992	NS

38. ¿A qué atribuye el comportamiento de dichas ventas?

- | | |
|------------------------------------|-------|
| Demanda del mercado | (1) |
| Competencia | (2) |
| La calidad del producto o servicio | (3) |
| Inflación | (4) |
| Estrategias de ventas | (5) |

Otros (especifique ⁶):

39. ¿Cuál es su principal línea de productos?

40. ¿Quiénes son sus cinco principales clientes?

41. ¿Quién establece el precio de los productos?

- | | |
|-------------|-------|
| Directivo | (1) |
| Gerencia | (2) |
| Jefatura | (3) |
| Supervisión | (4) |
| Operativo | (5) |

42. ¿Con base en qué se establece el precio?

- | | |
|-------------|-------|
| Demanda | (1) |
| Competencia | (2) |
| Costos | (3) |

Otros (especifique ⁴):

43. ¿Considera que el precio de sus productos, con relación a los de la competencia son?:

- | | |
|-----------|-------|
| Altos | (1) |
| Similares | (2) |
| Bajos | (3) |

44. ¿Existe alguna política o programa de calidad en el servicio al cliente?

SI (1) NO (2)

VII PERSONAL

45. ¿Cuenta la empresa con la mano de obra capacitada necesaria? SI (¹) NO (²)

46. En caso negativo, ¿por qué no cuenta la empresa con esta mano de obra capacitada?

Alto costo (¹)

No es necesaria (²)

Es escasa (³)

Otras (especifique ⁴):

47. ¿Existen programas de capacitación en la empresa? SI (¹) NO (²)

48. En caso afirmativo de la pregunta anterior, ¿a qué niveles se da esta capacitación?

Directivo (¹)

Gerencia (²)

Jefatura (³)

Supervisión (⁴)

Operativo (⁵)

49. ¿Qué tipo de contrato rige la relación de trabajo?

Colectivo (¹)

Individual (²)

Ambos (³)

No hay contrato (⁴)

50. ¿Existe control de salida y entrada del personal? SI (¹) NO (²)

51. En caso afirmativo de la pregunta anterior, ¿cuál es ese control de salida y entrada de personal?

Vigilante (¹)

Tarjeta (²)

Otro (especifique ³):

En la siguiente escala de valores, favor de marcar la respuesta con una X en la columna que ubique mejor la descripción de la actitud del personal.

		Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala	
52	Lealtad						Desleal
53	Honradez						Deshonradez
54	Inicitiva						Apatía
55	Emprendedor						Indolente
56	Alegre						Triste
57	Eficiente						Ineficiente
58	Cooperador						Indiferente

59. ¿Actualmente padece la empresa algún problema específico?, en caso afirmativo, ¿Cuál?

Observaciones:

DATOS GENERALES

60. Nombre de la empresa

61. Nombre del entrevistado

62. Puesto que ocupa

63. Grado máximo de estudios del entrevistado

- | | |
|--------------|-------|
| Primaria | (1) |
| Secundaria | (2) |
| Preparatoria | (3) |
| Profesional | (4) |
| Posgrado | (5) |

64. ¿En qué año fue el inicio de operaciones de la empresa?

65. ¿Cuánto personal se encuentra en la nómina?

66. ¿En qué cámara se encuentra registrada su empresa?

67. ¿Se encuentran familiares de usted trabajando en la empresa? SI (1) NO (2)

68. En caso afirmativo de la pregunta anterior, ¿en qué puestos se encuentran?

- | | |
|-------------|-------|
| Directivo | (1) |
| Gerencia | (2) |
| Jefatura | (3) |
| Supervisión | (4) |
| Operativo | (5) |

FECHA:

ENTREVISTÓ:

Diseñó: R.García M., C. Namikawa Y., J.C. Salazar U. y J.H. Sánchez O.

ANEXO 2

Valuación obtenida por cada una de las empresas encuestadas, por factor analizado y por categoría

EMPRESA 1	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
Cultura organizacional			X			
Tecnología administrativa				X		
Nivel académico				X		
Actitudes				X		
Capacitación				X		

EMPRESA 2	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
Cultura organizacional			X			
Tecnología administrativa				X		
Nivel académico					X	
Actitudes				X		
Capacitación		X				

EMPRESA 3	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
Cultura organizacional			X			
Tecnología administrativa			X			
Nivel académico			X			
Actitudes					X	
Capacitación					X	

EMPRESA 4	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
Cultura organizacional	X					
Tecnología administrativa			X			
Nivel académico				X		
Actitudes						X
Capacitación					X	

EMPRESA 5	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
Cultura organizacional	X					
Tecnología administrativa			X			
Nivel académico				X		
Actitudes					X	
Capacitación				X		

EMPRESA 6	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
Cultura organizacional	X					
Tecnología administrativa		X				
Nivel académico				X		
Actitudes				X		
Capacitación						X

EMPRESA 7	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
Cultura organizacional	X					
Tecnología administrativa			X			
Nivel académico						X
Actitudes				X		
Capacitación				X		

EMPRESA 8	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
Cultura organizacional	X					
Tecnología administrativa	X					
Nivel académico		X				
Actitudes						X
Capacitación						X

EMPRESA 9	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
Cultura organizacional	X					
Tecnología administrativa		X				
Nivel académico				X		
Actitudes				X		
Capacitación			X			

EMPRESA 10	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
Cultura organizacional		X				
Tecnología administrativa					X	
Nivel académico						X
Actitudes			X			
Capacitación	X					

EMPRESA 11	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
Cultura organizacional	X					
Tecnología administrativa			X			
Nivel académico					X	
Actitudes					X	
Capacitación			X			

EMPRESA 12	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
Cultura organizacional	X					
Tecnología administrativa	X					
Nivel académico			X			
Actitudes					X	
Capacitación			X			

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBROSIO Orizaola, Enrique Manuel, "La cultura como base de la estrategia empresarial", Alta Dirección, España, julio-agosto, 1991, p. 297.
- CANAGRAF, *Panorama de la industria gráfica en México*, México, marzo-abril 1992, pp. 40-44.
- DONNELLEY, Robert, "La empresa familiar", Biblioteca Harvard de administración de empresas, México, Publicaciones ejecutivas de México, Núm. 21, 1974, p.4.
- FERNÁNDEZ Arena, José Antonio, *La auditoría administrativa*, México, Diana, 1973, 3a. impr.
- HIAM, Alexander, *The Vest-Pocket CEO*, Estados Unidos, Prentice Hall, 1990.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA, *Censos económicos 1989*, México, México, INEGI, 1989.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA, *Estadísticas del comercio exterior de México*, México, INEGI, 1991, p. 189.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA, *Indicadores del sector manufacturero*, México, INEGI, octubre 1992, p. 49.
- KAST, Fremont E. y Rosenzweig, James E. *Administración en las organizaciones*, México, Mc Graw Hill, 1988 (4a. ed.), pp.459-462.
- LUTHANS, Fred, *Introducción a la administración*, México, Mc Graw Hill, 1980.
- NACIONAL FINANCIERA, *Encuesta de la industria mediana y pequeña*, México, NAFIN, 1988, pp. 8-11.
- NACIONAL FINANCIERA, *La industria mexicana por escala productiva*, México, NAFIN, 1990, pp. 138, 157.
- NACIONAL FINANCIERA, "Sistema de garantía con fianza", Carta NAFIN para la modernización empresarial, México, agosto 1992, p. 6.

- PARA EMPRENDER, "Fuera de la realidad los programas gubernamentales de apoyo a la micro", Para emprender, México, abril-mayo 1991, p. 5.
- PIFFNER, John y Sherwood, Frank, *Organización administrativa*, México, Herrero Hnos. 1975 (10a. ed.), p. 90.
- PICKLE, Hal y Abrahamson, Royce, *Administración de empresas pequeñas y medianas*, México, Limusa, 1990, (4a. reimpresión), pp. 18-20.
- REDDIN, W.J., *Efectividad gerencial*, México, Diana, 1974, pp. 16-17.
- ROBBINS, Stephen, *Administración, teoría y práctica*, México, Prentice Hall, 1987, p. 330.
- ROBBINS, Stephen, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall, 1987 (3a. ed.), p. 25.
- RODRIGUEZ de San Miguel, Horacio, "El reto de los noventa para las organizaciones mexicanas", *Management Today en español*, México, junio 15, 1989, pp. 9-18.
- RODRIGUEZ Valencia, J., *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, México, ECASA, 1985, pp. 32-36.
- SÁNCHEZ Martínez, Alejandro, "Efectos organizacionales del contacto comercial creados por el TLC", *Management Today en español*, México, junio 15, 1992, pp. 27-31.
- SOLLEIRO, José Luis, "La innovación tecnológica para la pequeña y mediana empresa", *Emprendedores*, México, mayo-junio 1992, Vol. 5, Núm. 15, pp. 3-4
- SORDO Gutiérrez, José y García Morales, Rolando, "La empresa familiar ante el Acuerdo de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá", *Confrontación*, México, julio 1992, p. 17.
- STEINER, George, *Planeación estratégica*, México, CECSA, 1991, p. 352.
- TOKIO STOCK EXCHANGE, *Tokio Stock Exchange Fact Book*, Japón, Hosensha, 1991, P. 5.