

7A
2ij



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**"GUIA PRACTICA PARA EL INICIO DE ACTIVIDADES
DE UNA SOCIEDAD ANONIMA DESDE LOS
ENFOQUES ADMINISTRATIVOS Y LEGALES"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :

MARIA REMEDIOS VEGA MURRIETA

ASESOR: L.A. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

Guía Práctica para el Inicio de Actividades de una Sociedad Anónima desde los Enfoques Administrativos y Legales.

que presenta 1a pasante: María Remedios Vaga Murrieta
con número de cuentas: 7904987-4 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración .

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 20 de mayo de 1996

PRESIDENTE L.A. Arturo Sánchez Mondragón

VOCAL L.A. Francisco Ramírez Ornelas

SECRETARIO L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

PRIMER SUPLENTE L.C. Rafael Cano Razo

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Angélica Hernández Araiza

Al Dios todo poderoso, al único que es digno de toda Honra, Adoración y Gloria.

**Por tanto al Rey de los siglos, inmortal, Invisible, al único y sabio Dios.
Sea honor y gloria por los siglos de los siglos. Amén.
1º Tim. 1:17**

Gracias : A la Universidad Nacional Autónoma de México,
porque me siento orgullosa de formar parte de la Máxima Casa
de Estudios y al dar término a mi formación profesional no
soamente cumplo con ella sino que contribuyo también
al avance de mi país.

Gracias: A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan,
porque me dio la oportunidad de recibir en sus aulas la Instrucción
necesaria para enfrentarme fuera, como fuerza de trabajo competitiva.
Mi deseo es enaltecer su nombre.

**Gracias: Al Lic. Arturo Sánchez Mondragón,
porque siempre recibí de parte suya la ayuda desinteresada
y la orientación necesaria para dar término a ésta meta tan
importante para mí.
Este es el producto de su esfuerzo por mi superación profesional y personal .**

**Gracias: A cada uno de los profesores de los cuales recibí enseñanza,
por todo el empeño y dedicación que mostraron para transmitir sus
conocimientos.**

A Luis: Gracias por toda la paciencia que has tenido conmigo,
por todo tu amor y apoyo que han sido fuente fundamental
de estímulo en mi vida.
Te amo.

A Sarita y Luisín: Gracias por todo ese tiempo que siendo suyo
lo tome para el logro de esta meta, permitanme ahora compensarlos.
Ustedes son la razón de todo mi esfuerzo.
Los amo.

A Mis Queridos Padres: Porque han sido para mi ejemplo de tenacidad,
dedicación y esmero en el logro de sus objetivos,
este logro es más suyo que mío.
Mi más sincero agradecimiento.
Los amo.

A Gabriel y Gabriela: Para mí el término amistad lo concibo
a través de dos nombres, los suyos.
Gracias por estar siempre conmigo cuando más los necesité.

A Mis hermanos: Francis, July, Juan, Maty, Susy y Guille.
Porque para mí siempre representaron un compromiso
digno de no ser defraudado.
Los quiero mucho.

Mi gratitud también a todas las personas
que de alguna manera contribuyeron a la
realización de este trabajo.

INDICE

Introducción	1
---------------------------	---

Capítulo 1

1. La empresa

1.1 Concepto de Empresa.....	3
1.2 Clasificación de Empresa.....	6
1.3 Características de la Pequeña Empresa.....	10
1.4 Tipos de Sociedades.....	13
1.5 Modalidades Legales que Rigen a una Sociedad Anónima.....	23

Capítulo 2

2. Análisis de la Integración de una Pequeña Empresa con un enfoque Administrativo

2.1 La Administración	34
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	34
2.1.2 Definición y Concepto de la Administración.....	38
2.1.3 Importancia de la Administración.....	40
2.1.4 Principios de la Administración.....	42
2.2 El proceso Administrativo.....	46
2.2.1 Fases Mecánica y Dinámica y sus Elementos.....	48

2.2.1.1 Previsión-----	50
2.2.1.2 Planeación-----	57
2.2.1.3 Organización-----	62
2.2.1.4 Integración-----	73
2.2.1.5 Dirección -----	81
2.2.1.6 Control-----	85
2.3 Diseño Estructural de la Empresa-----	89

Capítulo 3

3. Requisitos y Trámites Legales que debe Reunir y Dependencias que las Regulan

3.1 Aspectos Legales Básicos-----	100
3.1.1 Elaboración del Acta Constitutiva-----	100
3.1.2 Alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público-----	103
3.1.3 Constancia de Radicación -----	104
3.1.4 Licencia de Uso de Suelo, alineamiento, número oficial, conexiones de agua y drenaje.-----	105
3.1.5 Licencia de Funcionamiento.-----	105
3.1.6 Licencia Sanitaria en el Instituto de Salud del Estado de México-----	105
3.1.7 Contrato Individual de Trabajo e inscripción del trabajador en el Registro Federal de Contribuyentes.-----	107

3.1.8 Registro Obrero Patronal al Instituto Mexicano del Seguro Social, Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores y Sistema de Ahorro para el Retiro. (IMSS, INFONAVIT Y SAR).	109
3.1.9 Alta ante las Cámaras de Comercio o de la Industria de la Transformación. ---	113
3.1.10 Visto Bueno de Prevención de Incendios	113
3.1.11 Manifestación del Impacto Ambiental.	114
3.1.12 Registro para la Descarga de Aguas Residuales Provenientes de la Industria. ---	118
3.1.13 Programa de Protección Civil.	120
3.1.14 Licencia de Anuncios en la Vía Pública.	122
Conclusiones	124
Bibliografía	126

INTRODUCCION

Considerando las oportunidades de crecimiento que se dejan visualizar a través de los diversos aspectos económicos, políticos y sociales, que se vienen dando en estos tiempos en nuestro país, nos animamos a decir que este es un buen momento para reapuntar nuestra economía mediante la unión de esfuerzos colectivos dirigidos hacia la satisfacción primeramente personal y después social.

Sin pretender fantasear se puede decir que un trabajo en equipo con fines previamente determinados con responsabilidad y compromiso, puede ser determinante en el éxito de cualquier empresa y esta ser a su vez influencia en su medio, hasta lograr que no solo un estrato social haga suyo este compromiso sino el país en general pueda llegar a la productividad, eficiencia y competitividad con otros países.

El presente documento pretende ser una guía práctica de información para profesionistas interesados en el área, pequeños empresarios y público en general, que tengan la inquietud de agruparse como Sociedad Anónima para emprender un negocio sea cual fuere el giro que pretendan, en este encontrarán datos importantes tanto administrativos como legales, y dado la amplitud de estas dos áreas de estudio, serán vistos someramente sólo los puntos que se consideran básicos.

Las fuentes de recopilación en la que se encuentra fundamentado este documento de investigación son las más actualizadas al respecto y contiene, entre otros, los siguientes puntos.

Se considera importante dar primeramente una panorámica, de qué se entiende por empresa así como sus clasificaciones, los tipos de sociedades mercantiles y sus características, haciendo hincapié obviamente en los aspectos sobresalientes de lo que se refiere a la Sociedad Anónima, lo que resultará de gran ayuda para el usuario interesado, por ser este el tipo de sociedad más usual en el ámbito empresarial.

También se expresan los antecedentes históricos, definición y concepto así como la importancia y los principios de la administración, hacemos resaltar la preeminencia del Proceso Administrativo, como herramienta útil en todo ente organizado y que sin su aplicación adecuada es casi segura su extinción, y se sugiere un diseño estructural administrativo para ser aplicado en una pequeña o mediana empresa.

Ahora bien, el cumplimiento de las inscripciones, registros y trámites legales a que está sujeto cualquier ente económico, son tratados en el presente trabajo juntamente con el fundamento legal que los hacen exigibles, se detallan también los requerimientos referentes a saneamiento ambiental y ecología, así como el trámite de todos los servicios a que se está obligado contratar para un óptimo desarrollo de las actividades de trabajo.

Todo el contenido de la presente tesis fue estructurado con el sincero propósito de que sea útil a cualquier tipo de usuario, por lo que lo ponemos a su justo juicio esperando sea de ayuda y cumpla con el objetivo para el que fue diseñado.

Capítulo 1

1. La empresa

1.1 Concepto de empresa

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad en el ámbito administrativo y, sin embargo, es a la vez uno de los conceptos más difíciles de estructurar, ya que su exploración aún no está determinada de una forma específica, pues se habla de ella desde diferentes enfoques: Itámense económicos, sociales, productivos, fiscales, etc., y cada caso diverge uno del otro de la conceptualización o comprensión de la misma, pues sus puntos de interés son completamente distintos. Sin embargo nos aventuramos a determinar un concepto, si no exacto al menos considera la idea general del punto en cuestión.

La empresa es un agrupamiento de individuos que unidos a los recursos, económicos y técnicos toman como finalidad un interés común lícito para obtener el logro de objetivos específicos.

Para la más fácil comprensión de lo anteriormente expuesto nos referiremos brevemente a las partes que integran la empresa.

Recursos Humanos: Puede identificarse como el elemento más preeminente de la empresa el cual se encuentra jerarquizado dentro de la organización en niveles de autoridad tales como: directores, altos ejecutivos, técnicos, supervisores, obreros y estos a su vez

como calificados y no calificados. Asimismo desde un enfoque intangible puede decirse que es la suma del esfuerzo o la actividad humana, así como otros factores que son el conocimiento, la experiencia, aptitudes, habilidad, salud, potencialidades, actitudes, etc.

Bienes Materiales: Son los que integran la empresa físicamente, tales como, edificios, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc. es pues lo que compone el ámbito de trabajo, así como los almacenes de materia prima y productos terminados sin dejar fuera de este concepto el efectivo monetario con el que cuenta y dispone la empresa.

Recursos Técnicos: Bajo este concepto se enlistan los sistemas, procedimientos, organigramas, etc. y más que nada vienen a ser las relaciones estables en que se deben coordinar todos los recursos de la organización.

Es importante también hacer mención de la conceptualización que se tiene de empresa con un enfoque legal, ya que todo nuestro trabajo de investigación va dirigido básicamente a dos fuentes de estudio que son la administrativa, expuesta en el párrafo anterior, y la legal que a continuación se presenta.

Uno de los conceptos más reconocidos o usados en ésta es el que nos presenta la Ley Federal del Trabajo: Se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios.

El proyecto de Código de Comercio Mexicano, entiende por empresa el conjunto de trabajo de elementos materiales y de valores incorpóreos, coordinados para ofrecer, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios. (art. 616).

Barrera Graf; cita en su obra de Tratado de Derecho Mercantil " la empresa es pues, la organización de una actividad económica que se dirige a la producción o al intercambio de bienes o servicios para el mercado."¹

Los elementos que se consideran como representativos son el empresario (comerciante individual o social), la hacienda y el trabajo, dichos elementos deben ser considerados en su conjunto en íntima relación, ya que se derivan de la finalidad misma de la empresa y de su organización.

1. *El empresario:* La empresa puede ser representada por una persona física o por una sociedad mercantil; se habla según el caso, de empresario individual o social pero de cualquier forma se entiende por empresario como el dueño del ente económico que lo organiza o maneja con fines de lucro.

2. " *La hacienda o patrimonio de la empresa:* Se denomina hacienda al conjunto de los elementos patrimoniales que pertenecen a la empresa, esto es, el conjunto de bienes materiales e inmateriales organizados por el empresario para el ejercicio de su actividad mercantil."²

3. *El trabajo:* Este es otro elemento de la empresa y está constituido por todo el personal que se encuentra al servicio de la empresa. La situación y relaciones de este personal se rigen por la Ley Federal del Trabajo.

¹ Barrera, Graf Jorge. Tratado de Derecho Mercantil, Vol. I reimpresión México, D.F. 1979 edit. Porrúa, S.A. p. 174

² Pina, Vara Rafael de. Elementos de Derecho Mercantil Mexicano. 8° ed. México, D.F. 1990 Edin. Porrúa, S.A. p.30

1.2 Clasificación de Empresa

Existen diversos criterios para la clasificación de las empresas y estos varían dependiendo de su volumen de producción, del capital contable con el que cuentan, número de empleados, tipos de organización empresarial y volumen de ventas, entre otros, pero para fines de nuestro estudio sólo se referirán algunos de los criterios más utilizados.

Los parámetros casi generalizados independientemente del criterio a utilizar son los siguientes: Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

En la revista "Ejecutivos de Finanzas" se exponen algunos criterios para determinar la magnitud de la empresa en México, y son, considerando el número de empleados y por su capital social.

Por el número de su personal

Micro empresa	de 1 a 15
Pequeña empresa	de 16 a 100
Mediana empresa	de 101 a 250
Grande empresa	de 251 en adelante

Datos cotejados con Nacional Financiera, a abril de 1996, así como por la Secretaría de Programación y Presupuesto para efectos de la elaboración de los censos industriales.

Por el capital social

Pequeña empresa	Menos de N \$10,000
Mediana empresa	Entre N \$10,000 y N \$30,000
Grande empresa	Más de N \$35,000

Asimismo el Fondo de Garantía y Fomento para la Pequeña y Mediana Industria (FOGAIN) nos presenta el criterio de clasificación enfocado a las ventas anuales acumuladas.

Por las ventas anuales

Micro empresa	Hasta \$1.5 millones
Pequeña empresa	Hasta \$15 millones
Mediana empresa	Hasta \$34 millones
Grande empresa	Más de \$34 millones

También las empresas pueden ser clasificadas como tradicionalmente lo hemos visto, en tres grandes ramas:

- a. De Servicios
- b. Comerciales
- c. Industriales

Las primeras se puede decir que son aquellas en las que con el esfuerzo humano producen un servicio para la mayor parte de la sociedad en determinada zona, sin que el producto o servicio que se preste tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo de empresas podemos encontrar principalmente:

1. Sin concesión. Son las que no requieren más que en algunos casos licencia de funcionamiento de parte de las autoridades correspondientes para operar; por ejemplo empresas de espectáculos, centros deportivos, escuelas e institutos, hoteles, etc.
2. Concesionadas por el Estado. Son aquellas que básicamente se refieren al aspecto financiero, por ejemplo: Las instituciones bancarias, compañías de seguros, bolsa de valores, etc.
3. Concesionadas no Financieras. Son aquellas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero, por ejemplo, empresas de transporte, empresas para el suministro de gas y gasolina, empresas para el abastecimiento de agua, etc.

Como empresas comerciales podemos decir que son las que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, incrementando el costo de adquisición, en un porcentaje denominado, margen de ganancia o utilidad.

Esta clase de empresas solo son intermediarias entre el productor y el consumidor, por ejemplo: mayoristas, minoristas y distribuidores.

Las empresas industriales se dividen a su vez en industrias extractivas y de transformación.

Las industrias Extractivas, son aquellas que se dedican a la explotación y extracción de las riquezas naturales sin modificar su estado original, de estas podemos hablar primeramente de las industrias que se encargan de la extracción de recursos renovables las cuales sus actividades van encaminadas a hacer producir a la naturaleza, esto es, el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal, así como el comportamiento de elementos naturales, dentro de este tipo de industrias podemos encontrar las que se dedican a la explotación agrícola, ganadera, pesquera, etc.

Así también dentro de este mismo grupo de empresas se encuentran las que se encargan de la explotación de los recursos no renovables, cuya actividad fundamentalmente trae consigo la extinción de recursos naturales sin que sea posible renovarlos, como ejemplo de estas podemos referir: Las industrias mineras y petroleras, etc.

Las industrias de Transformación. Son las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura y que al final se obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente, por ejemplo, las empresas textiles, alimenticias, farmacéuticas, etc.

Como podrá observarse todo lo anteriormente citado no resulta suficiente para determinar una clasificación exacta de lo que se entiende por empresa, sin embargo, todos estos puntos ayudan a tener una visión más clara de la misma y lo más importante, no es en sí partir de una clasificación solamente, aspecto meramente doctrinario, sino apreciar la importancia y atención que merece cada una de las empresas, por su contribución al desarrollo económico, político y social del país.

1.3 Características de la Pequeña Empresa

En la economía de una nación la empresa es el principal factor dinámico que constituye un medio de distribución e influye directamente en la vida privada de sus habitantes y por esta influencia económica y social se justifica la rápida transformación actual, a que tienden los países, según el carácter y eficiencia de sus organizaciones.

La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, comercializarlos y obtener un beneficio y que la ley reconoce y autoriza para efectuar determinada actividad productiva que de alguna manera satisface las necesidades de la sociedad de consumo actual.

Con el propósito de analizar de una forma genérica la naturaleza de la empresa a continuación presentamos cinco puntos que a nuestro criterio, y apoyándonos en lo que señala Joaquín Rodríguez V., son los que básicamente caracterizan la empresa.

- a. Tiene derechos y obligaciones establecidas por la ley, por lo tanto le es atribuible una personalidad jurídica.
- b. Su principal objetivo es económico, o sea, que tiene como fin la protección de intereses monetarios de la empresa, de sus clientes y acreedores, de sus dueños o sus accionistas; es decir, es una unidad económica porque tiene una finalidad de lucro mediante la obtención de utilidades.
- c. Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.

d. Una de las características más sobresalientes es que es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad, asume total responsabilidad del riesgo de pérdida o ganancia, éxito o fracaso, desarrollo o estancamiento.

e. Es una entidad meramente social ya que todos sus propósitos van dirigidos a la sociedad en la que se desenvuelve.

Una vez establecidas las características que se pueden considerar para cualquier tipo de empresa, queremos referirnos ahora, específicamente a las que corresponden a la pequeña empresa, que es nuestro objeto de estudio en el presente trabajo. A continuación citamos algunas de sus características más comunes.

A. Tienen en su administración poca o ninguna especialización, la dirección de una pequeña empresa se encuentra a cargo de una sola persona, que casi siempre no está capacitada para llevar a cabo dicha función, además de que cuenta con muy pocos auxiliares o colaboradores, lo que origina que una sola persona cubra actividades o funciones diferentes.

B. Falta de acceso al capital financiero, debido a dos causas principales: La ignorancia del empresario, de las fuentes de financiamiento en las que se puede apoyar y la imposibilidad de exponer la situación real de su negocio ante las posibles fuentes de financiamiento,

C. La comunicación es directa y estrecha del director o dueño con sus subordinados, y este es un aspecto sumamente positivo ya que el trato directo facilita en gran manera el entendimiento entre autoridad y subordinados, evitando así la información distorsionada y los malos entendidos.

D. Por su magnitud, tiene poca relevancia en el mercado de consumo y considerada individualmente se limita a abastecer a un mercado reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en forma trascendental en la economía del país.

E. Tiene íntima relación con su comunidad local, pues debido a sus pocos alcances en todos los sentidos, tiene que obtener recursos, bienes, personal administrativo, mano de obra calificada o no, etc., del medio en el que se encuentra operando.

Con el propósito de afirmar la conceptualización de lo que entendemos por pequeña empresa, a continuación presentamos los siguientes conceptos.

La Asociación de Empresas Pequeñas (S.B.A.) la define como " aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera."

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la define en relación al monto de ingresos, es decir, que quedan catalogadas como tales " Aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 15 millones de pesos, pero tampoco inferiores a 1.5 millones de pesos."

Con este criterio el contribuyente puede determinar, si su empresa es pequeña o bien si rebasa esta categoría.

1.4 Tipos de Sociedades

La constitución de una empresa para que adquiera personalidad jurídica legal deberá tomar una figura específica de las que marca la ley, ya sea persona física o persona moral, esta última a través de cualquier tipo de sociedad mercantil.

Persona Física: Adoptan esta personalidad la mayoría de los negocios de carácter familiar o doméstico y los talleres de tipo artesanal. Estas empresas son generalmente dirigidas por un propietario único el cual es el que tiene los títulos de propiedad de todos los activos y responsabilidad de todos los pasivos, posee todas las utilidades pero también asume todas las pérdidas.

Persona Moral: Esta personalidad legal es adoptada por aquellos inversionistas que desean darle a su negocio un carácter formal de empresa establecida, propiamente dicha, mediante un contrato de sociedad en el cual se obligan mutuamente a combinar sus esfuerzos y recursos para la realización de un fin común. (La fracción III del art. 25 del Código Civil atribuye el carácter de personas morales a las sociedades mercantiles).

Dentro de esta personalidad legal, enmarcamos a todas las sociedades de carácter mercantil que son reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles, tales como:

- 1. Sociedad en Nombre Colectivo**
- 2. Sociedad en Comandita Simple**
- 3. Sociedad de Responsabilidad Limitada**
- 4. Sociedad Anónima**

5. Sociedad Comandita por acciones

6. Sociedad Cooperativa

Cabe mencionar que una sociedad al ser creada, adquiere personalidad jurídica propia distinta de las personas que la forman, ya que sus participantes se despojan de sus intereses personales haciéndolos coincidentes con los de los demás y siendo dirigidos a proporcionar a todos los socios las ventajas que resulten de la óptima utilización del fondo común. En virtud de lo cual posee autonomía completa, organización, patrimonio y voluntad propios, así como denominación, domicilio y nacionalidad.

1. Sociedad en nombre Colectivo. " Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente de las obligaciones sociales ".³

En este tipo de sociedad existen tres características básicas que se refieren a la responsabilidad de los socios frente a los compromisos sociales y forma de cumplirlos.

- **Responsabilidad Subsidiaria:** Las obligaciones de la empresa se pueden hacer efectivas sobre el monto de los bienes de la sociedad y solo después de agotados se podrá proceder contra el patrimonio personal de los socios.
- **Responsabilidad Ilimitada:** Los socios responden de las deudas sociales en su totalidad y con todos sus bienes independientemente de la participación de aportaciones que tengan en la sociedad.

³ IBIDEM p. 66

- **Responsabilidad Solidaria:** Significa que cualquiera de los socios puede pagar o cobrar en representación de los demás, así como los acreedores pueden exigir de cada uno el cumplimiento íntegro de las obligaciones de la sociedad.

Es relevante señalar que la importancia de esta sociedad en la actualidad es casi nula ya que se encuentra prácticamente en desuso, de tal forma, que la reseña que se da de ella es para efectos puramente teóricos.

2. Sociedad en Comandita Simple: " Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios socios comanditarios, que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones ".⁴

Este tipo de sociedad es muy semejante a la sociedad en nombre colectivo, a diferencia de que aquí se habla de dos tipos de socios los comanditados y los comanditarios, estos últimos con un trato especial ya que existen ciertos preceptos que los exceptúan de algunas atribuciones tales como: Pertener a la administración de la sociedad así como que su nombre no figure en la razón social o denominación de la empresa, esto debido al tipo de aportación que tienen, ya que solo son responsables hasta el monto total de sus aportaciones, caso contrario de los socios comanditados los cuales sufren responsabilidad y riesgos hasta en su patrimonio personal.

También se encuentra en desuso este tipo de sociedad ya que se establece en completa divergencia entre un socio y otro, siendo que los beneficios son los mismos para ambos.

⁴ IBIDEM p.66

3. Sociedad de Responsabilidad Limitada: " Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan ser representadas por títulos negociables a la orden o al portador ".⁵

Esta sociedad se puede considerar como un punto de enlace entre las dos anteriores y la sociedad anónima, pues para estructurarla se tomaron las ventajas de una y otra.

Por ejemplo, en esta ya solo se habla de una responsabilidad que se limita únicamente al pago de las aportaciones de los socios, en caso de ser exigido el cumplimiento de sus obligaciones sociales. No obstante el cambio, aún conserva ciertas características que resultan desventajosas, tales como: Que las partes sociales no puedan ser representadas por títulos negociables o de crédito, son documentos que solo sirven para acreditar al socio como tal, y por otro lado solo puede estar integrada hasta por 25 socios de tal manera que queda limitado su crecimiento y adopción por empresas de gran tamaño.

4. Sociedad Anónima " Es la que existe bajo una denominación social y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones ".⁶

En la actualidad es éste el tipo de sociedad más comúnmente adoptada por las grandes organizaciones así como también por pequeñas y mediana empresas, esto se explica en cierta medida debido a la garantía que ofrece a los mismos socios así como a terceros que de alguna manera sean involucrados en las actividades de la organización. Al respecto se ampliará con más detalle en el punto 1.5.

⁵ IBIDEM p.75

⁶ IBIDEM p.87

5. Sociedad en Comandita por Acciones. " Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones ".⁷

El aspecto característico de esta sociedad es referente a las aportaciones de los socios las cuales quedan representadas por acciones teniendo el carácter de títulos de crédito, dichas acciones serán siempre nominativas cuando pertenezcan a los comanditados no pudiendo cederse sin el consentimiento de la totalidad de ellos y de las dos terceras partes de los socios comanditarios.

6. Sociedad Cooperativa. " La organización concreta del sistema cooperativo, que lleva en sí el germen de una transformación social encaminada a abolir el lucro y el régimen de asalariado, para sustituirlos por la solidaridad y la ayuda mutua de los socios, sin suprimir la libertad individual ".⁸

La Ley General de Sociedades Cooperativas, establece determinadas modalidades que deben reunir las sociedades para considerarse cooperativas.

- Debe estar integrada por individuos de la clase obrera trabajadora.
- Su fin no debe ser con afán de lucro.
- Ejercer principios de igualdad de derechos y obligaciones para todos.

⁷ IBIDEM p. 118

⁸ Rojas, Corla Rosendo. Tratado de Cooperativismo Mexicano. 3º ed. México. 1984, edit. Porrúa, p 177

- Mediante la obra colectiva que realizan, deben procurar el mejoramiento social y económico de los miembros de la sociedad.
- Prorratear los rendimientos obtenidos entre los socios, de una forma equitativa.

Este tipo de sociedad es característico de personas que promueven la igualdad social, la supresión del lucro y una mejor forma de vida para la clase trabajadora.

Con el objeto de concretar las características más representativas de las sociedades mercantiles se presentan a continuación las que a nuestro criterio las conforman.

Tipo de Sociedad	Tipo de Responsabilidad	No. de Socios	Capital Social
Nombre Colectivo	Subsidiaria, Ilimitada y Solidaria	Uno o más socios	Sin Limite
Comandita Simple	Subsidiaria, Ilimitada y solidaria para unos y Limitada para otros	Uno o más socios	Sin limite
Responsabilidad Limitada	Limitada	Máximo 25 socios	Superior a \$5,000 suscrito y exhibido
Antónima	Limitada	Mínimo 5 socios	Superiores a \$25,000 e íntegramente suscrito
Comandita por Acciones	Subsidiaria, Ilimitada y Solidaria para unos y Limitada para otros	Uno o más socios	Superiores a \$25,000
Cooperativa	Limitada	Mínimo de 10 socios	Variable e Ilimitada

A manera de complementar el cuadro anterior solo nos referiremos al capital social, el cual puede ser fijo o variable. Se habla de capital variable cuando es susceptible de aumento o disminución ya sea por aportaciones posteriores o admisión de nuevos socios o bien por el retiro parcial o total de los mismos.

La modalidad de sociedad de capital variable puede ser adoptada por las cinco primeras clases de sociedades, pero las cooperativas, por imperativo legal, siempre serán de capital variable.

Otras formas sociales reconocidas por la ley son las sociedades de responsabilidad limitada de interés público, las de participación estatal y sociedades mercantiles extranjeras. A las cuales sólo nos referiremos muy someramente.

a. Sociedades de Responsabilidad Limitada de Interés Público. Es una modalidad especial de las sociedades de responsabilidad limitada, y fue creada con el fin de satisfacer necesidades de magnitud o tamaño, la L.S.M. permite a este tipo de sociedades la posibilidad de integrarse hasta por un número mayor a 25 socios. Las sociedades de Responsabilidad Limitada de Interés Público solo se constituirán cuando tengan por objeto actividades de interés público y particular conjuntamente, a criterio y determinación de la Secretaría de Industria y Comercio; y esta misma tiene intervención particular en el funcionamiento de dichas sociedades.

b. Las Sociedades de Participación Estatal. Este tipo de sociedades se forman por decisión del propio Estado, ya que él mismo promueve la constitución de sociedades mercantiles preferentemente anónimas, y es precisamente el propio gobierno el que tiene la preeminencia tanto en la participación del capital, que siempre será el 50% o más a su favor, como en la facultad de nombrar la mayoría del Consejo Administrativo, así como en la formación del capital, pues se hacen figurar acciones de serie especial que solo pueden ser suscritas por el gobierno federal.

c. **Sociedades Mercantiles Extranjeras.** La L.S.M. reconoce personalidad jurídica a este tipo de sociedades, siempre y cuando se encuentren legalmente constituidas, o sea que cumplan con la Secretaría de Industria y Comercio, dicha autorización es a reserva de satisfacer los siguientes requisitos:

- Comprobar que se han constituido de acuerdo con las leyes del Estado del que sean nacionales.
- Que el contrato social y demás documentos constitutivos no sean contrarios a los preceptos establecidos por las leyes mexicanas.
- Que se establezcan en la República o tengan en ella alguna agencia o sucursal

Por último y para concluir lo referente a tratar respecto a las sociedades mercantiles presentamos a continuación las siguientes clasificaciones, como complemento doctrinal.

1. **Sociedades Personalistas y Capitalistas:** En las primeras el elemento principal que las componen es la persona del socio, por su participación y aportación en la firma y crédito social así como por la responsabilidad del patrimonio personal; caso contrario en las sociedades capitalistas en donde solo importa la participación del socio y no sus cualidades personales, pero aún con todo y eso, a nuestro criterio es una forma mucho más conveniente y equitativa, ya que la responsabilidad de la sociedad en sí descansa en todos los accionistas, logrando con esto un mayor reconocimiento social.
2. **Sociedades de Responsabilidad Limitada, Ilimitada y Mixta:** Esta clasificación tiene su base en la distinta responsabilidad de los socios por las obligaciones sociales que contraen como sociedad.

- Responsabilidad Limitada. Esto es cuando los socios responden sólo hasta por el monto de sus respectivas aportaciones (Sociedad Anónima y de Responsabilidad Limitada).

- Responsabilidad Ilimitada. Es en el caso en que los socios responden ilimitadamente por las deudas sociales (Sociedades en Nombre Colectivo).

- Responsabilidad Mixta. Son las sociedades en las que algunos socios responden ilimitadamente por las obligaciones sociales y otros solo por el monto de sus aportaciones (sociedad en comandita por acciones y comandita simple).

3. Sociedades Mercantiles y Civiles. " La naturaleza mercantil de una sociedad depende exclusivamente de un criterio formal: Son mercantiles todas aquellas sociedades constituidas en cualquiera de los tipos reconocidos por la Ley de Sociedades Mercantiles, independientemente de que tengan o no una finalidad mercantil.

La naturaleza civil por el contrario sí depende de su finalidad "⁹

Es requisito indispensable para la constitución de una sociedad civil, tener un fin preponderantemente económico pero que no sea encaminado con un afán de lucro o especulación comercial. Un ejemplo clásico de estas características lo podemos ver en las sociedades cooperativas.

Es importante mencionar que las sociedades civiles pueden adoptar cualquiera de los tipos de sociedades mercantiles reconocidos por la L.S.M. de tal modo que quedará sujeta a la legislación de la misma y se reputará mercantil para todos los efectos legales.

⁹ IBIDEM p. 49

1.5 Modalidades Legales que Rigen a una Sociedad Anónima.

En la actualidad la Sociedad Anónima a alcanzado un auge extraordinario, principalmente en las organizaciones de gran magnitud o las empresas más importantes, ya sea por el capital que representan o por la rama o giro por la que estén reconocidas socialmente.

Gracias a la confiabilidad y ventajas que ofrece este tipo de sociedad resulta comúnmente usual aún en las pequeñas o medianas empresas, también se puede decir que es el ejemplo típico de las sociedades capitalistas, esto es, que los derechos y funciones de los socios se determinan en función de su participación en el capital social, haciendo así aún más atractiva su adopción, ya que los socios tienen voz y voto en la justa medida de la parte de su patrimonio que están invirtiendo.

Las notas esenciales que podemos señalar de la Sociedad Anónima son las siguientes:

- A. Su existencia en el ámbito de comercio bajo una denominación social, que puede formarse libremente y sin hacer referencia a su actividad principal, sólo que deberá ser distinta de la de cualquier otra sociedad ya existente, y deberá ir siempre seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o en su defecto de las abreviaturas "S.A. ".
- B. La responsabilidad de los socios ante las obligaciones sociales será sólo hasta por el monto de sus respectivas aportaciones, de donde se deriva que el capital social está constituido de las aportaciones de los socios y que viene a ser la garantía de los acreedores para el pago de las obligaciones de la sociedad.

Esta característica es la que principalmente incita a los inversionistas a emprender un negocio, pues el riesgo sólo alcanza su aportación sin incluir sus bienes particulares.

C. La participación de los socios queda incorporada en títulos de crédito llamados acciones, que sirven para acreditar y transmitir el carácter de socio a quien se interese en su adquisición o participación dentro de la sociedad.

Como en cualquier otro tipo de sociedad, existen en ésta requisitos indispensables para su constitución los cuales son detallados en el art. 89 de la L.S.M., la que dispone:

a. Que haya cinco socios como mínimo y que cada uno de ellos suscriba por lo menos una acción.

Esta exigencia legal resulta incomprensible e ilógica ya que si existen solo tres personas con el deseo de incorporarse como Sociedad Anónima, por el establecimiento de esta norma no pueden hacerlo, orillándolos a recurrir a los llamados " socios de paja " o sea que se utilizan los nombres y personalidades de familiares o amigos para cubrir el número de socios requerible por la ley.

b. Que el capital social no sea inferior a la suma de veinticinco mil pesos y que esté íntegramente suscrito.

c. Que se pague por lo menos el 20% del valor de cada acción pagadera en numerario.

d. Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos de numerario (activo fijo como instalaciones, mobiliario y equipo, maquinaria, etc.).

Ahora bien siendo el capital social la garantía para los acreedores sociales, se pretende que la cifra citada como capital social sea realmente lo que corresponde al valor de los bienes y efectivo poseídos por la sociedad y para que esto se llevara e efecto fue necesario que la ley señalara las siguientes disposiciones:

- a. El capital social deberá estar totalmente suscrito al momento de la suscripción de la sociedad.
- b. Se prohíbe a las sociedades emitir acciones por una suma inferior a su valor nominal.
- c. La pérdida de las dos terceras partes del capital social, origina la disolución de la sociedad.
- d. Se obliga a la sociedad a publicar y depositar un balance anual con el objeto de inostrar la situación patrimonial.
- e. Se prohíbe el otorgar beneficios en favor de los fundadores de la sociedad que menoscaben el capital social.
- f. Se prohíbe el emitir nuevas acciones si las precedentes no han sido pagadas en su totalidad.
- g. Se prohíbe hacer préstamos anticipados o adquisiciones sobre sus propias acciones,.
- h. Se prohíbe el reparto de utilidades ficticias o en caso de pérdida del capital social.
- i. La reducción del capital social sólo se podrá llevar a cabo mediante el seguimiento de lo estipulado por la ley, al respecto del punto en cuestión.

La acción es la fracción en la que se encuentra dividido el capital social y tiene las siguientes características:

- Confieren iguales derechos y obligaciones a su poseedor, además de representar iguales valores a menos que el contrato social estipule lo contrario.
- Son indivisibles, y por esto, si llegaran a existir varios socios para una acción se deberá nombrar un representante.
- No representan servicios prestados o a prestarse, sino únicamente capital.
- Siempre se deberán estimar en efectivo aún cuando estén representando acciones en especie.

Existen varias clases de acciones, las cuales mencionaremos a continuación:

Las acciones en numerario y acciones en especie. Las primeras serán pagadas en su totalidad en efectivo y se exige la exhibición del 20% de su valor, las acciones en especie son las que se exhiben en su totalidad al constituirse la sociedad y son representadas por todo tipo de valor que no sea numerario.

Las acciones pagaderas y liberadas. Las primeras son las que están suscritas pero no pagadas en su totalidad y las segundas son las que se encuentran liquidadas sin quedar nada pendiente por cubrir.

Acciones ordinarias preferentes y de goce. A las ordinarias se confieren iguales derechos que a las demás, para sus poseedores, a las preferentes la ley les otorga un goce especial en cuanto al reparto de utilidades o en caso de liquidación, la libertad para los accionistas de revisar el balance y libros de la sociedad así como el derecho de voto, aunque no

representan efectivamente una parte del capital social por lo tanto son clasificadas a su vez como acciones impropias.

Acciones nominativas y al portador. Son acciones nominativas cuando dentro del texto que las conforman tienen expresado el nombre de la persona a favor de quien se expide y solo pueden ser transferibles por medio del endoso. Las acciones al portador son las que no están expedidas a favor de persona determinada y su transmisión solo se hace por simple entrega del título o documento.

Acciones sencillas y múltiples. Son acciones sencillas cuando un título de crédito ampara a sólo una de ellas y múltiples cuando un título ampara a más de una acción.

Ahora bien, existen dos formas de constitución de una Sociedad Anónima: Mediante fundación simultánea, esto es, con la simple comparecencia ante notario de los socios y el acta constitutiva bajo la que se conformará la sociedad, o bien, en forma de suscripción pública, o sea por el llamamiento al público que hacen los fundadores, para que se adicionen a una sociedad próxima a formarse, este tipo de constitución es poco usual ya que son raras las Sociedades Anónimas que hacen la invitación para la adquisición de acciones de ahí que el capital representativo de las sociedades se encuentre en poder de muy pocas manos.

Una vez que se encuentra íntegramente suscrito el capital se hará el llamamiento por medio de convocatoria con un plazo de 15 días, a la Asamblea General Constitutiva, en la cual según establece el art. 100 de la L.S.M. se tratarán los siguientes puntos básicos:

a. Comprobar la existencia de la primera exhibición.

b. Examinar y comprobar el avalúo de las aportaciones hechas en especie y hacer el señalamiento que los suscriptores de este tipo de aportaciones no tendrán el derecho a voto en relación a sus respectivas aportaciones, o sea que reflejan su propiedad única a una propiedad mancomunada.

g. Deliberar acerca de la participación, que los fundadores se hubieren reservado, de las utilidades futuras.

Y al respecto nos dice el art.104 de la L.S.M. que no se podrá estipular a favor de los fundadores ningún beneficio que menoscabe el capital social, ni al momento de constituirse la sociedad ni en lo futuro, solo puede determinarse una participación de utilidades anuales que en ningún caso excederá del 10% ni abarcará más de diez años y únicamente podrá pagarse después de haber cubierto a los accionistas un dividendo del 5% sobre el valor exhibido de sus acciones.

d. Nombramiento de administradores y comisarios así como la determinación de quienes usarán la firma social.

e. La protocolización de los estados constitutivos y posteriormente la inscripción correspondiente en el Registro de Comercio. (art. 101 L.S.M.)

La Asamblea General de Accionistas, es el órgano supremo de la sociedad y se puede manifestar como asamblea ordinaria o extraordinaria. Cuando es ordinaria se podrá citar una vez al año dentro de los cuatro primeros meses, siguientes al cierre del ejercicio fiscal, y se tratarán asuntos tales como: Nombramiento del consejo administrativo y comisarios, discutir, aprobar o modificar el balance general, así como tomar medidas correctivas con el

fin de mejorar las operaciones y negocios de la sociedad, determinar las actividades no señaladas para los administradores, entre otras.

En las Asambleas Generales Extraordinarias los puntos a tratar son los siguientes: Prórroga de la duración de la sociedad, disolución anticipada, cambio de nacionalidad, objetos o giro de la sociedad, emisión de acciones de goce o privilegiadas, fusión con otra sociedad y cualquier otra modificación del acta constitutiva.

Estas asambleas se podrán celebrar en cualquier tiempo, bajo convocatoria previa de 15 días y quedará legalmente representada cuando estén presentes cuando menos las tres cuartas partes del capital social.

Por lo que respecta a la administración de la sociedad, podemos decir que está a cargo de uno o más administradores y cuando son dos o más constituirán lo que se denomina consejo de administración, el cual tendrá un carácter de mandatario temporal, será nombrado por la Asamblea General Constitutiva y esta misma determinará el monto por la remuneración de sus servicios, sus cargos deberán ser desempeñados personalmente, sin embargo, podrán dentro de el limite de sus facultades delegar poderes y funciones en nombre de la sociedad, esta delegación de atribuciones suele ser otorgada a uno o varios gerentes; ya que existen sociedades que por su magnitud precisan de varios gerentes, cada uno encargado de distintos aspectos específicos (ventas, producción, finanzas, recursos humanos, etc.).

La administración tiene a su cargo la gestión de la empresa y representación de la sociedad por esto deberán depositar una garantía o fianza según provean los accionistas, con el fin de asegurar la responsabilidad que contraen.

Dentro de las obligaciones y deberes inherentes al cargo los administradores realizarán las siguientes actividades:

- Formular y presentar dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio, un balance anual que informe sobre la situación financiera de la empresa.
- Presentar los informes que los estatutos y la ley prevengan, con el objeto de discutirlos y tomar decisiones.
- Verificar la realidad de las aportaciones hechas por los socios y la existencia efectiva de los dividendos pagados.
- Convocar a las asambleas y presidirlas cuando proceda.
- Ejecutar los acuerdos tomados en las Asambleas Generales.

Considerando que la Asamblea General de Accionistas, no es la adecuada para tratar asuntos triviales o de rutina de la administración, es nombrado el Consejo de Administración para ejecutar dichas funciones.

En resumen, se puede decir que el consejo de administración es el órgano facultado para lograr el fin común de la sociedad así como la representación social y judicial para lo que fuere demandada.

“ La vigilancia de la administración de la Sociedad Anónima corresponde a los comisarios, que constituyen un órgano especial de control sobre la gestión de los

administradores".¹⁰ Estos cargos pueden ser ejecutados por los propios accionistas o por personas ajenas a la sociedad, la existencia de este órgano es exigible con carácter de obligatorio por la L.S.M., sus servicios son temporales y revocable su retribución es asignada por la Asamblea General de Accionistas y su función consiste en vigilar ilimitadamente y sin reservas todas las operaciones de la sociedad, así como reportar inmediatamente cualquier irregularidad que detecte, ya sea del consejo de administración, gerentes y los propios accionistas, así como de cualquier otra persona que se encuentre involucrada dentro de la empresa y tenga la intención de perjuicio en contra del patrimonio social.

El art. 166 de la L.S.M., señala como facultades y obligaciones de los comisarios, las siguientes:

- Cerciorarse de las garantías de los administradores y gerentes hacia la sociedad.
- Exigir a los administradores una balanza de comprobación mensual, examinar los libros y papeles de la sociedad, así como la existencia de efectivo en caja.
- Intervenir en la elaboración y revisión del balance anual.
- Hacer que se incorporen en la orden del día de las asambleas, cualquier punto que consideren pertinente.
- Convocar a asamblea en caso de omisión de los administradores o en cualquier situación que se juzgue conveniente.

¹⁰ IBIDEM p. 115

- Asistir con voz pero sin voto a las cesiones del consejo de administración y a las asambleas de los accionistas.

En la práctica ésta vigilancia se lleva a cabo en forma deficiente ya que en algunos casos se desconocen sus funciones así como la facultad que tiene para inquirir en cualquier asunto que repercuta en la estabilidad de la empresa, por otro lado se llega a desviar o entorpecer la vigilancia cuando existe alguna relación familiar o de camaradería con los encargados del consejo de administración.

Finalmente hablaremos de la forma en que se procede para efectos de liquidación así como las causas más comunes de disolución de una Sociedad Anónima, dentro de las cuales podemos mencionar las siguientes:

1. Por expiración del plazo determinado en el contrato social, sin que pueda surtir efecto ninguna prórroga, una vez concluido el término fijado.
2. Por imposibilidad de llevar a cabo el objeto principal de la sociedad o por su consumación.
3. Por acuerdo de los socios.
4. Por la pérdida de las dos terceras partes del capital social.
5. Porque el número de accionistas llegue a ser inferior a cinco.

También hay cambios en la representación legal por parte de los administradores ya que cesan sus funciones, entrando en vigor las de los liquidadores, los cuales pueden ser nombrados por los accionistas previamente en el contrato social, estos se abocarán específicamente en llevar a cabo la liquidación, que constituye la fase final de la disolución

y comprende entre otras las siguientes funciones: El pago de las deudas de la empresa así como el cobro de los bienes pendientes de recuperar, venta de los activos de la sociedad, liquidar a los socios su parte correspondiente, elaborar un balance final el cual deberá ser aprobado por los socios y el Registro de Comercio para una vez concluida la liquidación, obtener de la misma dependencia la cancelación de la inscripción del contrato social.

Todas las actividades de los administradores se darán por terminadas sólo hasta el momento en que los liquidadores hagan posesión de su cargo, es decir, que hayan recibido todos los bienes, libros y documentos de la sociedad, levantándose para tal efecto un inventario de los activos y pasivos sociales, para proceder posteriormente a la elaboración de la inscripción en el Registro de Comercio de la justificación o causa que exprese la disolución de la sociedad.

Una vez que se llega a estos términos se puede entender que queda finiquitada totalmente la existencia de la Sociedad Anónima.

Capítulo 2

2. Análisis de la integración de una pequeña empresa con un enfoque administrativo.

2.1 La administración.

2.1.1 Antecedentes históricos.

Desde el inicio de la humanidad misma, podemos referirnos a la necesidad que ha tenido el hombre de vivir una vida en colectividad, no es posible concebirlo de una manera aislada, por lo que surge la integración en grupos y por ende la necesidad de organizarlos y coordinarlos, aunque esta integración se inició más que nada como un hecho obligado, cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo y evolucionó hasta convertirse en un acto previo y cuidadosamente planificado y racional, que permitió alcanzar sus objetivos con los menores esfuerzos posibles y con los mayores satisfactores para todos.

Y es esto precisamente a lo que podemos señalar como los primeros indicios de la administración o como lo refieren algunos autores, acto administrativo. Cabe mencionar, que nuestro estudio estará dirigido básicamente a dos grandes periodos históricos.

- Periodo Empírico o práctico

- Periodo Científico

El periodo empírico o práctico lo podemos citar desde la época primitiva de la cual es difícil precisar datos exactos sobre el pensamiento administrativo que desarrollaron, más que nada por falta de escritos pues de esa época se cuenta sólo con pinturas rupestres, vasijas y diversos utensilios de trabajo, por lo que solo podemos decir al respecto, que las

tribus trabajaron en actividades como la pesca, la recolección y la caza, teniendo ya una división del trabajo delimitada de acuerdo a la capacidad, edad y sexo; después de llevar una vida nómada pasan a una etapa de vida sedentaria y aparece la agricultura, la artesanía y el comercio y con esto mismo un crecimiento demográfico que obliga a los individuos a coordinar mejor sus esfuerzos en grupo y como consecuencia mejorar sus rudimentos administrativos.

En esta etapa aparece la formación del Estado y con él mismo la formación de clases sociales, dando como margen el desarrollo de la civilización por medio de la escritura, la religión, la ciencia, la organización política y militar así como reglas de moral y urbanidad.

En dicho proceso de la humanidad existió el esclavismo en donde se caracterizó la estricta y dura supervisión del trabajo, como una medida disciplinaria dando como resultado una lucha no tan sólo por la supervivencia sino por la libertad misma, lo cual se logra en cierta medida en la época feudal pues aquí existe un régimen de servidumbre en el que un gran número de siervos pasan a formar parte de un grupo de trabajadores independientes, los que dan origen a los talleres artesanales y diversidad de oficios, se hace necesario por tanto, una nueva estructura administrativa y de autoridad. Apareciendo así corporaciones o gremios que regulaban ciertas condiciones de trabajo, tales como: horarios, sueldos, etc., dando lugar a lo que posteriormente vendrían a ser los sindicatos.

Como fin de este período histórico y como enlace al período científico de la administración, hablaremos de la etapa de la Revolución Industrial, la cual se caracterizó por la aparición de múltiples eventos, destacados inventos y descubrimientos, que dan un giro radical tanto en los medios de producción como en la estructura social y

administrativa existente hasta ese momento. Los talleres artesanales y de tipo familiar son desplazados por industrias donde el empresario era el dueño de los medios de producción y el empleado u obrero, de la fuerza de trabajo. Hasta este momento la administración sigue careciendo de bases científicas. Ahora bien, estos cambios en el proceso de producción tornándose mucho más acelerados y a la vez simplificados, sugieren una productividad más eficiente y competitiva, pues el ámbito económico, social y productivo que en este período se da, así lo requiere.

La complejidad del trabajo y los conflictos que esto genera, hace necesaria la contribución de gente especializada en el área administrativa, que respondiera directamente en las necesidades de organización de la empresa; y así fue como aparecieron diversas corrientes del pensamiento social, primeramente en defensa de los intereses de los trabajadores y posteriormente dando inicio a ciertas investigaciones científico-administrativas.

El Período Científico. Esta época se caracterizó por un enorme desarrollo tecnológico científico e industrial y consecuentemente por la consolidación de la administración científica. Los indicios de este período los podemos citar a partir de las contribuciones de Henry Fayol y Frederick W. Taylor, que posteriormente fueron complementados por diversos autores con el mismo interés, de lograr las óptimas condiciones en el ámbito de trabajo.

Las teorías de Fayol y Taylor, fueron formuladas en épocas contemporáneas y ambas consideran en sus propósitos el mejoramiento de las labores en las empresas, y aún cuando tuvieron puntos de vista distintos, estas dos teorías no son excluyentes sino por el contrario

complementarias. No es posible en nuestro trabajo una lista de todos los discípulos y seguidores de estas teorías, que con sus contribuciones han ayudado a que la administración dejara de ser empírica para convertirse en científica, pues son muchos y a medida que pasa el tiempo van en aumento.

En la actualidad se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de ella se logra obtener la eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

De finales del siglo XIX, sin pretender fijar fechas exactas, a la actualidad, dependemos de las diversas corrientes administrativas en todas las empresas, por lo cual la administración viene a ser la herramienta fundamental en cualquier organización por muy simple que sea. Siendo las diversas escuelas o enfoques a través de los cuales se concibe a la administración es de trascendental importancia el estudio de estas corrientes pues constituyen una excelente ayuda para reforzar el concepto y la aplicación del proceso administrativo dentro de cualquier ente económico.

Por lo que respecta a México en forma específica podemos decir que las prácticas de administración científica datan de unas cuantas décadas atrás y hasta la fecha no del todo difundidas o llevadas a la práctica dado su corto lapso de estudio y adaptación no podemos hablar de que su uso sea del todo implantado o aceptado, propiamente dicho.

2.1.2 Definición y Concepto de Administración.

Siempre y para adentrarse a cualquier área de estudio es necesario primeramente dar una definición previa del punto a tratar, así en este caso consideramos necesario definir y conceptualizar qué es la administración, para de alguna manera encontrarle más firmeza a los puntos que estaremos tratando al respecto.

La administración puede definirse y conceptualizarse desde los puntos de vista nominal y real respectivamente, el nominal que se refiere a la etimología u origen de la palabra y el real que trata directamente lo que la cosa de estudio es en sí misma o bien la forma personal en que un autor puede conceptuar algún hecho u objeto a tratar.

Definición etimológica: Administración viene del latín, " *administratio* " que significa acción de administrar, compuesta del prefijo " *ad* " y el término o vocablo " *administrare* " que significa conjuntamente " *hacia* " el hecho de " *servir* ", llevando implícito en su sentido, que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir y de realizar funciones al mando de otros.

Dar un concepto único de administración no es tarea fácil dado la complejidad y amplitud de la materia en cuestión; por lo que se expondrán los conceptos de los tratadistas más comunes; sobre esta área.

Henry Fayol: dice que la administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Koontz y O'donnell: Consideran la administración, como la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Brook Adams: Conceptúa la administración como la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

Agustín Reyes Ponce: Es el conjunto sistemático de reglas, para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

José Antonio Fernández Arena: Es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación a través del esfuerzo humano.

Wilhurg Jiménez Castro: Es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

En base a las ideas generales que podemos apreciar en los anteriores conceptos se pueden destacar los siguientes aspectos, válidos de tomarse en cuenta.

Se hace necesario en primer lugar, destacar su clasificación como ciencia social, la cual tiene su propio cuerpo doctrinal, sus propios principios científicos y adicionalmente sus técnicas o artes aplicadas. El término ciencia social es muy amplio y se aplica a todos aquellos fenómenos sociales susceptibles de análisis científico. La administración a través

de su cuerpo de principios, acepta esa clase de pruebas; para demostrarlo se puede aplicar la definición genérica de ciencia " es un conjunto de conocimientos e investigaciones que tiene sus propios principios y permite tener conclusiones confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario y general ", por lo que la confirmación de que la administración es una ciencia social, se obtiene mediante el estudio de su ámbito y propósitos expresados en su propio concepto.

Podemos decir que la coordinación de ideas y voluntades de acción, solo se logra en forma continuada cuando los componentes coadyuvan para alcanzar objetivos comunes.

A través de la correcta aplicación de los principios administrativos y mediante el necesario equilibrio práctico, es posible que al mismo tiempo que se logran esos objetivos con eficiencia, haya satisfacciones humanas e incentivos materiales y espirituales para quienes participan en el esfuerzo cooperativo.

Ahora bien, solo podemos agregar que los conceptos sufren un cambio de acuerdo al momento histórico que vive el autor y a la evolución paulatina del pensamiento administrativo.

2.1.3 Importancia de la Administración.

Es innegable la gran importancia de la administración, ya que esta es aplicable donde quiera que exista un organismo social de cualquier índole, llámese público o privado, civil o militar, grande o pequeño, y lógicamente será más necesaria su aplicación mientras más grande y complejo sea, pues su carácter es eminentemente social.

La universalidad de la administración elimina fronteras para la utilización de sus principios, por la extraordinaria versatilidad para que se apliquen en muy variadas condiciones y latitudes, sin distinción de credos e ideologías políticas, religiones, razas o regiones geográficas; llegando a considerarse un proceso necesario a todos los esfuerzos colectivos. " por medio de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos; todo lo cual tiene múltiples repercusiones en diversas actividades del ser humano ".¹¹

El estudio de la administración nos muestra acerca de las técnicas capaces de influir en el comportamiento humano, así como la forma de simplificar el trabajo al establecer principios métodos y procedimientos, para obtener mayor rapidez y efectividad. Por lo que puede sintetizarse entonces que la administración es uno de los medios más importantes de los que dispone el hombre para poder satisfacer sus múltiples necesidades de labor conjunta que distinguen a la humanidad.

El éxito de una organización siempre dependerá de una buena administración y el constante mejoramiento de ésta, ya que solo así se podrá alcanzar la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, por lo que si cada célula del ente económico es eficiente y productiva, la sociedad misma formada por ellas tendrá que serlo; ahora bien, reconociendo a la administración como lo es, la base primordial útil y necesaria para toda empresa, se puede decir que todo ente económico que quiera lograr la máxima eficiencia, tendrá que hacer uso del proceso

¹¹ Apuntes recopilados por el Lic. Arturo Sánchez Mondragón y el Lic. Rafael Villagómez Aguilar.

administrativo que resulta ser la ciencia fundamental en el quehacer administrativo de todo organismo social.

2.1.4 Principios de la Administración.

Existen dos autores que se consideran como precursores de las corrientes administrativas y que sus aportaciones son las que vienen a conformar las bases fundamentales de esta área del conocimiento.

Uno de los creadores de estas corrientes es Frederick Winslow Taylor, cuyas principales aportaciones son; principios y normas que permiten establecer un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorros de materiales, básicamente aborda aspectos como estudio de tiempos y movimientos, selección y capacitación de personal, métodos de trabajo, salarios, incentivos, especialización e instrucción. Es válido mencionar que dichas aportaciones, sin desmerecer el gran avance que significaron para la Ingeniería Industrial, dieron lugar ciertamente al éxito económico de las empresas, y no así al bienestar físico y mental de los trabajadores, a diferencia de las aportaciones de Fayol, en donde el ser humano no es solo un " engranaje de la maquinaria ", sino un ser pensante, racional y sensible; como lo podemos apreciar a continuación.

Otro de los iniciadores de la administración, del cual se dice determinó las bases de la administración científica y por lo que se le conoce como padre de la administración, es Henry Fayol, siendo sus principales aportaciones dar a conocer que la teoría administrativa es universal, determinó el primer proceso administrativo y estableció 14 principios básicos

los cuales actualmente fundamentan a la administración y de los cuales el propio autor declara

“ los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. Es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y medida ”.¹²

Los principios administrativos que establece Fayol, en forma enunciativa más no limitativa, ya que reconoce sus posibilidades infinitas, son los siguientes:

1. *Principio de la división del trabajo.* Este principio se fundamenta en la idea de dar una mayor especialización a la labor con el objeto de producir más y mejor con el mismo esfuerzo humano, así también pretende separar la labor manual de la intelectual y optimizar con esto la productividad.

2. *Principio de la autoridad responsabilidad.* Al respecto se puede decir que toda autoridad que se otorga debe de ir investida de su correspondiente responsabilidad. Ya que la autoridad es el acto de mandar y hacerse obedecer, exige por tanto, ser ejecutada con responsabilidad.

3. *Principio de la disciplina.* Se entiende como disciplina la observancia de ciertas reglas y principios establecidos, así también se entiende como las muestras exteriores de respeto, y este no solo de subordinados a jefes, pues el éxito de este principio queda basado en el entendido de que el respeto siempre tendrá que ser bilateral, entre patrón y obrero.

4. *Principio de la unidad de mando.* He aquí uno de los principios básicos de la administración, pues este se encuentra apoyando el razonamiento, según Fayol, que “Un

¹² Fayol, Henry. Administración Industrial y General. Herrero Hnos. Sucs., s.a. México. p.158

agente no debe recibir ordenes más que de un solo jefe " evitando con esto las fugas de autoridad y responsabilidad, la confusión y el caos total en cualquier grupo social pues es literalmente inconcebible la subsistencia de un cuerpo con dos cabezas o dos voces de mando.

5. *Principio de la unidad de dirección.* Este principio es complementario al anterior, salvo que este se refiere más que nada a la estructura organizativa, destacando la importancia de tener un solo programa de acción dirigido por un solo jefe, para la solución de un problema específico. De no ser así solo se crea duplicidad de mando y funciones, así como el inherente desperdicio de esfuerzos y recursos.

6. *Principio de la subordinación del interés particular al interés general.* Todos los intereses personales o particulares de cualquier miembro de la empresa, que se contrapongan al objetivo general de la misma tendrán que subordinarse o sujetarse al interés general, ya que no se conciben esfuerzos contrarios a este, puesto que es como asegurar el desequilibrio o pérdida total de los planes y proyectos a seguir.

7. *Principio de la remuneración del personal.* La remuneración al personal es el pago correspondiente al servicio prestado, en el presente principio se pretende establecer la remuneración o compensación al trabajador sobre bases lo más equitativas posibles, aspecto que como consideró Fayol en su tiempo y que en la actualidad no es distinto, resulta prácticamente imposible determinar certeramente el salario que dé satisfacción total al personal y a la empresa.

8. *Principio de la centralización.* En relación a este principio no se puede determinar con anticipación ni de una forma estricta el grado de centralización, ya que esto se determina

básicamente dependiendo de los medios y circunstancias específicas de la empresa tamaño, (giro, capacidad de producción, número de empleados, etc.), así como de las bases que se fundamentan en los principios de unidad de mando y dirección pues el fin que se persigue es la mayor utilización posible de las facultades de todo el personal.

9. *Principio de jerarquía.* Fayol no pretende definir este principio como la forma de asignar o determinar autoridad a ningún nivel sino más bien determinar la ruta que debe seguir la comunicación por medio de una cadena escalar de autoridad, que comprenda todos los niveles de la organización desde o hacia la máxima autoridad, estimulando a su vez la comunicación horizontal siempre y cuando sea benéfica y autorizada por los superiores inmediatos.

10. *Principio del orden.* Aquí se hace referencia a dos aspectos primordiales del orden, al material y al social; en donde se presupone que debe existir un lugar específico para cada cosa, así como un puesto exacto para la persona ideal, con esto lo que se pretende es lograr una armonía entre el aspecto técnico, de organización y selección de personal.

11. *Principio de la equidad.* La justicia y la benevolencia deben ser aplicados en conjunto, para el logro de este principio ya que considerando que se está tratando con elemento humano, complejo y divergente es prácticamente imposible aplicar normas o reglas precisas y estrictas por lo que lo más conveniente es actuar con sensatez.

12. *Principio de la estabilidad de personal.* En lo que sea posible se debe mantener de una forma estable en cada puesto al personal, ya que está comprobado que mientras mayor sea la rotación o deserción del mismo, más problemática resulta ser la marcha de un negocio.

obviamente este principio como todos los demás es cuestión de valorar su ejecución en cada situación específica.

13. Principio de la iniciativa. Dar pauta a la participación de opiniones así como de ejecutar iniciativas de cambio tendentes a la mejora de los objetivos es una de las más grandes satisfacciones del ser humano, saberse útil e importante y que es tomado en cuenta es un factor de gran poder en la motivación que necesita el personal para colaborar con su mayor esfuerzo a la contribución del logro de metas organizacionales.

14. Principio de unión de personal. La unión es el vínculo por medio del cual tenemos asegurada en gran medida la armonía y estabilidad de la empresa así que es papel del administrador que en lo que sea posible se deben de erradicar las diferencias, conflictos y disgregaciones de grupo que vienen a convertirse en factores debilitantes y contrarios a la empresa.

Aquí quedan comprendidos los principios, en los cuales, según Fayol se fundamenta la administración científica, sin olvidar o pasar por alto que fueron expresados de una forma enunciativa más no limitativa y que su derivación o aumento es completamente válido dada la necesidad precisamente para quienes fueron creados: grupos humanos.

2.2 El Proceso Administrativo.

En toda empresa independientemente del tamaño o giro al que se dedique es indispensable que cuente con los rudimentos administrativos básicos, para poder de alguna manera superar todos los retos que implica mantener un negocio en marcha.

La administración cuenta con las técnicas y procedimientos adecuados para cada situación específica, por su carácter universal es aplicable a cualquier grupo social organizado o integrado para lograr objetivos comunes.

En el presente capítulo trataremos de establecer los conocimientos más sobresalientes e indispensables que se deben tomar en cuenta para establecer los lineamientos administrativos a los que básicamente se tiene que apegar toda persona, para lo cual nos apoyaremos en el criterio que nos presenta *Agustín Reyes Ponce*, en sus obras *Administración de Empresas I y II*, así como algunos otros autores contemporáneos suyos que de alguna manera vienen a completar y reafirmar sus planteamientos.

La razón por la cual, como podrán notar, se utilizan en su mayor parte consultas de autores nacionales para el desarrollo de la presente investigación, es porque consideramos que más que nada es más apropiado, que todos los planteamientos que se realicen sean apegados en lo más posible a nuestra realidad, a la cultura, avance tecnológico, la magnitud de nuestras empresas, etc., para que de alguna manera sea más sencillo pensar en su aplicación, en la práctica cotidiana.

Primeramente podemos decir que el punto de partida de una buena administración consiste en la adecuada utilización del Proceso Administrativo, herramienta indispensable y de la que se deriva todo el fundamento a saber sobre administración. Y con el propósito que éste quede determinado en toda su amplitud, a continuación se presentan las fases elementos y etapas que lo componen.

2.2.1 Fases mecánica y dinámica, y sus elementos.

En el momento que se pretende establecer un negocio o bien cuando se trata de adaptar o hacer uso de las técnicas administrativas que comprende el proceso administrativo, es necesario saber cuales son sus fases y qué elementos lo integran, por lo cual según Reyes Ponce, nos dice que queda comprendido en dos fases: La mecánica y la dinámica.

Dentro de la primera fase se encuentran considerados los elementos de Previsión, Planeación y Organización; y contestan a las preguntas ¿Qué puede hacerse? ¿Qué se va a hacer? ¿Cómo se va a hacer? respectivamente, esta fase se refiere a cómo ubicar o determinar los alcances del plan a seguir de acuerdo a los recursos disponibles, objetivos y posibilidades de acción, métodos y programas definidos así como la estructuración técnica de jerarquías y asignación de funciones y obligaciones individuales.

La segunda fase llamada dinámica está formada por los elementos de: Integración, que contesta a la pregunta ¿Con qué se va a hacer?, Dirección, que resuelve el planteamiento, ver que se haga, y finalmente el Control, con el que se define en concreto ¿Cómo se ha realizado?. Esta fase comprende primeramente la integración de los medios necesarios los cuales no forzosamente tendrán que ser solamente cosas, más aún se refiere a la integración misma del elemento humano en su ámbito de trabajo, así como su impulso, coordinación y supervisión para la realización de los planes previstos, los que a su vez estarán sujetos a su comparación y evaluación con el propósito de saber si se han obtenido los resultados deseados o bien si es necesario implementar medidas correctivas que conduzcan a mejorar lo ya establecido o en su defecto formular nuevos planes.

Con el objeto de que el Proceso Administrativo quede expresado de una forma esquemática presentamos a continuación un cuadro tomado de la obra Administración de Empresas de Agustín Reyes Ponce, que comprende sus etapas, elementos y fases de las que más adelante hablaremos a detalle, en el presente capítulo.

FASE	ELEMENTO	ETAPA
Mecánica	Previsión	Objetivos, investigaciones y cursos alternativos
	Planeación	Pronósticos, Procedimientos, Programas, Políticas y Presupuestos.
	Organización	Jerarquías, Funciones y Obligaciones.
Dinámica	Integración	Reclutamiento, Selección, Introducción, Entrenamiento, Desarrollo y la Integración de cosas.
	Dirección	Autoridad, Comunicación y Supervisión
	Control	Su establecimiento, Operación e Interpretación.

13

¹¹ Reyes, Ponce Agustín. Administración de Empresas I parte. 26 reimpresión México D.F. , 1995 .Edi. Limusa. p.64

Daremos inicio a la explicación de en qué consiste cada parte de dicho proceso, siguiendo precisamente el orden del cuadro anterior, pero no sin antes hacer notar, que la forma de dividir o seccionar el Proceso Administrativo es sólo para efectos conceptuales ya que en la práctica es difícil y en ocasiones imposible saber en que momento estamos terminando o comenzando cada elemento por lo que a veces se dan en una forma simultánea " Así, al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc. " ¹⁴

2.2.1.1 Previsión

Elemento que algunos autores consideran está comprendida dentro de la planeación y razón por la cual es suprimido en el modelo del proceso administrativo que plantean, nosotros sin embargo consideramos que es necesario dar un lugar y tratamiento específico a este elemento, ya que en él queda comprendido precisamente como su palabra lo dice la forma de pre-ver al futuro o anticiparse a los acontecimientos, en base obviamente a investigaciones, datos estadísticos, etc., que nos ayuden a plantearnos objetivos más precisos y cursos alternativos de acción más confiables, para la satisfacción completa de la propia empresa; esto sin atrevernos a decir que serán del todo infalibles ya que para su realización, quedan involucrados infinidad de factores y condiciones susceptibles de cambio en donde intervienen aspectos económicos, sociales, ambientales, así como la

¹⁴ IBIDEM p.57

decisión humana no solo de los inversionistas, administradores, trabajadores, sindicatos, etc. que son todavía más impredecibles, entre otra serie de factores que impiden la certeza completa de los objetivos planeados.

Sin embargo aun cuando existe la posibilidad de riesgo, no queremos decir que toda empresa es una aventura incierta, por lo que existen técnicas concretas con reglas y principios específicos que nos ayudan a prever con mucha más confiabilidad.

Cada elemento del proceso administrativo está comprendido a su vez por etapas que nos ayudan a llevar a cabo la realización del mismo, dentro de la previsión primeramente tendremos que considerar tres situaciones que se pueden dar al momento de emprender una nueva empresa.

La certeza: Que es el conocimiento claro y seguro de alguna cosa, o bien de que existe la seguridad de que algún acontecimiento ocurra. Lo cual en la práctica al momento de prever siempre tendrá alguna posibilidad de fracaso, dado los innumerables factores que son involucrados en el proceso y que son determinantes en el logro satisfactorio de los planes preestablecidos.

La incertidumbre: Falta de seguridad, duda de que algo suceda o se lleve a cabo como se previó, cuando no se tiene ninguna experiencia, fundamento o base para predecir si tal circunstancia o resultado se presentará de alguna forma específica.

La probabilidad: Esta nos resulta ya una fuente de ayuda que se encuentra fundada en conocimientos y técnicas mucho más confiables, ya que aplicando reglas probabilísticas tenemos la posibilidad de emprender cualquier empresa y aunque no lleguemos a tener plena seguridad de lo que resultará, nos podemos apoyar con un grado más de confiabilidad de que suceda o no.

Por lo anterior solo podemos traer a colación las mismas palabras de Fayol que decía " la previsión jamás será una profecía, sino una reducción del riesgo debido a factores no previstos".

Y por lo tanto nuestras previsiones serán un tanto más válidas si las hacemos tomando en cuenta los siguientes puntos:

1. Necesitamos ser más analíticos de los aspectos, factores y circunstancias en las que quedan involucrados los fines de la empresa, ya que si en lo posible pueden quedar controlados, mayor será la posibilidad de éxito que se logre.
2. En la medida que sea posible debemos apoyarnos en hechos, antecedentes y datos reales y no en aspectos subjetivos, los que en algunas ocasiones distan mucho de la realidad. Tergiversan y confunden y no pasan de ser meras opiniones.
3. Cuanto más podamos utilizar medidas de cálculo, de estadística o de probabilidad, así como de presupuestos, podremos tener más confiabilidad de los resultados esperados.

Ahora bien, existen reglas que nos ayudan a establecer de una manera clara y concreta los objetivos a seguir, pues estos son los fundamentos en base a los cuales se encaminarán todos los esfuerzos, recursos y expectativas de la empresa, es por ello que resulta vital que queden comprendidos perfectamente, para que de esa misma forma se ejecuten y no exista confusión, contradicción o pérdida de tiempo alguno:

Con el fin de poder determinar la jerarquización y clasificación adecuada de los objetivos, a continuación presentamos algunas de las formas en que pueden ser clasificados.

- *Objetivos a corto y largo plazo:* Son aquellos que se determinan en función al tiempo en el cual se podrán llevar a cabo, pues existen algunos dada su magnitud o alcance que se

establecen premeditadamente a un plazo más grande del normal, no así aquellos de fácil realización que entran en los que se comprenden como objetivos a corto plazo.

- *Los objetivos generales y particulares:* Esta comparación es más que nada comparativa y se refiere al establecimiento de objetivos que se encuentran supeditados a otros de mayor alcance, esto obviamente es relativo, ya que los que en algunos casos resultan ser particulares vienen a ser estos mismos, objetivos generales para otros.
- *Los objetivos individuales y colectivos:* Estos objetivos en algunos casos se pensará ser iguales a los clasificados anteriormente, pero más bien se refieren a no confundir los objetivos planteados por un individuo y los objetivos que son planteados para ser llevados a cabo por un grupo humano. A esto más que nada es a lo que se apega la presente clasificación.
- *Los objetivos secundarios y colaterales:* Los secundarios son los que nos sirven de base o como medio de realización de los objetivos principales o básicos. Los objetivos colaterales son aquellos que aún sin plantearlos ni proponerlos se llevan a cabo mediante la realización de otro.

Así una vez presentadas algunas de las clasificaciones más comunes de los objetivos es bueno saber bajo qué reglas deben estar regulados, esto no con un carácter estricto e imparcial, más bien a manera de apoyo para no confundirse al momento de plantearlos y aún más grave evitar confusión al momento de ejecutarlos.

A. Se debe tener extremo cuidado al momento de establecer un objetivo, pues pudiera ser que tratando de erradicar un problema, solo consideremos algunas situaciones que resultan como consecuencia de un problema mucho más severo, y no observemos con profundidad

las causas que generan dicha situación, para ser tomado bajo control mediante objetivos plenamente reales.

B. Al momento de considerar los objetivos se tienen que considerar todas las alternativas posibles a seguir, pues si se establece un solo objetivo considerado como única solución, nos cerramos posibilidades quizá mucho más viables. Siempre debemos recordar que los extremos no son las únicas alternativas, existe toda una gama de soluciones que sabiendo identificarlas y utilizarlas nos abren una gran factibilidad de acierto en la toma de decisiones.

C. Debemos tratar de encontrar semejanzas y diferencias en los objetivos ya establecidos, esto para saber si existe duplicidad y evitar con esto el gasto innecesario de recursos, esfuerzo y tiempo.

D. Es más que conveniente tratar de consultar opiniones de personas involucradas en la realización de los objetivos, pues como dice un viejo adagio, dos cabezas piensan mejor que una y siempre en este sentido es más conveniente la pluralidad de opiniones y no limitarnos a nuestro propio juicio.

E. Los objetivos de mayor importancia siempre deben ser establecidos por escrito, lo que nos ayuda a analizarlos, tenerlos presentes más a menudo y sobre todo según Reyes Ponce "principalmente debemos esforzarnos al escribir nuestros objetivos, en clasificarlos, jerarquizarlos adecuadamente, establecer los límites dentro de los cuales pensamos alcanzarlos..."¹⁵

F. Es muy importante a manera de verificación aplicarle a nuestros objetivos las seis preguntas: del qué, cómo, quién, por qué, cuándo y dónde.

¹⁵ IBIDEM p.117

Qué es lo que pretendemos satisfacer o qué meta deseamos alcanzar.

Cómo pensamos llevarlo a cabo, de forma total o parcial, a corto o largo plazo.

Quién o qué persona, sección o departamento realizará dicho objetivo.

Porqué o cuál es la razón que nos incitó a la satisfacción de ese plan a seguir

Cuando o en qué tiempo específicamente se logrará una parte o en su totalidad lo ya planeado.

Dónde y qué alcances de lugar y espacio tendrá la realización de un objetivo determinado.

G. Todos los objetivos deben darse a conocer, independientemente de la trascendencia que se pretenda, para hacer más eficaz su realización ya que mientras más se dé a saber éste, más será el sentimiento o deseo de realizarlo.

H. Los objetivos deben ser estables, en la medida que sea posible, pues de no ser así se suscita una gran confusión, inestabilidad de las labores y uso de esfuerzos innecesarios. Sin embargo no queremos decir que al establecer un objetivo se haga de una forma inmutable, ya que éste está sujeto a revisión y valoración en forma periódica y de allí los cambios que se juzguen pertinentes, para corregir quizá desviaciones, establecer circunstancias no consideradas en un principio, etc., pues vano resultaría cualquier esfuerzo si está encaminado a la realización de objetivos no confiables.

Dentro de la previsión existe la función de la investigación, la cual forma un papel determinante en el logro total y satisfactorio de los objetivos ya establecidos, dicha investigación tiene como fin, establecer los medios más óptimos y confiables así como los negativos y contrarios que solo vienen a obstaculizar lo ya planeado.

Con el propósito de que dicha investigación tenga cierta metodología a seguir a continuación se presentan algunas reglas mediante las cuales se facilitará el establecimiento de unos y otros factores.

Regla 1º Se deberá considerar el mayor número de factores tanto positivos como negativos y posteriormente clasificarlos de una forma adecuada, que permita valorarlos y proceder a su cuidado y control en su caso.

Regla 2º Deben distinguirse los factores que son factibles a medición ya que constituyen una base más objetiva o confiable, y los que solo son producto de apreciación, esto con el objeto de darles diferente tratamiento y se puedan aprovechar ambos en lo más posible.

Regla 3º Se deben determinar los factores disponibles de los no disponibles, así como investigar la forma de obtener los que están a nuestro alcance, sus fuentes, sus costos, etc.

Regla 4º Existen factores llamados estratégicos los cuales es importante determinar, pues como su nombre lo denota son aquellos que con mayor amplitud e intensidad influyen sobre los demás factores. Por ejemplo será estratégico entre dos factores similares el menos costoso y más rápido de obtener. La determinación de estos factores debe ser indispensable, para su mayor cuidado y aprovechamiento si son positivos y su eliminación o modificación si son negativos.

Regla 5º Se deben tratar de fijar los elementos más difíciles de prever, para evitar los efectos perjudiciales que se pudieran dar. Por ejemplo la utilización de seguros o la implementación de planes de emergencia que ayuden a resguardar ciertas contingencias.

La investigación se lleva a efecto básicamente por dos medios, *la observación*, que puede ser a través de registros (contables, estadísticos y administrativos), de la observación

experimental o simplemente de hechos actuales. También la investigación se puede realizar por medio de una *encuesta*, determinando primeramente el universo de estudio y posteriormente efectuando un muestreo o selección de elementos representativos del caso en cuestión, para proceder así a la formulación del cuestionario y recolección de datos, los cuales una vez recabados correctamente se tendrán que tabular para una mayor y más sencilla interpretación de los resultados, finalmente se realiza la toma de decisiones sobre un plan de acción específico.

2.2.1.2 Planeación.

La planeación es la ruta o camino previamente establecido para llevar a cabo determinada acción. Es un plan concreto en el que quedan establecidos los principios, la secuencia de operaciones, la determinación de tiempos y recursos que se requieren y con los que cuenta la empresa, para su marcha efectiva.

Es anticiparse a los acontecimientos, prepararse para eventualidades y contingencias, trazar actividades precisas y proporcionar un orden adecuado para la satisfacción del plan de acción que se previó seguir.

Se puede decir que la planeación es la base para la realización adecuada de todo el proceso administrativo, pues al estar organizando, integrando, dirigiendo y controlando los objetivos, es precisamente tomando como guía y apoyo los medios determinados en la planeación, para lograrlo.

Los planes deben ser establecidos tomando en cuenta ciertas estipulaciones entre las cuales podemos señalar las siguientes:

A. El plan debe ser sencillo y fácil de comprender expresado de la forma más clara y concisa posible no dar pauta a confusión, además de que se deben de contestar todas las preguntas acerca del plan de forma directa e inmediata.

B. Establecer el plan adecuado para quienes lo pondrán en práctica así como la determinación de la cobertura o alcance que se preteada. El plan debe ser asignado dentro de las facultades del grupo para quien fue elaborado, de la misma forma debe quedar comprendida una secuencia y orden que no nos dé opción a desviarnos del objetivo previsto.

C. Debemos ser selectivos en el establecimiento de un plan, no tratar de cubrir todas las necesidades de la empresa en uno solo. Formularlos de acuerdo a la responsabilidad que implica su realización, al grupo para quien va dirigido, número de personas que intervienen, etc., esto con el objeto de programar un plan específico a cada circunstancia, en el que no debe ignorarse ninguna función ni omitirse ningún detalle, el plan tiene que ser completo y eliminar la necesidad de adivinar quién va a hacer qué y cuándo.

D. Se debe dar a conocer el plan a cada uno de los que intervienen en él, procurando proporcionar una ventaja visible en la satisfacción de sus necesidades y deseos, esto motiva al colaborador para que haga su mejor esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.

E. Todo plan tiene que contener cierto grado de flexibilidad y precisión al mismo tiempo; aún cuando esto parezca contradictorio, no lo es, pues el estar nosotros planeando determinado curso de acción a seguir se hace de una forma precisa porque estamos dirigiendo nuestro esfuerzo a hechos concretos y sin embargo existen modificaciones y cambios que de alguna manera deben de quedar considerados al momento de planear, ya

que existen ciertas contingencias o eventualidades que no se deben pasar por alto, previéndolas será mucho más fácil su control.

Ahora bien, para complementar una buena planeación ésta debe de apoyarse en **políticas**, las cuales pueden definirse como " los criterios generales, que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes de campo para las decisiones que les corresponde tomar, sirven por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas"¹⁶ señalan fronteras tan amplias que permiten al dirigente usar su iniciativa y su juicio propio para determinar lo que se debe hacer al tiempo de ejecutar una acción.

Existen reglas importantes que son de gran ayuda en la fijación de las políticas:

1. Todas las políticas deben ser *establecidas por escrito* para evitar sean ignoradas, o bien se establezcan políticas contradictorias, y en último de los casos queden situaciones no consideradas y sin política que las gobierne.
2. La *difusión* suficiente y adecuada de las políticas establecidas se tendrá que hacer en forma inmediata y eficiente, primeramente hacia los niveles para los cuales han sido dictadas y para los que tendrán a su cargo la vigilancia de su ejecución.
3. Como las políticas no son normas concretas sino principios generales de acción, existe contradicción y divergencia en la interpretación y subsecuentemente en su aplicación, esto por la falta de *coordinación*, por lo que es de primordial importancia que exista alguien que las interprete con validez oficial y éste tendrá que ser obviamente el directivo del área de que se trate.

¹⁶ Reyes, Ponce Agustín. Administración de Empresas. II parte, 26ª reimpresión. México 1980, D.F. Limusa p.168

4. Debe establecerse un plazo determinado para que todas las políticas, entren en un proceso de *revisión periódica*, evitando que se consideren vigentes las que no lo están, que se ejecuten acciones en un sentido debiendo ser en el contrario, etc.

Siendo la organización algo vital y dinámico, se encuentra sujeta a cambios y modificaciones que muchas veces se dan casi imperceptiblemente, es por ello que se requiere de verificación de objetivos, planes, políticas, programas, presupuestos, procedimientos, etc.

Los **procedimientos** son otra alternativa valiosa que nos ayuda a la realización de los objetivos, seccionando de forma cronológica el curso de acción específico para la realización más eficiente de cada función administrativa, se dan a cualquier nivel pero son de más utilidad a nivel operativo ya que tienden a formar rutinas o mecanización de actividades, lo cual representa economía y ahorro de tiempo en la introducción y adaptación de un nuevo miembro a la compañía, así como en la realización de labores específicas, llámense de oficina o bien del área de producción.

- * Los procedimientos, obviamente se tendrán que establecer por escrito y preferentemente en forma gráfica, con el objeto de que sean de mayor y más fácil comprensión.
- * Su revisión debe ser periódica para verificar su ejecución correcta y en los casos que proceda, la eliminación de procedimientos obsoletos e ineficientes o bien su modificación o cambio. Esta revisión ayuda también a evitar duplicidad de actividades, que solo entorpecen y obstaculizan la secuencia normal de los procedimientos ya establecidos.

Finalmente nos referiremos a los **programas y presupuestos**, los que también podemos identificar como herramientas de gran utilidad en la orientación a las acciones a seguir.

En un *programa* se traza la secuencia de operaciones en orden cronológico, se fijan los objetivos, el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes así como quién, cuándo y dónde las han de realizar. En la formulación de un programa pueden quedar incluidos los objetivos, políticas, procedimientos y métodos, pero no necesariamente tienen que incluir todas estas categorías de planes.

Los programas pueden establecerse para un corto o largo plazo, así también pueden ser particulares o generales o sea que pueden ser dirigidos a departamentos o áreas específicas o bien para toda la empresa.

Los *presupuestos* nos dice Reyes Ponce, son " una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados ", dicha cuantificación puede ser financiera o no, o sea que su expresión no solo puede ser monetaria sino en cantidades de unidades producidas, vendidas, desperdiciadas, compradas así como en horas-hombre necesitadas, ocupadas, etc. Los presupuestos siempre se aplican a un periodo determinado con miras hacia el futuro, para pronosticar lo que ha de suceder, tomando como base datos, cantidades o situaciones pasadas; dicho de otra manera siempre se realizarán en base a la experiencia, con excepción lógicamente del presupuesto de partida el cual tendrá debilidades o deficiencias justificadas, que se irán corrigiendo hasta llegar a lo que sería un plan razonablemente exacto.

Hasta aquí concluimos con la segunda etapa de la fase mecánica del proceso administrativo, fueron tratados en forma especial cada uno de los elementos que la integran y aún cuando no se profundizó en ninguno, consideramos haber establecido los lineamientos básicos para su comprensión.

2.2.1.3 Organización.

En toda función administrativa es indispensable la organización, pues es el único medio para lograr una acción colectiva más efectiva.

La función principal de la organización es hacer que cada uno de los integrantes de un grupo social u organizacional conozca qué actividades son las que va a ejecutar, (en el sentido de qué puesto, no precisamente de qué persona) con el objeto de reducir a un mínimo las malas interpretaciones y confusiones, respecto a quién es el que va a hacer qué. Así mismo fija las relaciones de trabajo dentro del ente productivo, pues a cada miembro se le hace saber el respectivo lugar en el que se ubica su función a desempeñar dentro de la estructura de la organización, así como las relaciones que debe tener con sus superiores y subordinados, para el logro exitoso de actividades específicas. O sea, que es básico que se conozca de qué autoridad van a depender las ordenes a seguir así como la gente en la que se puede apoyar para el logro de dichas instrucciones.

A manera de concretizar, tenemos a colación la forma en que Peterson y Plowman definen la organización " es un método de la distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos. "

La organización constituye el dato final del aspecto mecánico, es el punto de enlace entre la parte teórica y práctica es en donde se establece cómo debería ser nuestra organización para después integrar ésta como resulte más adecuado, dependiendo de los elementos y circunstancias específicas con las que contamos.

La división de funciones es en lo primero que se piensa cuándo se habla de organización, por lo cual a continuación presentamos algunas reglas prácticas que nos ayudarán a establecerlas.

1° regla Se debe hacer una lista lo más amplia posible, de todas las funciones que se piense van involucradas en la realización de los objetivos, primeramente las más importantes, y las que se consideren que están dirigidas al primer nivel jerárquico.

2° regla Deben definirse de forma específica cada una de las funciones enlistadas, lo cual dará como resultado que se identifiquen aquellas que se hallen duplicadas en forma total o parcial, para este último caso puede optarse por conjuntar las funciones en una o determinar de forma clara o precisa la separación que exista entre una y otra, de tal modo que únicamente queden las funciones que deban existir las cuales serán todas distintas e irreducibles en la mayor medida posible.

3° regla Una vez concluidas todas las funciones del primer nivel jerárquico, se procede de igual forma para el segundo nivel y así sucesivamente, hasta establecer todas las funciones que se crean pertinentes en el logro de los objetivos.

4° regla Finalmente se deben estructurar dichas funciones en un organigrama, o lo que también se conoce como carta de organización, de tal modo que quede presentada de forma más esquemática y clara la manera en que se llevará a cabo la departamentalización, se puede decir que básicamente consiste en la separación de las funciones de producción, ventas, finanzas y personal o recursos humanos

Cabe mencionar que en el primer nivel jerárquico la asignación de actividades suele ser normalmente de naturaleza funcional y no operativa; por lo que en los siguientes niveles se aplican diversos criterios en la división de las funciones, dependiendo del tipo de organización de que se trate o sea que puede ser por departamentos, secciones, grupos, subgrupos y unidades; de tal manera que a partir de este momento ya se puede pensar qué persona puede ocupar determinado puesto, si se cuenta o no con el personal adecuado y de no ser así se hace uso de una valiosa herramienta administrativa que es, la descripción o perfil de puestos; en el que se detallan las características o requisitos específicos que tendrá que satisfacer el futuro aspirante al puesto vacante.

Los *organigramas* nos muestran la división de funciones, los niveles jerárquicos, los canales de autoridad y responsabilidad, las guías formales de comunicación, la naturaleza lineal o staff del cuerpo administrativo así como las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa. Del mismo modo los *manuales de organización*, vienen a representar una fuente de consulta y guía detallada de las funciones, la autoridad, las obligaciones y las relaciones de cada unidad integrante de la organización, constituyen ambos una ayuda que nos proporciona toda la información y datos pertinentes para conocer de forma breve, clara y concisa lo que deseamos, relativo a la organización.

Los sistemas de organización nos permiten dar una estructura más sólida al cuerpo administrativo y los más usados, dependiendo de las condiciones, necesidades, complejidad y tamaño de la empresa, son los siguientes: Organización lineal o militar, funcional, lineal y de staff y los comités los cuales iremos tratando a continuación en el orden mencionado.

La organización **lineal o militar**, es aquella en la que la responsabilidad y autoridad son transmitidas en forma directa o vertical, a cada persona o grupo determinado, cada individuo sabe a quién tiene que delegarle autoridad y asignarle responsabilidad de funciones así como a quién tendrá que reportar resultados y recibir nuevas ordenes. Este tipo de organización la comprende fácilmente el personal de una empresa, pues su esencia consiste en que un superior manda directamente a los subalternos y estos a su vez solo reciben ordenes de este jefe asignado.

Tiene como características, su simplicidad y fácil comprensión, no existen conflictos ni confusiones de autoridad y lógicamente no hay fugas de responsabilidad se pueden tomar decisiones más rápidamente, la disciplina es más sólida ya que cada jefe tiene la responsabilidad y autoridad única sobre un grupo determinado; también se puede decir que en esta forma de organización los ejecutivos o jefes tienden a sentirse saturados de trabajo, pues al no existir la especialización de funciones tienen que abarcar múltiples actividades y de la misma forma los subordinados. Debido a esto resulta imposible dedicar tiempo suficiente a la planeación, investigación y desarrollo, así como a establecer medidas generales de control, es difícil reemplazar a los miembros administrativos así también es difícil su capacitación debido a todos los aspectos que deben coordinar. Este tipo de organización es usada más comúnmente en las pequeñas empresas.

Considerando ciertas deficiencias de esta forma de organización, Taylor proporciona ciertas alternativas que vienen a hacer más **funcional** su aplicación, pues propone una mayor especialización en el trabajo, dando mayor eficiencia y sencillez a la labor así como una rápida adaptación en situaciones de cambio. Es sabido que mientras mayor sea la

especialización o división de las tareas, dará como resultado una mayor destreza, habilidad y alta productividad en los empleados, esto sin permitir que caigan en la rutina o monotonía de la labor pues podría provocar insatisfacción y falta de interés, lo cual se vería reflejado, obviamente en los resultados esperados. Podemos pues concluir al respecto que ningún extremo es recomendable, lo más sano para cualquier empresa es tratar de mantener el equilibrio apropiado.

Como resultado de los avances y aportaciones generadas en la organización funcional y en combinación con las ventajas que nos brinda la organización lineal, surge la **lineal y staff**, la cual trata de evitar las desventajas de una y otra, y aprovechar por el contrario los beneficios de ambas.

De la organización lineal conserva la unidad de mando y responsabilidad de una sola persona para cada función, pero esta autoridad recibe ahora asesoramiento y servicio técnico especializado para una función específica. Autoridad staff.

La palabra staff significa, literalmente, bastón que sirve de apoyo, por lo que el término se relacionó a la fuente de apoyo o ayuda que resulta de una autoridad staff y que es proporcionada en la relación que existe con una autoridad de línea o que no es staff. Esto se puede interpretar que el staff es una función de consejería o asesoría, que está destinada a ayudar al ejecutor o autoridad de línea, la que sigue siendo el conducto para el mando o la ejecución del trabajo y la autoridad de staff no interviene con carácter decisivo en ninguno de los canales que no sean de staff; solo condiciona, opina o sugiere, pero no decide; realiza tareas en representación de los jefes de línea y básicamente su labor consiste en investigar e innovar mejoras en la empresa, presentar propuestas de planes y nuevos

sistemas así como instruir y ayudar a establecerlos y finalmente revisa permanentemente los resultados de su labor para estar en condiciones de corregir desviaciones e imprevistos .

Por su carácter consultivo es importante no permitir que se confundan los campos de autoridad, así como que sus sugerencias sean comprendidas totalmente evitando confusión, mala interpretación y nulidad e incompetitividad de los programas propuestos.

El uso de los **comités** es una técnica administrativa que se ha venido ampliando con gran aceptación, principalmente en las organizaciones de tipo educativo, gubernamental y posteriormente en asociaciones mercantiles así como de negocios. Básicamente consiste en la unión de un grupo de personas que se coordinan para discutir, decidir o ejecutar algún acto o función en materia administrativa.

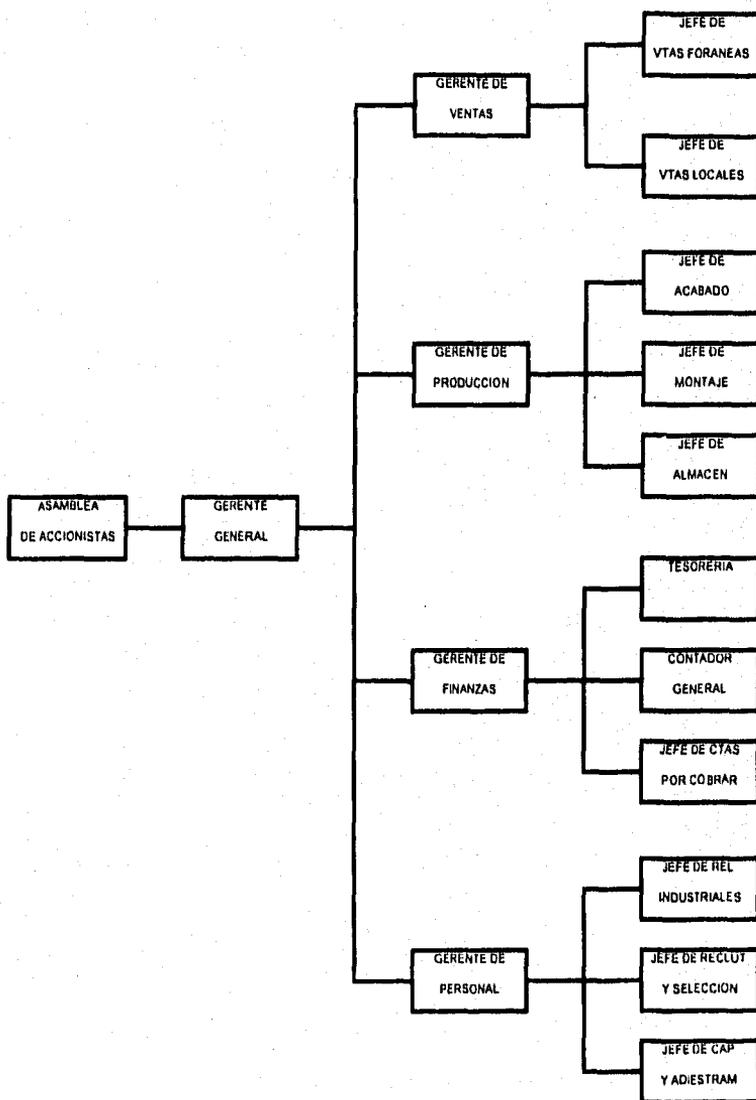
Los fines por los que se crean los comités, en la mayoría de los casos, suelen ser los siguientes : Para representar los intereses de una institución, coordinar de forma más eficiente los objetivos, políticas y programas que se deben llevar a cabo, formar un grupo de ayuda en la deliberación que es necesario tomar al momento de decidir y limitar o consolidar la autoridad existente. En base a lo anterior se hace necesario clasificar a los comités de acuerdo a la función que realizan; en consultivos, decisorios y ejecutivos. de estos a su vez se derivan los lineales o staff, los formales o informales y permanentes o transitorios.

Los comités o lo que algunos autores llaman administración colectiva suelen tener mayor efectividad y aplicación, especialmente al formular políticas, establecer planes y procedimientos así como en la determinación de los objetivos; también podemos añadir que en cada uno de los círculos de autoridad nunca deja de destacar un líder que encabeza e

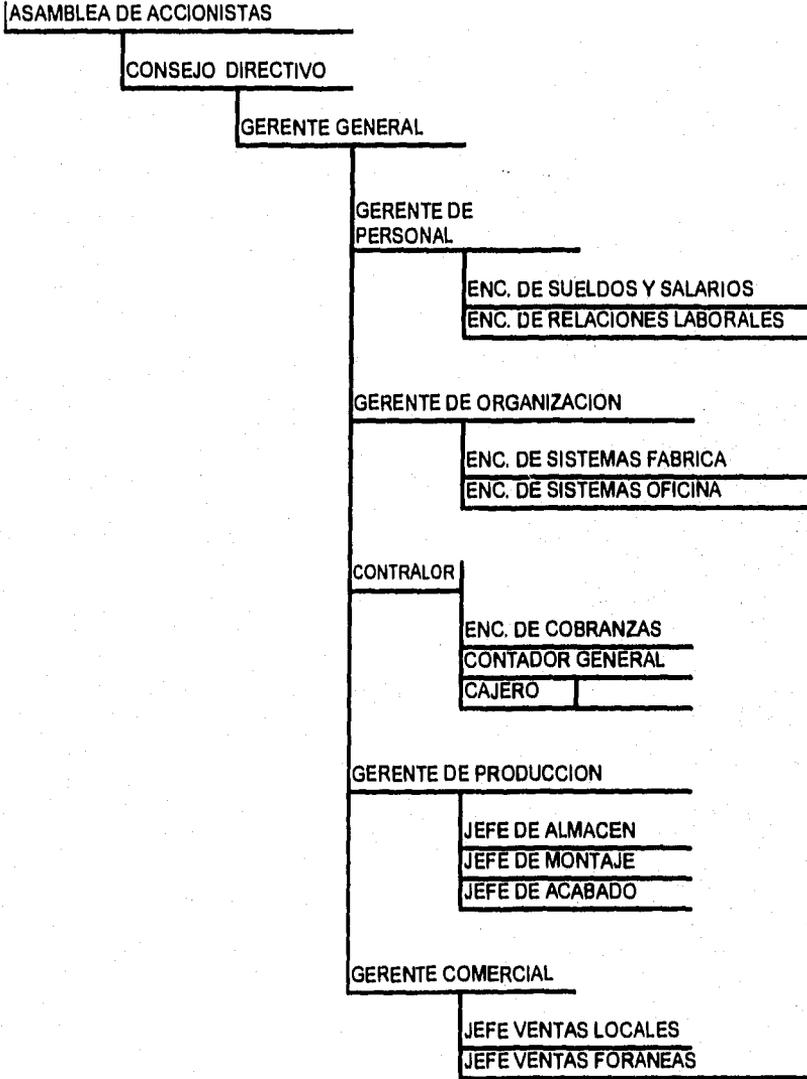
influye de forma determinante sobre la opinión de los demás integrantes, conservando de alguna manera el valioso principio de la unidad de mando.

Para mayor y más fácil comprensión de lo anteriormente expuesto, a continuación se presentan ejemplos claros de los organigramas que son representativos de los tipos de organización tratados.

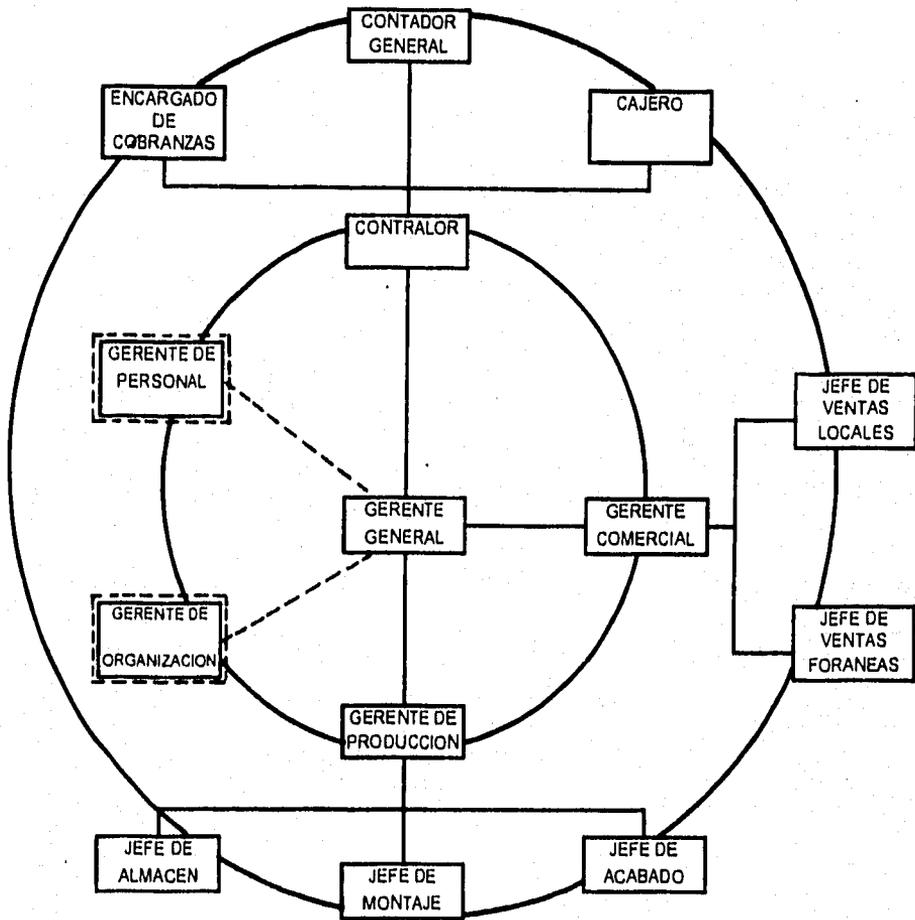
SISTEMA DE ORGANIZACION LINEAL EN FORMA HORIZONTAL



SISTEMA DE ORGANIZACION ESCALAR



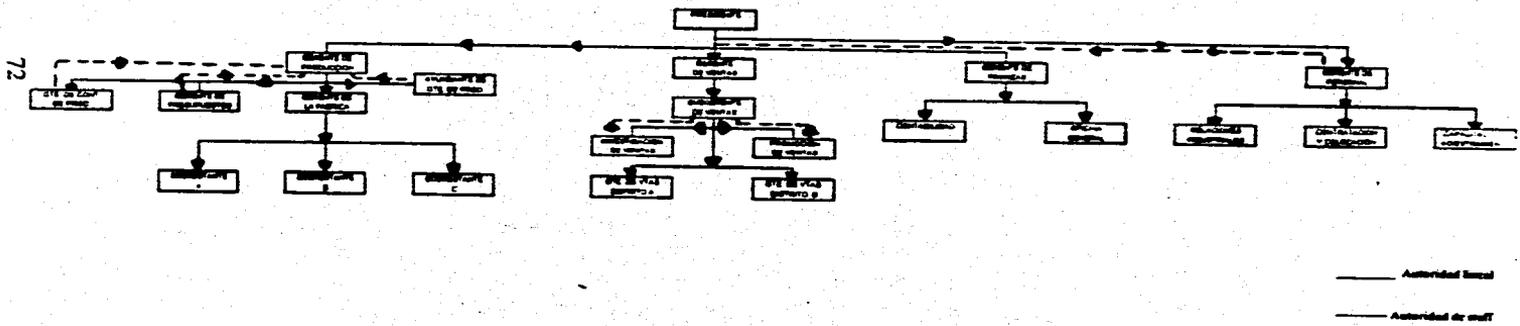
SISTEMA DE ORGANIZACION CIRCULAR



——— Autoridad lineal

- - - - - Autoridad de staff

SISTEMA DE ORGANIZACION VERTICAL Y STAFF



72

2.2.1.4 Integración.

Con esta etapa damos inicio a la segunda fase del proceso administrativo, la cual se considera como el comienzo de la parte dinámica en la que toma forma " lo que debe ser " con lo que en realidad tenemos; es aquí donde se actúa, se opera y hace funcionar todo lo establecido teóricamente, con los elementos que " realmente existen ya ".

La integración es la etapa donde se articulan los recursos materiales y humanos, de acuerdo a lo ya previsto o preestablecido, es donde se lleva a cabo el adecuado funcionamiento del organismo que se integra o principia.

Para efectos de estudio, únicamente de la materia que nos trata, nos abocaremos solamente al aspecto humano de la empresa, ya que la integración de cosas es tratada con más detalle en las áreas de Producción, Ingeniería Industrial, Finanzas, etc.

Ahora bien, como en todas las áreas del conocimiento, existen también aquí ciertos principios normativos que nos ayudan a conocer más a fondo los lineamientos en base a los cuales se ejecutarán las funciones adecuadas y necesarias para llevar a cabo la integración que se pretende, en este caso son tres los principios básicos, a saber:

1. Adecuada adaptación de hombres y funciones. Es importante que siempre que se presente la ocasión de que alguna función o puesto tenga que ocuparse, se piense en la persona ideal o adecuada para ello. En términos generales se pretende que el hombre como ser cambiante y con capacidad de adaptación, sea el que se adecue al puesto y no en forma contraria. Es esto lo que se pretende en todos los niveles de la organización, sin embargo en el nivel superior o ejecutivo suele darse lo contrario, por la infinita gama de alternativas

que existen y que pueden ser utilizadas en mayor o menor beneficio de acuerdo a la habilidad, capacidad, experiencia, etc. del jefe o personal directivo.

El puesto representa las condiciones teóricamente establecidas y deseables, por lo que tratándose de niveles medios o inferiores se tendrá especial cuidado de que el empleado reúna en la mayor medida posible dichos requisitos.

2. *Dotar al personal de los elementos administrativos* suficientes para hacer frente de una forma eficiente a los retos y responsabilidades que implica la realización de la función asignada, esto es, que el personal debe tener un entrenamiento sistemático, referente al puesto que va a ocupar, se hace necesario pues, que el empleado conozca, de preferencia de forma escrita la autoridad y responsabilidad de que se hace acreedor.

3. *La importancia de una adecuada introducción* es básica e indispensable, para una óptima adaptación e introducción del individuo a su ámbito de trabajo y de la empresa en general, en este proceso se procura también dar a conocer la ubicación exacta que tendrá el trabajador, dentro del cuerpo administrativo. La introducción es una técnica sencilla y de fácil manejo, de la cual se pueden sacar grandes beneficios si es aplicada adecuadamente.

La integración cuenta a su vez con reglas y técnicas que hacen posible la incorporación del nuevo personal a la empresa, logrando ubicarlos como miembros activos en el transcurso de dicha etapa, la cual da principio con:

A. Reclutamiento: " Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización ".¹⁷

¹⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 1ª edición, México, D.F. 1989 Edit. McGraw Hill p. 173

También viene a representar una fuente de abastecimiento para el proceso de selección, proviéndolo de un número considerable de posibles prospectos, para formar parte de la empresa. Se hace uso entonces de valiosas fuentes de reclutamiento, entre las que podemos mencionar: a las escuelas, sindicatos, otras empresas, agencias de reclutamiento y la propia empresa, o sea, el personal atraído por el prestigio de la misma, finalmente podemos agregar el uso de los medios de comunicación como periódicos, publicaciones específicas para este fin, radio, etc.

B. Selección: Sencillamente se puede definir como la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado. O sea, que se encarga de escoger o seleccionar entre los candidatos que se han reclutado, a aquél que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante, básicamente consiste en un proceso de comparación entre dos variables que son: *los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos.*

Esta etapa del proceso es una función de staff, ya que se encarga solamente de recomendar a la unidad o departamento solicitante, las personas aprobadas en la selección y es a esta parte solicitante a quien corresponde la decisión de aceptar o rechazar a los candidatos propuestos. En condiciones normales la selección da inicio con el análisis de la solicitud de empleo y a partir de aquí pueden entonces ser aplicadas las técnicas diseñadas específicamente para lograr una selección más firme, entre las que podemos señalar como las más usadas, las siguientes:

La entrevista, que puede ser dirigida o no; *las pruebas de conocimientos o de capacidad*, las cuales pueden ser aplicadas de forma general (de cultura general) o específica (de cultura profesional a de conocimientos técnicos); también pueden ser aplicados *exámenes*

prácticos, que nos reflejan en muchos casos la destreza física, la resistencia a la fatiga, la agudeza visual y auditiva, etc.; *los test psicométricos y de personalidad*, que nos muestran las aptitudes y proyectos del individuo; *examen médico*, que nos indica las condiciones generales de salud y que en algunos casos suele comprender también un historial clínico; *técnicas de simulación*, que pueden comprender psicodramas de actos o eventos que se pretendan estudiar o que sea necesaria la valoración del comportamiento del individuo en situaciones determinadas y finalmente nos referiremos a la *encuesta* que tiene por objeto comprobar los antecedentes de trabajo, penales, referencias escolares y aún sociales, que se obtuvieron en la etapa de selección.

C. Introducción. Normalmente se piensa que esta etapa se reduce únicamente a la introducción del individuo, primeramente en el departamento de personal para la firma de contrato y entrega de documentación requerida, para posteriormente dar una panorámica de la empresa, quizá en un recorrido por la misma o simplemente valiéndose del manual de bienvenida, e inmediatamente pasar a su departamento o sección de trabajo donde se dará la explicación de su labor a desempeñar, tomando como base la descripción del puesto correspondiente, la presentación de su jefe inmediato, así como la de sus compañeros y finalmente darle indicaciones de dónde habrá de aprovisionarse de materiales o papelería necesaria, dónde reportar y entregar trabajo terminado, cobrar sueldo, etc.

Sin embargo en nuestra opinión es válido tomar en cuenta precisamente en esta etapa, las siguientes situaciones que se pueden tomar como generalidad en casi todas las empresas y que se refieren a la inducción del individuo al ámbito de trabajo, lo que en algunos casos suele darse como una situación de conflicto entre trabajador y empresa, ya que cada uno

busca satisfacer sus propias necesidades, sin atreverse a plantear la posibilidad conciliatoria que se podría dar, si cada uno viera cual es su capacidad para satisfacer las necesidades del otro. Por ejemplo en tanto el individuo busca cubrir sus necesidades personales, tales como salario, horario, confort, oportunidades de superación, seguridad en el cargo, etc.; las organizaciones tienden a cubrir necesidades de capital, equipos, potencial humano calificado, lucro, oportunidades de mercado, etc.

La reciprocidad de estos factores es determinante para que se dé una más eficaz y rápida introducción del individuo en la organización, pues en la medida que se satisfagan satisfactoriamente uno a uno estos factores, menor será la posibilidad de desadaptación, deserción y conflicto del nuevo empleado.

D. Entrenamiento y desarrollo. Antes de dar inicio al análisis de este punto es importante hacer notar las diferencias básicas entre los términos desarrollo y entrenamiento, pues hay quien los pudiera considerar como sinónimos o para aplicaciones iguales, por lo que se hace entonces indispensable su separación conceptual. El entrenamiento, comprende el adiestramiento y la capacitación, y se refieren únicamente a la instrucción de operaciones técnicas y mecánicas, en tanto que el desarrollo se refiere a los conceptos educacionales, filosóficos y teóricos. " El entrenamiento se orienta a los trabajadores, mientras que el desarrollo se dirige al personal ejecutivo. Los cursos de entrenamiento son proyectados a corto plazo y buscan un propósito definido y específico, como la operación de una máquina, mientras que el desarrollo involucra una educación más amplia con propósitos más genéricos a largo plazo ".¹⁸

¹⁸ J.P. Campbell. *Personal Training and Development Annual Review of Psychology*, 22 (1) 1991,

Ahora bien, se dice que el desarrollo del personal es permanente, pues no deja de recibir estímulos de aprendizaje, en el medio que lo rodea, sin embargo este aprendizaje es recibido de una forma inconsciente y por lo tanto puede o no retenerlo como válido, útil o servicial. Por lo que se hace necesario dar esta instrucción a través de cursos, los cuales pueden ser de carácter teórico o práctico dependiendo hacia quienes vayan dirigidos.

El adiestramiento proporciona destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de la labor y no requiere más que de la transmisión de conocimientos específicos, relativos al trabajo, al ambiente y a los objetivos organizacionales, para lograr el desarrollo de sus habilidades.

La capacitación, es la que va dirigida al nivel intermedio de autoridad, el cual además de un adiestramiento técnico apropiado, requiere primeramente de una capacitación administrativa o sea que todo supervisor debe saber entre otras cosas:

- a) cómo distribuir el trabajo;
- b) cómo tratar a su personal (relaciones humanas);
- c) cómo calificar a su personal;
- d) cómo instruir a su personal;
- e) cómo recibir y tratar las quejas de sus subordinados;
- f) cómo realizar entrevistas con éstos;
- g) cómo hacer reportes, informes, etc.;

- h) cómo coordinarse con los demás jefes;
- i) cómo conducir reuniones, juntas, mesas redondas, etc.;
- j) cómo mejorar los sistemas a su cargo;
- k) cómo resolver los problemas que plantea la supervisión.”¹⁹

El desarrollo de ejecutivos es debido al movimiento normal de la empresa y se hace necesario, aún en los altos niveles, la preparación previa de ejecutivos aptos, responsables y con un gran espíritu de adhesión y permanencia a la empresa.

Una de las técnicas más apropiadas para saber cual es el potencial activo con el que se cuenta para desarrollar este tipo de personal, es a través de la calificación de méritos o bien preparando tablas de reemplazo, esto es, ir previendo de qué manera sería reemplazado cualquiera de los ejecutivos actuales; así como la fuente de donde podría ser tomado, que puede ser dentro de la misma empresa o fuera de ella.

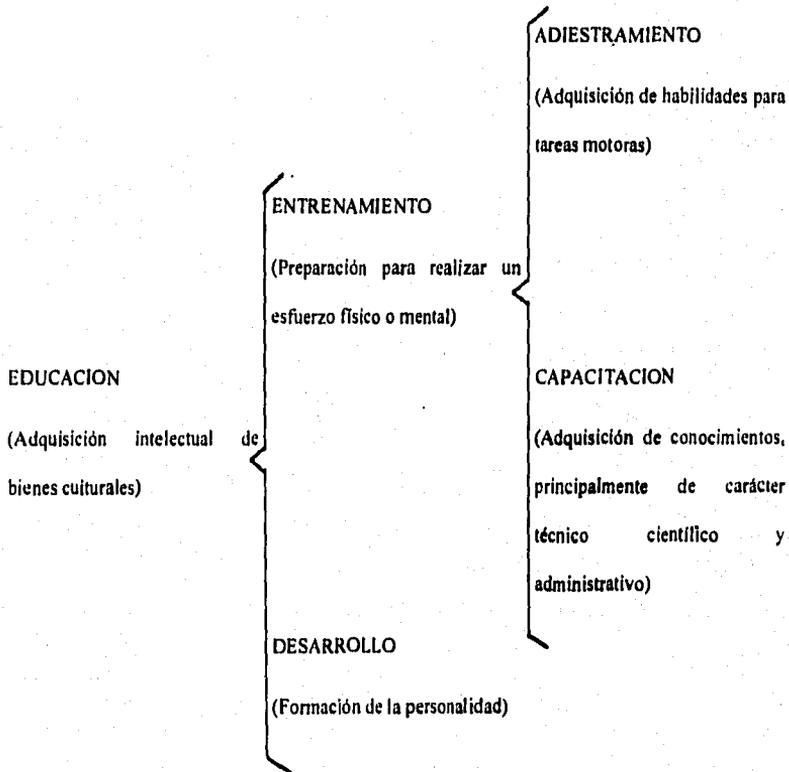
El desarrollo de ejecutivos propiamente dicho, comprende entre otras cosas la preparación por medio de cursos formales tanto dentro como fuera de la empresa, de los conocimientos teóricos y prácticos que se hacen necesarios para el desempeño adecuado de sus funciones; también puede ser por medio de la llamada rotación planeada, esto es, ir rotando al futuro ejecutivo en determinados puestos, con el fin de que adquiera experiencia de mando, planeación, organización, decisión, etc., que le es requerible ejercitar. Es importante también asignarle la solución de problemas específicos, esto obviamente, bajo la supervisión y aprobación definitiva de los altos ejecutivos. Así de alguna forma irá

¹⁹ Reyes, Ponce Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica, 3° de. México, D.F. 1995 Edit. Limusa. p.267

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

tomando madurez y firmeza en las decisiones que algún día le corresponderá tomar, sin verificación o aprobación previa

Conclusión, la educación desde el punto de vista de la formación personal, es el proceso de adquisición intelectual de bienes culturales que se da por medio del adiestramiento, capacitación y desarrollo, como se señala en el siguiente cuadro sinóptico.



20

²⁰ Arias, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. 3ª reimpresión. 1994 Edit. Trillas p.167

2.2.1.5 Dirección.

La dirección es el elemento administrativo por medio del cual se hace posible la realización efectiva de todo lo planeado, a través de jefes o ejecutivos que guían, dirigen y vigilan el desempeño adecuado de sus subordinados, para el logro o satisfacción de los objetivos organizacionales.

Se ha dicho que el atributo realmente necesario para poder llegar a ser un buen ejecutivo, es haber desarrollado un fuerte impulso de realización, pues a éste vendrán aunados la motivación y el entusiasmo necesarios para influir sobre la forma de actuar de los demás. Un buen jefe o líder tiene la facultad de poder despertar en sus seguidores un anhelo o deseo innato de querer realizar por propia voluntad las actividades que le han sido asignadas y aún estar impulsados a contribuir en el mejoramiento de los sistemas o ayudar en lo posible en otras actividades extras.

Existen diferentes estilos de comportamiento directriz y esto hace que se dé una gama de tipos diferentes de autoridad que no precisamente vienen a ser excluyentes uno del otro, sino que pueden presentarse de forma simultánea, dependiendo muchas veces de la situación específica que se presente o quizá del temperamento o personalidad del líder: dichos tipos de liderazgo son: **personal**, como su nombre lo dice se ejerce por contacto personal o directo a sus subordinados; **impersonal**, se ejerce por conducto de subalternos o de forma escrita; **autoritaria**, su base es el derecho de decisión y autoridad ejercida

únicamente por el jefe; democrática, se caracteriza por la participación de grupo y estimulación de las opiniones; paternal, se distingue por la esmerada atención que da el jefe a la comodidad y bienestar de sus subordinados; e innata, se origina en grupos sociales de carácter informal dentro de la organización.

Para alcanzar la cúspide del liderazgo es necesario, siempre mantener un estado de ánimo positivo, se debe ser creativo y visualizar al futuro antes que otros o antes de que se den los acontecimientos, se debe infundir confianza y respeto a los que lo rodean y fomentar un espíritu de grupo permanente, para poder llevar a cabo más fácilmente todo lo planeado. Básicamente éstas y las que a continuación se enumeran son las cualidades idóneas, requeribles que debe reunir el personal directivo.

1. *La energía* es uno de los requisitos indispensables de un jefe, el cual además de ser capaz, debe de mantener una mente alerta y un cuerpo vigoroso.
2. *La serenidad* y la *empatía*, son cualidades que casi siempre se logran ejercer simultáneamente, la primera se refiere a la capacidad que se tiene para refrenar la ira, saber escuchar y ser congruente en las decisiones, actuando sin prejuicios; la segunda es la facultad que se tiene para poder comprender los puntos de vista de los demás, aunque no necesariamente se esté de acuerdo con éstos.
3. *Las relaciones humanas* son básicas e indispensables en el manejo de personal, se debe tener un conocimiento general del comportamiento humano y así poder aprovechar todas las ventajas que esto implica.

4. *La motivación* es un elemento de gran valor que ayuda a que los subalternos realicen sus labores en un nivel aceptable de productividad, pero lo más importante con un sentido de satisfacción y entusiasmo de saberse con el deber cumplido.

5. La habilidad para *comunicar y enseñar*, son atributos de los que no debe prescindir un jefe, ya que para comunicarse es necesario hacerlo de forma clara y precisa, de tal manera que al estar comunicando simultáneamente enseñe o permita que los demás aprendan de él.

6. *La capacidad técnica*, constituye la habilidad que se tiene para planear, organizar, analizar, delegar, buscar consejo y tomar decisiones propias, asimismo comprende los conocimientos prácticos que debe tener sobre toda función, en la que aplique su mando inmediato.

7. El jefe debe contar con un alto *sentido social*, comprender los anhelos y necesidades de la gente, ayudarlos en su conquista y ganarse su confianza, colaboración y lealtad, en beneficio obviamente de ambas partes. Esto sin perder *objetividad* ni dejarse involucrar emocionalmente al grado que se le impida tomar decisiones acertadas e imparciales.

Un aspecto que es importante no pasar por alto es la implantación y ejecución de la disciplina en el personal, aunque idóneamente se piense que un buen liderazgo es suficiente para lograr que la gente haga lo que debe hacer por su propia iniciativa e impulso interior, se hace necesario establecer ciertas *normas disciplinarias*, las cuales se ha comprobado ser más efectivas utilizando el medio de la persuasión y el estímulo y no solo por el autoritarismo o el temor al castigo. Dentro de estas normas podemos señalar como las más

efectivas las que a continuación se enuncian, sin olvidar que su práctica mucho depende de las circunstancias específicas de cada empresa:

a. *Seguir un plan disciplinario consistente*, aplicado de forma general a todos los miembros de la organización.

b. *Inducir al infractor a corregir su falta*, estimularlo para no reincidir y de alguna manera hacerle saber el alcance y la importancia que tiene la correcta ejecución de su labor, en el esquema general de operaciones.

c. *Llevar un registro por escrito de las acciones disciplinarias* de cada empleado, por medio de tarjetas diseñadas especialmente para este fin, procurando establecer un límite de tiempo periódico en el que deban ser cambiadas. También sirve de gran ayuda el uso de *tablas disciplinarias*, en las que se encuentran las faltas más comunes en las que incurren los trabajadores, seguida de la sanción correspondiente, la cual puede consistir en una llamada de atención (hecha siempre por escrito), suspensión sin goce de sueldo de un determinado número de días así como el despido, según la reincidencia de la falta o el tipo de infracción en el que se incurrió.

Cabe señalar que la disciplina no debe ser causa para ejercer la autoridad sino más bien un medio por el cual se logre la estabilidad y armonía en las relaciones de trabajo, para lograr así mayor productividad.

Recordemos que la *dirección* es la parte esencial de la administración a la cual se deben subordinar todos los demás elementos. Dentro de toda labor directiva se encuentran involucrados una serie de aspectos de gran importancia que hacen posible llevar a cabo la

función de dirección más acertada, y de los cuales podemos mencionar factores, tales como:

La comunicación; que viene a ser el sistema nervioso de la administración.

La delegación; que en este caso no solo es de autoridad sino aunado a esta, su proporcional responsabilidad.

La autoridad; que viene ser la facultad que se tiene para poder mandar y tomar decisiones, así como la obligación que se les impugna a otros de obedecer todo lo establecido.

La supervisión; es el ejercicio de verificar que las cosas se hagan como fueron ordenadas, de esta labor depende en último término la eficacia de todos los elementos administrativos del proceso.

2.2.1.6 Control.

Cuando hablamos de control nos referimos a los métodos de comparación entre lo real con lo esperado así como a las técnicas correctivas que deben ser aplicadas, en su caso, las cuales en forma casi generalizada se piensa que tienen que ser utilizadas al finalizar un período o ciclo de trabajo determinado, sin embargo actualmente existen técnicas de control que nos ayudan a llevar a cabo correcciones previas a los resultados, valuaciones y comparaciones que son de gran utilidad y que nos sirven de apoyo para ejecutar con anticipación las acciones correctivas necesarias.

Es necesario obviamente que para que se pueda dar la función de control, deben existir estándares o márgenes fijados predeterminadamente, con los cuales se puedan hacer mediciones y cálculos comparativos que nos indiquen el grado de desviación en el que se ha incurrido y poder ejecutar las alternativas auxiliares de corrección, mucho antes de que se den los resultados definitivos a la labor. Es necesario hacer notar que ningún método de control es lo suficientemente indispensable de aplicar, si sus beneficios no justifican su ejecución.

Ahora bien, es importante que quede bien determinada la estructura de la organización para poder establecer cualquier sistema de control, pues hay que tomar en cuenta primordialmente la naturaleza de la función a controlar y así disponer los medios más apropiados para su cuidado, sin pasar por alto la preeminencia que existe al establecer dichos controles; en que estos, permitan identificar lo más pronto posible las desviaciones de una forma clara y objetiva, evitando las ambigüedades y datos imprecisos y procurando por el contrario presentar información a través de gráficas o tablas que nos muestren de forma más concentrada y exacta los resultados obtenidos, o sea, si no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado.

Los controles además de ser flexibles en su ejecución, deben de conducir siempre a las medidas correctivas así como a la fuente o raíz de donde proviene el problema; quién o qué lo origina y sus causas que lo suscitan. Todo esto nos da seguridad en la ruta a seguir, nos proporciona alternativas de corrección y la posibilidad de mejorar o reestructurar la planeación inicial, así como una motivación general al saber que todos los objetivos por los que se trabaja y en los que se deposita el máximo esfuerzo, están siendo guiados por los

mejores sistemas de control, diseñados apropiadamente para cada caso o situación específica.

Al hablar de control nos referimos básicamente a cuatro factores, en los que se puede tener interés, dependiendo de la actividad que se desee controlar y son los siguientes:

1. Calidad
2. Costo
3. Uso del tiempo
4. Cantidad

Sobre estos factores se pueden establecer patrones de medición en base a los cuales se pueda tomar como referencia alguna desviación que se presente de acuerdo a los objetivos preestablecidos, también representan importantes fuentes de información que nos indican situaciones reales del funcionamiento de la empresa, área, departamento o actividad específica, de tal manera que dichas tendencias puedan ser controladas por uno o varios factores simultáneamente.

Las principales áreas en las que son utilizadas las técnicas de control son:

- a. *Ventas*
- b. *Producción*
- c. *Finanzas*
- d. *Administración*

Estas áreas son, como ya es sabido, los ejes que dirigen el buen funcionamiento de la empresa, y por lo tanto su cuidado debe estar regulado precisamente por las técnicas de control apropiadas para cada área. Dentro de estas técnicas podemos señalar las siguientes: Gráficas de Gantt, Método de la Ruta Crítica (CPM), a través de redes de actividades que son aplicables para disminuir el tiempo y costo de ejecución de los proyectos así como la valoración simultánea de varias alternativas a la vez, Administración por Objetivos (APO), entre otras.

El uso de dichas técnicas vienen a representar un gran avance no tan solo en el ámbito Administrativo, sino también de Ingeniería, Producción y ventas.

Por situaciones de espacio se hace imposible profundizar en cada una de las técnicas anteriores, sin embargo se mencionan para dejar evidencia del gran avance que representan y de las múltiples alternativas de apoyo que nos brindan y de las que se pueden hacer uso no tan solo en nuestra área de estudio si no en múltiples disciplinas.

Con esto damos por terminado el análisis de cada una de las etapas del Proceso Administrativo y presentamos a continuación lo que se comprende como un Diseño Estructural Administrativo, implementado de acuerdo a las necesidades de una micro o pequeña empresa, que es nuestro objeto de estudio.

2.3 Diseño Estructural de la Empresa.

La estructura organizacional es una representación gráfica que señala la distribución de los puestos o departamentos dentro del marco de la comunicación, autoridad y responsabilidad de todos los individuos que la componen. Esta nos ayuda a que el personal que se adhiera o incorpore a la organización sea el que se adapte precisamente a su diseño o estructura y no de forma contraria.

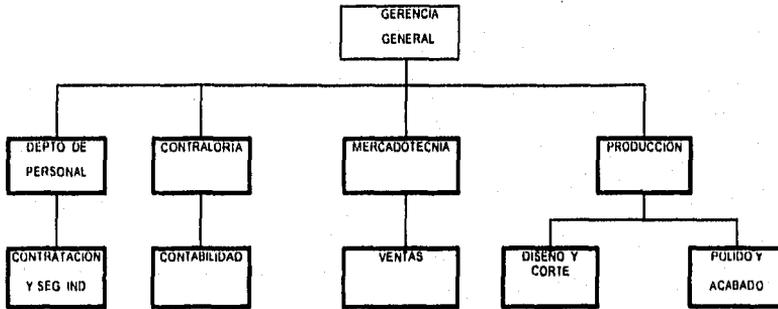
Citémos a continuación algunos principios básicos para diseñar adecuadamente una estructura organizacional.

- Definir claramente y por escrito las líneas de autoridad y responsabilidad, que van desde el nivel superior al inferior.
- El número de niveles de autoridad debe ser mínimo, para que las instrucciones y los informes descendan y asciendan más rápidamente.
- La autoridad que los supervisores deleguen será siempre sin perder la correspondiente responsabilidad de los actos de los subordinados en que fue otorgada.
- Es importante que la estructura organizacional defina siempre claramente las funciones de una autoridad de línea y una de staff.
- Se recomienda delimitar el número de puestos que podrá coordinar un ejecutivo, para evitar la sobrecarga o escasez de supervisión.
- La estructura orgánica de cualquier organismo social debe ser tan simple como sea posible para evitar problemas de comunicación.

- La definición de cada puesto, sus características y relaciones deben ser establecidas por escrito en el manual de organización y darlas a conocer a todos los miembros del grupo.

El siguiente diseño es presentado de una forma de crecimiento vertical y por departamentos, considerando que viene a ser el sistema de organización más apropiado a las necesidades del caso que pretendemos ejemplificar ya que se trata de una empresa que se maneja casi de forma de taller familiar o lo que actualmente se conoce como micro o pequeña empresa, y dada la sencillez y claridad con la que se presentan los niveles de autoridad y responsabilidad en el tipo de organización lineal, se sugiere como la más apropiada para ser establecida en una empresa de no mucha magnitud, ya que por su estructura no es fácil tener fugas de autoridad y responsabilidad pues queda perfectamente bien delimitado de quien se deben recibir ordenes y a quien se le deben reportar los resultados. A través de esta estructura organizacional es posible mantener de una manera más práctica y menos confusa el control necesario para el buen funcionamiento de cualquier ente económico.

ORGANIZACION VERTICAL DEPARTAMENTAL



Dentro de la estructura organizacional de la empresa se consideran la utilización de manuales, los cuales son instrumentos de apoyo necesarios para la mejor ejecución del trabajo ya que contienen de forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia de la empresa, organización, políticas y procedimientos, etc., los cuales es necesario sean dados a conocer para su aplicación y seguimiento.

Ahora bien, dado que el tipo de empresa que estamos ejemplificando es de una pequeña magnitud y difícilmente podremos ver este tipo de documentos formando parte del acervo normativo de la empresa, solo mencionaremos los manuales más usuales y las generalidades que los identifican.

Manual de Bienvenida: Este manual tiene como propósito dar a conocer información histórica así como objetivos y disposiciones generales; en algunos casos comprenden logros y perspectivas de la organización por lo cual es fácil entonces conocer la trayectoria y

filosofía de la misma, lo cual contribuye a una mejor introducción y ambientación del individuo a su grupo de trabajo, y esto a su vez lo motiva a participar de forma activa haciéndolo sentir como parte integrante de la organización. Este documento hace del conocimiento general los objetivos o ideales que se pretenden lograr, de esta manera es fácil involucrar a todos los miembros a encaminar sus esfuerzos al logro de los objetivos organizacionales una vez que se han dado a conocer.

También comprende en algunos casos la estructura organizacional de la empresa, pero nosotros daremos una explicación más amplia al respecto, en la descripción específica de los manuales de organización.

Por último este tipo de manuales por lo común presentan un apartado de aspectos generales, donde se tratan disposiciones varias, como prestaciones y servicios de que dispone el personal, aspectos de motivación e incentivación del personal para que su desarrollo sea llevado a cabo con éxito y satisfacción, alcance mercadológico, diversidad de productos que ofrece al consumidor, posición de competitividad con otras empresas del mismo giro, etc., se presenta también un plano de localización de las oficinas y planta productiva, con el objeto de que el personal de nuevo ingreso no tenga problemas de ubicación y facilite su desenvolvimiento.

Manual de Organización: Es el medio por el cual se expone con detalle la estructura de la empresa señalándonos los puestos y la relación que existen entre ellos, nos indica también las jerarquías, niveles de autoridad y responsabilidad así como las funciones de los integrantes de la empresa, sirviéndose para este fin de gráficas de organización (organigramas). Dentro de éstos mismos manuales podemos encontrar múltiples y variadas

formas de representación gráfica de la empresa, estructuradas de acuerdo a las necesidades y características específicas.

Antes de mencionar algunas formas de organigramas, nos referiremos a los criterios fundamentales que se aplican en su preparación.

Precisión: Se refiere a que las partes que lo forman y sus interrelaciones deben quedar perfectamente bien definidas.

Sencillez: Su presentación debe ser lo más simple posible con el fin de que su comprensión sea clara y fácil de asimilar.

Uniformidad: Para simplificar su interpretación es importante homogenizar todo lo referente a la composición de su diseño, como tamaño, figuras, líneas, claves, etc.

Presentación: El formato y la estructura son factores determinantes en el acceso a la información, por lo tanto los criterios para su elaboración tendrán que ser tanto técnicos como de servicio, en función al objetivo que se pretenda.

Vigencia: La actualización en la información que nos presentan es de gran importancia, esto permite que su validez no se demerite y pierda aplicación. Se recomienda que al margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación y la fecha de su autorización.

Las opciones de implementar el organigrama adecuado a un empresa son de múltiples y variadas formas, por lo que a continuación presentamos las clasificaciones más comunes:

Por su naturaleza

Microadministrativos

Macroadministrativos

Mesoadministrativos

Por su ámbito

Generales

Específicos

Por su contenido

Integrales

Funcionales

De Puestos, Plazas y Unidades

Por su presentación

Verticales

Horizontales

Mixtos

Circulares

De Bloque

Con respecto a esta última clasificación se presentan algunos ejemplos en el punto 2.2.1.3.

Manual de Políticas: Es el documento a través del cual se delimitan los parámetros y guías básicas dentro de las cuales se han de llevar a cabo las actividades de trabajo en las distintas áreas de la empresa, dichos lineamientos quedan comprendidos dentro de lo que llamamos políticas organizacionales.

Podemos decir también que representa un recurso técnico para contribuir a la orientación del personal a realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores. Un manual de políticas se lleva a cabo en base a los siguientes objetivos:

1. Expresar las acciones que deban realizar en cada unidad de la organización
2. Ser instrumento útil para la orientación e información del personal
3. Ser fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en sus puestos a nuevos empleados

Estos manuales pueden crearse a nivel general de la organización o específico de alguna de sus partes.

Manual de Procedimientos: Nos referimos a este tipo de manuales cuando hablamos de las formas precisas de ejecutar un determinado tipo de trabajo. Describen una secuencia lógica de las distintas operaciones o partes de las que se compone un proceso, señalando generalmente *quién, cómo, dónde, cuándo, y para qué* han de realizarse.

Los objetivos de su utilización son los siguientes:

1. Estándarizar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

2. Simplificar la determinación de responsabilidades cuando se presentan fallas, errores o incumplimientos.
3. Facilitar las funciones de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
4. Es herramienta de apoyo para el adiestramiento de nuevos empleados.
5. Tiene como meta aumentar la eficiencia en los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
6. Facilitar la superación del trabajo
7. Es una fuente de orientación y consulta para dar a conocer tanto a trabajadores como a jefes, si el trabajo está correctamente desempeñado, es por lo tanto también fuente de apoyo para llevar a cabo una justa y objetiva calificación de méritos.
8. Facilitar el proceso de selección de empleados, en caso de vacantes.
9. Contribuir a la coordinación del trabajo evitando lagunas y duplicidades en la labor.
10. Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, métodos y procedimientos.
11. Reducir los costos al verse aumentada la eficiencia en general.

Normalmente esta clase de manuales constan de tres apartados.

Reglas de ejecución: Señalan por escrito de forma clara y concisa los objetivos que se pretenden y las políticas a seguir a través de los métodos y procedimientos para lograrlos.

Diagramas: Es la expresión gráfica (diagramas de flujo) por medio de la cual es posible dar una secuencia a las operaciones de que se compone un procedimiento, puede contener

información adicional necesaria de acuerdo a su propósito, como distancia recorrida, tiempo empleado, método de ejecución, etc.

Formas: En esta sección encontramos un ejemplar con todas sus copias, de cada una de las formas que se utilizan en los distintos pasos del procedimiento.

Manual de Puestos: Es un manual o instrumento de trabajo que especifica las labores y las rutinas de la labor de un puesto en particular.

Este manual a diferencia del manual de procedimientos describe las operaciones que se deben realizar en un puesto determinado de trabajo.

Manuales de personal: Estos manuales pueden ser de dos clases dependiendo a quienes estén dirigidos.

- *Para el personal en general.* Contiene información e instrucciones sobre prestaciones, servicios a empleados y algunos aspectos del reglamento de trabajo que sean de interés general.
- *Para supervisores jefes.* Tienden a comunicar las políticas sobre la forma en que el personal de supervisión debe dirigir y estimular el esfuerzo de sus *subordinados*.
- *Para el departamento de personal.* En cuyo caso podrían ser manuales de organización, de políticas y procedimientos específicos a cargo de este departamento.

Manual de Contenido Múltiple: Es el que comprende en su estructura, material de dos o más de los manuales antes descritos o cuyo contenido no pueda quedar clasificado en ninguno de ellos.

Manual de Funciones Específicas: Son aquellos que contienen instrucciones o información de alguna sola área de la empresa y pueden ser de historia, organización, políticas o procedimientos. También se conocen como manuales departamentales.

Dentro de la estructura administrativa de una empresa queda también comprendido el **Reglamento Interior de Trabajo** al cual lo podemos referenciar como, un instrumento de origen jurídico que contiene las obligaciones tanto del trabajador como del patrón, tendientes a normar el desarrollo del trabajo dentro de la organización.

Este documento cobra forma a través de la participación de los representantes del personal y representantes de la empresa, el diálogo a que da lugar sirve para crear las normas bajo las cuales se regirán las relaciones de ambas partes, de tal manera que se logre una armonía en sus relaciones; todo esto obviamente en apego fiel a los estatutos y requerimientos de la Ley Federal del Trabajo. Según esta misma ley en su artículo 423 el contenido del Reglamento Interior del Trabajo debe expresar los siguientes puntos:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores; tiempo destinado para comidas y periodos de descanso durante la jornada.
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
- III. Días y horas fijados para hacer limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.
- IV. Días y lugares de pago.
- V. Normas para prevenir los riesgos de trabajo o instrucciones para prestar los primeros auxilios.

VI. Labores insalubres y peligrosas que no deban desempeñar mujeres y menores de edad.

VII. Forma y tiempo de realizar exámenes médicos, previos o periódicos.

VIII. Permisos y licencias.

IX. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación.

X. Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de la empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

Capítulo 3

3. Requisitos y trámites legales que deben reunir y dependencias que las regulan.

3.1 Aspectos Legales Básicos.

Este capítulo tiene como propósito presentar de una forma organizada y cronológica el seguimiento que se debe de dar a todos los trámites indispensables para el inicio de actividades y de igual forma la justificación legal que los hace exigibles.

3.1.1 Elaboración del Acta Constitutiva.

Daremos inicio a lo expresado en el párrafo anterior, primeramente tomando como base y para efectos de ejemplificación de la presente tesis, la apertura o establecimiento de una micro empresa con el giro de diseño, fabricación y venta de muebles de mármol. El primer paso que se comprende que debe de ser el primordial, es manifestar a través de una escritura constitutiva la forma en la que estará integrada la *empresa*, en este caso con la modalidad específica de una Sociedad Anónima, la cual estará delimitada por las siguientes cláusulas:

- a. *Denominación social*: Mármoles Razo, S.A.
- b. *Domicilio social*: manzana 6 lote 57 col. San Bías Cuautitlan de Romero Rubio, Estado de México.

e. *Objeto de la sociedad:* Diseño, fabricación y venta de muebles de mármol. Dentro de esta cláusula deben de quedar comprendidas todas las actividades que en un momento dado la compañía tenga la necesidad de realizar, las cuales deben citarse en la presente escritura.

d. *Duración:* 99 años.

e. *Número y nombre de los socios:* Cinco, los cuales se identificarán con las letras A, B, C, D y E.

f. *Importe del capital:* N \$ 25000.00

g. *Tipo y número de acciones:* Nominativas, cien acciones de N \$ 250.00

h. *Forma de constitución:* Fundación simultánea.

i. *Fecha de iniciación de actividades:* 1º de febrero de 1995.

j. *Participación de utilidades concedidas a los fundadores:* No mayor del 10% de las utilidades que arroje el balance, ni por un período mayor de 10 años y no sin antes dar un dividendo del 5% a los demás accionistas sobre el valor de sus acciones exhibidas.

k. *El nombramiento de las facultades otorgadas a los órganos que conforman la sociedad:*

- *Asamblea General de Accionistas:* Comprobar la existencia del monto exhibido de cada acción, examinar y en su caso aprobar el avalúo de los bienes distintos de numerario, deliberar sobre el porcentaje de utilidades que los fundadores se reservaron, nombramiento de los administradores y comisarios, protocolización y registro del acta constitutiva ante el Registro de Comercio (art. 101 L.S.M.).

- **Consejo de Administración:** La gestión de la empresa y la representación de la sociedad (firma social), elaborar balance anual e informe general sobre la marcha de los negocios sociales, convocar a asambleas y presidirlas, salvo pacto en contrario, así como la firma de títulos, acciones y certificados provisionales de la sociedad.
- **Consejeros y Comisarios:** Vigilar ilimitadamente las operaciones de la sociedad, ejercer control directo sobre la gestión de los administradores, revisar periódicamente libros, papeles, existencia en caja y balanza de comprobación mensual, mencionar irregularidades y denuncias en un informe escrito a la Asamblea General.

Estos órganos se encargan de la soberanía, gestión y control y vigilancia respectivamente, de la organización.

Actualmente con las facilidades y apoyo que brinda el Gobierno Federal en el estímulo que ofrece a la micro, pequeña y mediana industria es posible gestionar todos los trámites de registro, apertura, operación, regularización y orientación a través de un solo órgano llamado Ventanilla Única de Gestión, que ha venido a ser un vínculo de avance en lo que en materia de simplificación administrativa se refiere, en este sentido el mecanismo mediante el cual opera nos permite realizar y cumplir con los trámites que requieren las diversas dependencias federales, estatales y municipales. Mediante el llenado de un formulario especial se otorga al empresario la cédula correspondiente que le permite iniciar operaciones de forma inmediata.

La Ventanilla Unica de Gestión se encarga de realizar todos los trámites necesarios ante las dependencias gubernamentales correspondientes, en un breve plazo, sin la necesidad de que el interesado obtenga sus registros de forma personal en cada una de las oficinas.

Los trámites que se llevan a cabo a través de La Ventanilla Unica de Gestión son los siguientes:

3.1.2 Registro Federal de Contribuyentes. La inscripción se realiza mediante el formulario de registro R-1 en original y copia, anexando copia certificada del Acta Constitutiva y a través de los módulos de recepción de trámites fiscales ubicados en las oficinas de correos, cámaras de comercio o industria, o bien en los módulos de atención fiscal, ubicados en las Administraciones Locales de Recaudación. El sobre que se ocupa para este fin es otorgado por la autoridad gratuitamente el cual una vez debidamente requisitado se introduce este y la copia del formulario en el reloj franqueador, para posteriormente depositar el sobre en el buzón fiscal, conservando la copia del formulario como acuse de recibo.

El llenado de la solicitud comprende básicamente los siguientes datos.

- _ Denominación o razón social
- _ Domicilio fiscal, es decir, lugar donde se realizan las operaciones motivo de este registro
- _ Fecha de inicio de operaciones
- _ Clave de las obligaciones fiscales (localizadas al reverso de la solicitud)

_ Datos del representante legal (nombre, Registro Federal de Contribuyentes a trece posiciones y firma)

Dentro del plazo de 10 días hábiles, el interesado deberá recibir respuesta de la autoridad fiscal con respecto a su trámite. De no ser así, deberá acudir a la Administración Local de su domicilio fiscal. Este trámite no genera pago de derechos, ni exige revalidación.

Entre otra serie de trámites, ante esta dependencia también se lleva a cabo el registro y autorización de los libros contables.

Ver Art. 23 del Código Fiscal de la Federación, 14,15 y 16 del Reglamento del Código Fiscal de la Federación.

3.1.3 Constancia de radicación o zonificación de uso del suelo. Es el documento expedido por el gobierno municipal en el Departamento de Desarrollo Urbano y por medio del cual se hace constar si un uso de suelo es permitido, condicionado o prohibido de acuerdo al plano general del municipio. Para su trámite es necesario cumplir con los siguientes requisitos.

_ Solicitud

_ Pago de derechos que determine la Ley de Hacienda Municipal

_ Croquis de localización indicando su orientación y las calles que limitan el establecimiento, superficie en metros cuadrados de construcción, así como la superficie total del predio

_ Fotocopia de identificación con fotografía del solicitante

Una vez entregada la solicitud con la documentación anexa, se espera una visita de verificación para corroborar los datos y características proporcionadas y así poder emitir el fallo correspondiente a dicho trámite.

Art. 13 del Reglamento de las Actividades de los Particulares

3.1.4 Licencia de uso de suelo, alineamiento, número oficial, conexiones de agua y drenaje. Con fundamento en el Art. 99 fracción I del Bando Municipal se hace exigible la licencia, autorización o permiso para dichos trámites los que se llevarán a cabo ante la autoridad municipal, con carácter de obligatorios y previos a la licencia de construcción. para cada uno de ellos se hará necesario un formato específico y el pago de los derechos correspondientes.

La vigencia de los pagos son indefinidos.

3.1.5 Licencia de Funcionamiento. Es la autorización expedida por la Dirección de Gobernación Municipal, por medio de la cual se permite realizar a los solicitantes la actividad o giro solicitados y los requisitos a cumplir son los siguientes.

_ Registro Federal de Contribuyentes

_ Constancia de radicación o zonificación de uso del suelo

_ Título de propiedad o contrato de arrendamiento

_ Licencia de uso de suelo cuando se requiera

_ Licencia Sanitaria o Aviso de Apertura según sea el caso

_ Pago de derechos

El Reglamento de las Actividades de los Particulares en su Art. 8 fracción I hace exigible ante el gobierno municipal la expedición de la licencia de funcionamiento correspondiente.

La Secretaría de desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE) en apego al art. 19 del Reglamento de la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en materia de Prevención y Control de la Contaminación de la Atmósfera, exceptúa del trámite de esta licencia a las empresas microindustriales conforme a lo que establece la Ley Federal para el Fomento de la microindustria, quedando justificado este trámite mediante la cédula que se recibe con la presentación del Formulario Unico debidamente requisitado ante las Ventanillas Unicas de Gestión. Todas aquellas microindustrias que se encuentren detalladas por la SEDUE y la SECOFI como obligatorias para la obtención de la licencia de funcionamiento es debido a que se determina una emisión significativa de contaminantes al ambiente, según al Art. 3 del acuerdo emitido por la SEDUE en el Diario Oficial de la Federación del 15 de junio de 1990.

La licencia deberá revalidarse anualmente un mes antes de su vencimiento.

3.1.6 Licencia Sanitaria y Aviso de apertura. Son documentos expedidos por la Secretaría de Salud por medio de los cuales se autoriza que un negocio opere, por haber cumplido con los requisitos sanitarios que exige la Ley y Reglamento de la materia. Dichos trámites deben efectuarse dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que se dio de alta el negocio.

La Licencia Sanitaria se hace exigible solo para algunos giros los cuales se especifican claramente en los acuerdos publicados en el Diario Oficial de la Federación los días 23 de sept. 1991 y 11 de enero 1993, su vigencia es por dos años y deberá revalidarse 30 días antes de su vencimiento presentando una carta de compromiso por parte del propietario o representante legal en la cual se responsabiliza en cumplir con todos los requisitos sanitarios exigidos. Este es el único documento que diferencia una Licencia Sanitaria de un Aviso de Apertura, ya que para ambos se hacen necesarios los siguientes requisitos.

- _ Copia del alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- _ Copia de identificación que cuente con fotografía y firma del propietario o representante legal.
- _ Copia del Acta Constitutiva (para las personas morales).
- _ Cuando el trámite se realiza por un tercero deberá presentar poder notarial debidamente requisitado e identificación con fotografía y firma.

El Aviso de Apertura se otorga por tiempo indefinido y no genera pago de derechos.

Ahora bien, todo establecimiento queda sujeto a la inspección y vigilancia del Instituto de Salud del Estado de México (ISEM), el cual corroborará que se cumplan las disposiciones sanitarias vigentes.

El fundamento legal para el trámite de la Licencia Sanitaria se encuentra en los arts. 368 y 373 y para el Aviso de Apertura en los arts. 198 y 200 bis de la Ley General de Salud.

3.1.7 Contrato Individual de Trabajo e Inscripción del Trabajador en el Registro Federal de Contribuyentes. Si en el negocio que se va a establecer se requiere tener empleados, deberá extenderseles un contrato individual de trabajo. Este deberá formularse por escrito y contener cuando menos los siguientes requisitos:

- 1.- Nombre, nacionalidad, estado civil, domicilio del trabajador y del patrón.
- 2.- Establecer si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o indefinido.
- 3.- Debe precisarse el servicio o servicios que deban prestarse.
- 4.- El lugar o lugares en que debe desarrollarse el trabajo.
- 5.- La duración de la jornada laboral.
- 6.- Horario para consumir alimentos.
- 7.- La forma y monto del salario.
- 8.- El día y lugar del pago del salario.
- 9.- Establecer que se capacitará al trabajador según la Ley federal del Trabajo.

10.- Otras condiciones de trabajo como son: los días de descanso, vacaciones, aguinaldo y todas aquellas que convengan al patrón y al trabajador.

Si el trabajador no se encuentra inscrito en el Registro Federal de Contribuyentes, el patrón tiene la obligación de efectuar la inscripción correspondiente a más tardar el mes siguiente, computando a partir del día que el trabajador haya iniciado sus labores, para lo cual debe presentar por conducto del buzón fiscal que corresponda a la administración local del domicilio fiscal del contribuyente la forma R-1 en original y copia debidamente requisitado, motivo por el cual el trabajador debe proporcionar al patrón el original o copia certificada de su acta de nacimiento.

Una vez tramitada la solicitud a través del buzón fiscal, en un plazo no mayor de siete días hábiles se deberá recibir en el domicilio fiscal del patrón, la cédula de inscripción al Registro Federal de Contribuyentes del trabajador.

3.1.8 Registro Obrero Patronal al Instituto Mexicano del Seguro Social, Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores y Sistema de Ahorro para el Retiro (IMSS, INFONAVIT y SAR). Siendo el Seguro Social el instrumento fundamental de la seguridad social, a través del servicio público y de su carácter nacional en el que queda constituido, es necesario que todas las personas que se encuentran vinculadas a otras por una relación de trabajo cualquiera que sea la personalidad jurídica o la naturaleza económica tanto del patrón como del trabajador, queden sujetos al régimen

obligatorio que establece la Ley del Seguro Social. En base a lo anterior dicha ley establece en su capítulo I artículo 19 fracciones de I al III, que todos los patrones están obligados a:

I. Registrarse e inscribir a sus trabajadores al Instituto Mexicano del Seguro Social, comunicar sus altas y bajas, las modificaciones de sus salarios y los demás datos que señalen esta ley y su reglamento dentro del plazo no mayor de cinco días.

II. Llevar registros, tales como nóminas y listas de raya en las que se asiente invariablemente el número de días trabajados y los salarios percibidos por sus trabajadores, además de cualquier otro dato que fuera necesario.

III. Determinar las cuotas obrero patronales a su cargo y enterar su importe, así como, proporcionar al Instituto los elementos necesarios para precisar, la existencia, naturaleza y cuantía de las obligaciones a su cargo, establecidas por esta ley, decretos y reglamentos respectivos.

Las cuotas obrero patronales serán determinadas por la empresa y deberán enterarse por bimestres vencidos, a más tardar los días 15 de los meses de enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre de cada año. También se tiene la obligación de hacer enteros provisionales a cuenta de las cuotas bimestrales a más tardar los días 15 de cada uno de los meses de febrero, abril, junio, agosto, octubre y diciembre de cada año; importe que será del 50% del monto de las cuotas obrero patronales correspondientes al bimestre inmediato anterior. Art. 45 de la Ley del Seguro Social.

Por precepto legal y con fundamento en el artículo 123-A-XII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se establece la obligatoriedad para todas las empresas de

proporcionar a sus trabajadores, habitaciones cómodas e higiénicas; por lo que para dar cumplimiento a esta obligación, la cual ratifica la Ley Federal del Trabajo art. 136, se crea el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) el cual establece, que todas las sociedades y asociaciones civiles deben aportar el 5% del salario de los trabajadores a su servicio.

La ley del INFONAVIT establece en su artículo 29 del I al III que son obligaciones de los patrones:

I. Proceder a inscribir a sus trabajadores en el Instituto.

II. Efectuar las aportaciones en el Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores en instituciones de crédito, para su abono en las cuentas individuales del Sistema de Ahorro para el Retiro abiertas a nombre de los trabajadores en los términos de la presente ley, la Ley del Seguro Social y la Ley Federal del Trabajo. A fin de que dichas instituciones de crédito puedan individualizar dichas aportaciones, los patrones deberán proporcionarles la información relativa de cada trabajador en la forma y con la periodicidad que al efecto establezca la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.

III. Hacer los descuentos a sus trabajadores en sus salarios, conforme a lo previsto en los arts. 97 y 110 de la Ley Federal del Trabajo.

El pago de las aportaciones será por bimestres vencidos, a más tardar el día 17 de los meses de enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre de cada año. Art. 35 Ley del INFONAVIT.

Tal como se indicó en párrafos anteriores, las sociedades y asociaciones civiles están obligadas a efectuar aportaciones al IMSS por concepto de seguro de retiro y al Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores por concepto de habitaciones. Estas aportaciones se harán directamente a las instituciones financieras para abono en las cuentas individuales que para tal efecto lleven de cada trabajador. A este conjunto de procedimientos se le conoce como Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).

En las instituciones de crédito, las cuentas correspondientes al SAR a favor de cada trabajador deben manejarse en dos subcuentas, la del Seguro del Retiro (IMSS) y la de la Vivienda (INFONAVIT) hecho que se conoce como individualización, ahora bien, dichas instituciones financieras podrán cobrar comisiones por el manejo de las cuentas y, por contra, deben pagar intereses a los trabajadores por los rendimientos de sus capitales.

Respecto de las cuotas relativas al Seguro del Retiro (SAR), serán del 2% sobre el importe del salario base en que cotiza el trabajador y se pagarán los días 17 de los meses enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre de cada año y no se tendrán que efectuar enteros provisionales. Art.2 de la Ley para la Coordinación del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR).

Prontuario de Actualización Fiscal (PAF) año VIII 2º quincena nov. 1995. Núm. 147 Grupo Gasea. pp.62-68.

3.1.9 Alta ante las Cámaras de Comercio o de la Industria de la transformación. De conformidad con lo que establece la Ley de las Cámaras de comercio y de las Industrias, aquellos comerciantes cuyo capital exceda de N\$25.00 (conforme a la Ley Monetaria publicada en el Diario Oficial de la Federación del 22 de junio de 1992) deberán inscribirse en la Cámara de Comercio que le corresponda, presentando,

_ Solicitud de inscripción del Registro Federal de Contribuyentes

_ Acta Constitutiva de la sociedad

_ Formato de inscripción debidamente autorizado y la cuota correspondiente (se determina en base al monto del capital que manifiesten)

Todo comerciante o industrial está obligado a refrendar su registro o inscribirse en la cámara que le corresponda durante el mes de enero de cada año o dentro del mes siguiente a la fecha de inicio de sus actividades. Otorgan recibo con número de registro.

La exigibilidad de este compromiso tiene fundamento en los art.5 y 6 de la Ley de las Cámaras de Comercio y de las de Industria.

3.1.10 Visto Bueno de Prevención de Incendios. Este documento lo expide la Secretaría General de Protección y Vialidad, en el cual se hace constar que el negocio cumplió con los requisitos preventivos de incendios. Para llevar a cabo este trámite se debe realizar bajo el siguiente procedimiento:

_ Presentar solicitud acompañada de una copia del Registro Federal de Contribuyentes (si se trata de trámite nuevo); en caso de revalidación se debe anexar el visto bueno anterior.

_ Posteriormente, la Dirección de Sinistros y Rescates de la Secretaría General de Protección y Vialidad por medio de sus inspectores, quienes deberán identificarse plenamente, levantarán un ordenamiento en el cual se hará constar si cumplen o no con los requisitos establecidos en materia de seguridad civil y dejará una copia legible para que en su caso cumpla con las observaciones que al efecto le formulen.

_ En caso de que el local no cumpla con los requisitos mínimos de seguridad, se le hará saber al propietario a efecto de que cumpla con los mismos en un plazo razonable, término al cual, la autoridad realizará otra visita para verificar si ha cumplido.

_ Practicada la visita y cubiertos los requisitos exigidos por la Secretaría General de Protección y Vialidad, se otorgará el visto bueno solicitado el cual no genera pago de derechos y debe revalidarse anualmente con 10 días de anticipación al vencimiento.

Gaceta de Gobierno y Constituciones del Estado de México art. 46 fracc. VI al art. 49.

3.1.11 Manifestación del Impacto Ambiental. Este trámite se lleva a cabo ante la Secretaría de Ecología en cumplimiento al artículo 5 del Reglamento de Ley de Protección al Ambiente del Estado de México, en materia de impacto y riesgo ambiental, el cual manifiesta que deberán contar con autorización previa de la Secretaría antes mencionada, las personas físicas o morales que pretendan realizar obras o actividades, sean públicas o privadas, que puedan causar deterioro ambiental, desequilibrio ecológico o rebasar los límites y condiciones señaladas por la ley, sus reglamentos y en las normas técnicas y

critérios que emita la Federación o la propia Secretaría. Por lo que en apego a lo establecido en el párrafo anterior se hacen necesarios los siguientes requisitos:

- _ El interesado o su representante legal deberá presentar la solicitud correspondiente
- _ Un informe preventivo en el que precisen los datos que permitan identificar el tipo de obra o actividad que pretenda desarrollar.

Una vez recibida la documentación se procederá, por parte de la Secretaría, a determinar, dentro del plazo de quince días hábiles, si la obra o actividad de que se trate requiere de la presentación de manifestación de impacto ambiental y, en su caso, del estudio de riesgo correspondiente. De no requerirse la presentación de la manifestación del impacto ambiental y el estudio de riesgo, la Secretaría lo comunicará oficialmente dentro del plazo antes mencionado.

Sin embargo en el caso de que la Secretaría determine la necesidad de presentar los dos requisitos anteriores, lo hará del conocimiento del interesado por vía de notificación personal, concediéndole el plazo que se estime pertinente para su presentación.

Una vez recibida la manifestación del impacto ambiental y el estudio de riesgo, de ser procedente, la Secretaría realizará el análisis de la información proporcionada por el interesado y de ajustarse a los requisitos establecidos, se procederá a dictar la resolución correspondiente en un plazo que no deberá exceder de sesenta días hábiles, el cual podrá ampliarse hasta treinta días más, solo en aquellos casos en que la resolución dependa de la opinión de otros organismos o autoridades, o que se haya requerido información complementaria.

El informe preventivo que solicita inicialmente la Secretaría debe proporcionar como mínimo los siguientes datos:

1. Datos generales de quien pretenda realizar la obra proyectada.
2. Descripción de la obra o actividad y sitio donde se pretenda desarrollar el proyecto.
3. Descripción de las sustancias o productos que vayan a emplearse y en su caso los que vayan a obtenerse o a generarse como resultado de dicha obra o actividad, así como emisiones a la atmósfera, descargas de aguas residuales y tipos de residuos y procedimientos para su disposición final.

La manifestación del impacto ambiental tendrá que contener la siguiente información:

1. Nombre, denominación o razón social, nacionalidad y domicilio de quien pretenda llevar a cabo el proyecto objeto de esta manifestación.
2. Descripción de la obra o actividad proyectada, desde la etapa de selección del sitio, la superficie del terreno, el programa de construcción, montaje de instalaciones y operación correspondiente, el tipo de actividad, volúmenes de producción previstos e inversiones necesarias, la clase y cantidad de los recursos naturales que habrán de aprovecharse, tanto en la etapa de construcción como en el desarrollo de actividad u obra; el programa para el manejo de residuos, tanto en la construcción, montaje y operación, incluyendo el programa para el abandono de las obras o el cese de las actividades.
3. Aspectos generales del medio natural y socioeconómico del área.
4. Vinculación con las normas y regulaciones sobre el uso del suelo del municipio correspondiente.

5. Identificación y descripción de los impactos ambientales que ocasionaría el proyecto en sus distintas etapas.

6. Medidas de prevención y mitigación para los impactos ambientales identificados en cada una de las etapas.

El estudio de riesgo en relación con el proyecto de que se trate deberá contener la siguiente información.

1. Nombre, denominación o razón social, nacionalidad y domicilio de quien pretenda llevar la obra o actividad del estudio.

2. Propiedades de las materias primas, productos y subproductos utilizados.

3. Características de operación y antecedentes de riesgo.

4. Identificación y jerarquización de los riesgos ambientales.

5. Definición de áreas de protección y medidas de seguridad y operación.

6. Descripción de los riesgos potenciales de accidentes ambientales en cada etapa de la obra o actividad.

7. Información sobre el diseño de los sistema de prevención y control de accidentes.

8. Información sobre el análisis y evaluación de los riesgos.

9. Determinación de las obras potencialmente afectadas, en caso de accidentes.

10. Información sobre los planes de emergencias y auditorías de seguridad.

En la resolución que dicte la Secretaría de Ecología podrá autorizarse la ejecución de la obra, en los términos solicitados, negarse dicha autorización u otorgarse de manera

condicionada a la modificación del proyecto, a fin de que se eviten o se atenúen los impactos ambientales adversos susceptibles de ser producidos en la operación normal y aún en caso de accidente.

La Secretaría determinará y publicará en la Gaceta del Gobierno del Estado, los listados de las obras y actividades que deban considerarse riesgosas y que para obtener la autorización correspondiente, estarán sujetos a la presentación de un estudio de riesgo.

En los casos en que habiéndose otorgado la autorización y llegaren a presentarse causas o riesgos no previstos en las manifestaciones o en los estudios de riesgo formulados por los interesados, la Secretaría podrá evaluar nuevamente, en cualquier tiempo, el impacto y riesgo ambiental y podrá requerir al interesado la información adicional que fuera necesaria.

En tal caso, la Secretaría podrá confirmar la autorización, modificarla, condicionarla, suspenderla o revocarla si estuviere en riesgo el equilibrio ecológico o se pudieran producir alteraciones graves al ambiente.

Todo lo anterior es en apego conjunto a la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente y disposiciones complementarias, a nivel federal, donde específicamente en el capítulo I sección I artículo 11 y 12 hace exigible la manifestación del impacto ambiental.

3.1.12 Registro para la Descarga de Aguas Residuales Provenientes de la Industria. A este respecto existe una observancia de carácter obligatorio que establece los límites

máximos permisibles de contaminantes en las descargas de aguas residuales provenientes de la industria, actividades agroindustriales y de servicios, asimismo determina el tratamiento de dichas aguas, destinadas a los sistemas de drenaje y alcantarillado urbano y municipal. Por lo que se hace necesario hacer del conocimiento a los responsables de cada ente generador de dichos residuos, no rebasar los parámetros máximos permisibles de contaminantes.

Para efectos de llevar a cabo el cumplimiento de lo anteriormente expuesto se autoriza la Norma Oficial Mexicana Núm. CCA-031-ECOL/1993 publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 18 de octubre de 1993, la cual nos establece toda la normatividad legal al respecto.

Como primera instancia, esta misma Norma establece la imposibilidad de descargar al sistema de drenaje sustancias o residuos considerados peligrosos, sólidos o pastosos que puedan causar obstrucciones a dicho sistema, así como los que puedan solidificarse, precipitarse o aumentar su viscosidad. Por lo tanto se hace indispensable realizar una vez al año el análisis de los afluentes contaminantes en base a parámetros comprendidos y especificados claramente en la Norma de referencia.

Ahora bien, tendrán el derecho de ser eximidos del punto anterior todas aquellas empresas que comprueben técnicamente que no se pueden generar en sus procesos productivo, ni derivar de sus materias primas, los desechos especificados, dicha manifestación se tendrá que hacer mediante un reporte técnico acompañado de un análisis representativo del afluente de desecho de la empresa. Todo esto siempre y cuando el responsable tenga por entendido que en los casos que existan cambios sustanciales en el

proceso de producción y presenten modificaciones a las características de las descargas, lo tendrá que notificar inmediatamente a la Dirección de Ecología del municipio al que corresponda, acompañado del nuevo análisis de sus afluentes, para que de esta manera se le expida el registro como empresa generadora de residuos peligrosos o descargas de aguas residuales. Determinándosele los parámetros específicos los cuales sujetará su funcionamiento.

El incumplimiento de lo establecido en la citada Norma Oficial Mexicana, será sancionado conforme a lo dispuesto en la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente y demás ordenamientos jurídicos aplicables.

3.1.13 Programa de Protección Civil. Los administradores, gerentes, poseedores, arrendatarios, o propietarios de inmuebles que por su propia naturaleza o por el uso al que sean destinados, reciban una afluencia masiva y permanente de personas, están obligados a preparar un programa específico de protección civil, con asesoría técnica de los ayuntamientos correspondientes. Esto de conformidad con el artículo 42 del Reglamento de Protección Civil, en donde se establece que los ayuntamientos promoverán programas educativos de Protección Civil destinados a los consejos de participación ciudadana, a las organizaciones sociales y a las autoridades municipales auxiliares.

En términos del artículo 43 del mismo reglamento se establece que en los edificios públicos, escuelas, fábricas, comercios, oficinas, unidades habitacionales, centros de espectáculos o diversiones, en todos los establecimientos abiertos al público y en vehículos de transporte escolar y de personal, deberán practicarse simulacros de protección civil, por

lo menos una vez al año, en coordinación con las autoridades competentes. Asimismo deberán colocarse en lugares visibles, material y señalización adecuada de medidas preventivas e instructivos para casos de emergencia, de tal forma que faciliten la orientación y localización de áreas seguras y salidas de emergencia que puedan mantener al margen de riesgos y resguardada la integridad física de los individuos.

Con el propósito de determinar de alguna manera el uso de las señales de protección. A continuación se proporcionan los lineamientos generales en base a los cuales se hará uso del color adecuado para cada situación específica así como su clasificación.

La clasificación de las señales para protección civil son las siguientes:

Señales Informativas. - Son las que se utilizan para guiar al usuario y proporcionar ciertas recomendaciones que debe observar.

Señales Preventivas. - Son las que tienen por objeto advertir al usuario de la existencia y naturaleza de un riesgo.

Señales Prohibitivas o Restrictivas. - Son aquellas que tiene por objeto indicar las acciones que no se deben de ejecutar.

Señales de Obligación. - Son las que se utilizan para imponer la ejecución de una acción determinada, a partir del lugar en donde se encuentra la señal y en el momento de visualizarla.

Las señales y avisos deben ser entendibles para cualquier persona y en su elaboración se evitará el uso de textos largos. Así también, se evitará el uso excesivo de señales y avisos de seguridad para no disminuir su función de prevención, de acuerdo a las características y

condiciones del lugar y de manera permanente se deberá orientar a los usuarios de los inmuebles sobre la interpretación de los mensajes contenidos en las señales y avisos, así como de las acciones que se deben realizar.

El significado de los colores de seguridad es el siguiente:

Rojo - Alto, prohibición e identifica equipo contra incendios

Amarillo - Precaución, riesgo.

Verde - Condición segura, primeros auxilios

Azul - Obligación o información.

La vigencia del programa que se establezca es por tiempo indefinido.

Tomado de la Norma NOM-S-PC-1-1992. Señales y Avisos para Protección Civil, con apoyo del Diario Oficial de la Federación del 13 de julio de 1992 pp. 26-36.

3.1.14 Licencia de anuncios en la vía pública. Según el Art. 8 fracción III y Art. 15 del Reglamento de las Actividades de los Particulares en los que se hace exigible anunciar en la fachada del inmueble en el que se ubique el establecimiento, negocio o despacho, la calidad comercial, industrial o de servicio de que se trate. Para su trámite es necesario:

- _ Llenar formato de solicitud
- _ Anexar una fotografía del anuncio ya en el establecimiento
- _ Croquis de ubicación

_ Copia del alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

La cuota de pago se basa en la dimensión del anuncio y para aquellos que representen un riesgo al transeúnte se solicita un amparo por medio de una carta responsiva de un perito en la materia. Este trámite tiene su revalidación anual

Conclusiones

El incursionar en un negocio o empresa implica todo un reto y compromiso tanto personal como social; personal, porque es demostrarse a sí mismo hasta donde se es capaz cuando existe fuerza de voluntad y el deseo firme de lograr algo. Social, porque el comportamiento o conducta positiva o negativa que tenga un individuo de forma independiente si afecta el medio que lo rodea, somos seres que nuestro desenvolvimiento en la sociedad si tiene un efecto real de tal forma que el éxito o fracaso que se tenga ya sea individual o en grupo si viene a formar parte de la repercusión que se detecte socialmente.

Vivimos en una sociedad cambiante y lo que hoy pudiera ser lo de vanguardia o más actualizado, mañana podría ser obsoleto y en desuso, por lo que al respecto de este trabajo de investigación corresponde, es menester mantenerse actualizado en las nuevas disposiciones que cada una de las diversas dependencias aquí mencionadas vayan estableciendo en el seguimiento del trámite a que se refiera, ya sea en algún cambio en formatos, datos adicionales que se tengan que considerar o bien omitir, cambio en la periodicidad para los referidos o importes de cuotas establecidas, reformas fiscales o de tipo legal, en fin todas las modificaciones que se vayan generando con el paso del tiempo.

Esta medida o recomendación para continuar actualizando la información se considera que es válida no tan solo para el tema que nos ocupa sino en casi todas las áreas del conocimiento humano día con día se presentan nuevos cambios, reformas o modificaciones de las cuales es importante no perder la pista, no desconectarnos del todo para que nuestra participación o aportación continúe también siendo actual. Ahora bien, los cambios se

tendrán que dar pero en esencia no se modifica la finalidad , sigue siendo la misma y por lo tanto consideramos que el presente trabajo no dejará de ser tan útil e importante como lo es en este momento.

La labor empresarial involucra toda una serie de factores tanto económicos, políticos, sociales, mercadológicos, etc., en los cuales el negocio no se puede quedar rezagado, el paso, la tendencia o la ruta que se establezca es la que se debe de seguir fielmente para no dejar de ser competitivo y caer en la obsolescencia. Pero para que cualquier negocio o empresa augure positivamente su desarrollo es importante obviamente que desde el principio camine adecuadamente, esto es, que al establecerse reúna todos los requisitos que al constituirse como sociedad se le hace acreedora, no podemos pretender llevar por buen cauce algún negocio cuando desde su formación o establecimiento camina con deficiencias o incumplimiento a aquellos requerimientos que tienen carácter legal u obligatorio y que su omisión no solo conllevaría la sanción que corresponda sino que en el peor de los casos pudiera ir más aún, a la clausura o cierre total de la empresa. Por lo cual se hace hincapié a la premura que implica caminar con apego a todo aquello que represente una obligatoriedad y que sea condicionante para el crecimiento sano de la organización.

Bibliografía.

- Arias, Galicia Fernando. **Administración de Recursos Humanos**. 3° reimpresión ene. 1994 México, D.F. Edit. Trillas, s.a.
- Barrera, Graf Jorge. **Tratado de Derecho Mercantil**. Vol. I 10° reimpresión México, D.F. 1991 Edit. Porrúa, s.a.
- Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 1° edi. México, D.F. 1989 Edit. McGraw Hill.
- Gobierno Federal. **Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente y Disposiciones Complementarias a Nivel Federal**. 4° edi. México, D.F. 1991 Edit. Porrúa, s.a.
- Gobierno Municipal. **Reglamento de las Actividades de los Particulares**. Cuautitlan Izcalli 1980
- Hernández, y Rodríguez Sergio. **Fundamentos de la Administración**. 8° edi. México, D.F. 1995 Edit. Porrúa, s.a.
- Ley y Reglamento de Protección Civil del Estado de México. **Gaceta de Gobierno**. Tomo CLVII núm.22.

- J.P. Campbell. **Personal Training and Developmente anual Review of Psychology**, 2º edj, 1991 Edit. McGraw Hill.
- Leyes y Códigos de México. **Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas**, 50º edj. México, 1996 Edit. Porrúa, s.a.
- Mantilla, Molina Roberto. **Introducción y Conceptos Fundamentales de Derecho Mercantil**, 5º edj. México, D.F. 1994 Edit. Diana, s.a.
- Pina, Vara Rafael de. **Elementos del derecho Mercantil Mexicano**, 8º edj. México D.F. 1991 Edit. Porrúa, s.a.
- **Prontuario de Actualización Fiscal**, (PAF) año VIII 2º quincena nov. 1995, núm. 147 Edit. Grupo Gasca.
- Reyes, Ponce Agustín. **Administración de Empresas Primera Parte**, 41º edj. México. D.F. 1995 Edit. Limusa, s.a.
- Reyes, Ponce Agustín. **Administración de Empresas Segunda Parte**, 30º edj. México, D.F. 1995 Edit. Limusa, s.a.
- Ríos, Szalay Adalberto y Paniagua, Aduna Andrés. **Orígenes y perspectivas de la Administración**, 4º reimpresión. México, D.F. 1981 Edit. Trillas, s.a.
- Rius, Abud Fernando. **Trámites para Dar de Alta un Negocio en la Ciudad de México**, 1º edj. México, D.F. 1993 Edit. Limusa, s.a.
- Rojas, Coria Rosendo **Tratado de Cooperativismo Mexicano**, 3º edj. México D.F. 1984 Edit. Porrúa, s.a.

- Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE) **Gaceta Ecológica**, Vol. II núm. 12 dic. 1990.
- Señales y Avisos para Protección Civil. **Norma Oficial NUM-S-PC-1992**.
- Terry, R. George. **Principios de Administración**, 14° reimpresión. México 1990. Edit. Continental, s.a.