



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL ESTADO DE GUANAJUATO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTA: NORA HERNANDEZ DEL MAZO

ASESOR DEL SEMINARIO: L.A.E. GILBERTO ENRIQUE DIAZ CASTRO

MEXICO, D. F.

1998

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

263476

47
2ei



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A DIOS:

Por darme la oportunidad de llegar a este mundo.

A LA UNAM Y FCA:

Por permitirme cursar mi carrera profesional y ser parte de la Máxima Casa de Estudios.

A MI MAMA:

Por darme la vida; por todo lo que le debo y soy; ya que en todo momento ha estado conmigo; siempre con una palabra acertada para resolver la situación.

A MI PAPA:

Por todo su cariño, amor y por todos los consejos que me ha dado en la vida.

A MIS TIAS, TIO Y PRIMA:

Por el tiempo, cariño, dedicación y entrega que siempre me han dado, desde mis primeros años de vida.

EN MEMORIA DE MI TIA BERTHA:

Por todo su amor que tuvo para mí.

A MI ASESOR:

Por brindarme su apoyo y dedicación a lo largo de la carrera y en la realización de este trabajo.

A MIS AMIGAS:

Por estar en las buenas y en las malas de mi vida y carrera.

AL LIC. MARTIN LUQUEÑO GUTIERREZ:

Por la ayuda en la elaboración de este trabajo y el apoyo recibido durante mi carrera profesional, además de su entrañable amistad.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION.	7
CAPITULO 1: ADMINISTRACION Y PROCESO ADMINISTRATIVO.	8
1. CONCEPTOS DE ADMINISTRACION.	8
2. OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION.	10
3. CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION.	11
4. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION.	12
5. PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION DE FAYOL.	13
5.1 UNIVERSALIDAD DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA.	13
5.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	13
5.3 LOS PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION.	14
5.4 IMPORTANCIA DE LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACION.	18
5.5 LAS AREAS FUNCIONALES DE LAS ORGANIZACIONES.	19
5.6 PERFIL DE CUALIDADES DE LOS ADMINISTRADORES.	19
6. PROCESO ADMINISTRATIVO DE AGUSTIN REYES PONCE.	21
6.1 PREVISION.	22
6.1.1 DEFINICION.	22
6.1.2 PRINCIPIOS DE LA PREVISION.	22
6.1.3 REGLAS PARA LA FIJACION DEL OBJETIVO.	24
6.2 PLANEACION.	34
6.2.1 DEFINICION.	35
6.2.2 PRINCIPIOS DE LA PLANEACION.	35
6.2.3 REGLAS SOBRE LAS POLITICAS.	36
6.2.4 REGLAS SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS.	37
6.2.5 REGLAS SOBRE LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS.	38
6.2.6 TECNICAS DE PLANEACION.	40

6.3	ORGANIZACION.	42
6.3.1	DEFINICION.	42
6.3.2	PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION.	43
6.3.3	FUNCIONALIZACION: REGLAS Y TECNICAS.	45
6.4	INTEGRACION.	56
6.4.1	DEFINICION.	56
6.4.2	PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE PERSONAL.	56
6.4.3	PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE LAS COSAS.	57
6.4.4	REGLAS Y TECNICAS DE LA INTEGRACION DE PERSONAS.	58
6.4.5	INTEGRACION Y RELACIONES INDUSTRIALES.	61
6.4.6	INTEGRACION Y RELACIONES PUBLICAS.	62
6.4.7	TECNICAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE LAS COSAS.	63
6.5	DIRECCION.	65
6.5.1	DEFINICION.	65
6.5.2	PRINCIPIOS DE LA DIRECCION.	66
6.5.3	COMUNICACION.	67
6.5.4	LA AUDITORIA Y EL MANDO EN LA EMPRESA.	69
6.6	CONTROL.	74
6.6.1	DEFINICION.	74
6.6.2	PRINCIPIOS DEL CONTROL.	74
6.6.3	PROCESOS Y REGLAS DEL CONTROL.	75
6.6.4	CLASIFICACION DE LOS MEDIOS DE CONTROL.	77
6.6.5	SISTEMAS.	78
7.	EL RETO DE LA ADMINISTRACION EN MEXICO.	83
CAPITULO 2: AUDITORIA ADMINISTRATIVA.		84
1.	CONCEPTOS DE AUDITORIA.	84
2.	CONCEPTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	86
3.	ANTECEDENTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	88
4.	PROPOSITOS Y FINALIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	92
5.	ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	93

6.	ENFOQUE DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	94
6.1	ENFOQUE DE WILLIAM P. LEONARD.	94
	ESQUEMA DEL METODO DE WILLIAM P. LEONARD.	96
6.2	ENFOQUE DE ALFRED W. KLEIN Y NATHAN GRABINSKY ANALISIS FACTORIAL.	97
6.2.1	ETAPAS DEL ANALISIS FACTORIAL O PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION INDUSTRIAL.	100
6.3	ENFOQUE DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.	103
6.4	ENFOQUE DE JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA.	105
6.5	ENFOQUE DEL C.P. Y L.A. VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI Y L.A. JORGE HERNANDEZ FUENTES.	108
6.5.1	PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA PRACTICA DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	110
6.6	ENFOQUE DE EDWARD F. NORBECK.	113
6.7	ENFOQUE DEL C.P. Y L.A.E. JORGE ALVAREZ ANGUIANO.	117
7.	PROYECCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	120
 CAPITULO 3: PEQUEÑA EMPRESA MANUFACTURERA EN LA RAMA DEL CUERO Y CALZADO.		121
1.	DEFINICIONES.	121
1.1	EMPRESA.	121
1.2	INDUSTRIA Y MANUFACTURA.	123
1.3	PEQUEÑAS EMPRESAS.	126
2.	CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.	127
2.1	ALGUNOS ASPECTOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO.	131
3.	PRINCIPALES VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS.	134
4.	PROBLEMATICA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS. OBSTACULOS AL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA.	136
		139

5.	APOYOS A LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL GOBIERNO DEL PRESIDENTE ERNESTO ZEDILLO PONCE DE LEON.	140
5.1	APOYOS A LA PEQUEÑA EMPRESA POR NACIONAL FINANCIERA.	140
5.2	ALIANZA PARA LA RECUPERACION ECONOMICA.	150
5.3	APOYO POR PARTE DEL BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR.	152
5.4	PROGRAMA DE TRABAJO 1997.	155
6.	SECTOR MANUFACTURERO.	158
7.	PROBLEMAS DEL SECTOR MANUFACTURERO DE LA PEQUEÑA EMPRESA.	160
8.	INFORMACION ESTADISTICA DEL SECTOR MANUFACTURERO A FEBRERO DE 1996.	161
9.	RAMA DEL CUERO Y CALZADO.	163
9.1	CUERO.	163
9.2	CALZADO.	165
9.2.1	RAMA DEL CALZADO.	165
9.2.2	CLASIFICACION.	167
9.2.3	TECNOLOGIA EXISTENTE.	169
9.2.4	SISTEMAS PRODUCTIVOS.	170
10.	INFORMACION ESTADISTICA DE LAS EMPRESAS DEL CALZADO.	175
CAPITULO 4: METODOLOGIA.		177
1.	TEORIA.	177
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	177
	- PROBLEMA.	177
	- HIPOTESIS.	178
1.2	DISEÑO DE LA MUESTRA.	181
1.2.1	PROCEDIMIENTO PARA CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA.	182
1.2.2	TAMAÑO DE LA MUESTRA.	184
1.3	CUESTIONARIO.	185
2.	PRACTICA.	189
2.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	189
2.2	HIPOTESIS.	189

2.3	JUSTIFICACION DEL PROBLEMA Y METODO A UTILIZAR.	190
2.4	TECNICA DE RECOPIACION (CUESTIONARIO).	191
2.5	TAMAÑO DE LA MUESTRA.	193
2.6	UTILIZACION DEL METODO.	194
2.7	JUSTIFICACION DEL METODO A UTILIZAR.	196
CONCLUSION.		197
ANEXOS.		199
BIBLIOGRAFIA.		202

INTRODUCCION

El calzado es un artículo de primera necesidad para la población en general, ya que protegen del polvo y la suciedad. Además benefician al ser humano que los utiliza como una herramienta, para soportar el peso de la masa osea.

El propósito de llevar a cabo esta investigación es saber si se emplea el Proceso Administrativo en las Pequeñas Empresas del estado de Guanajuato.

El cual tiene el mayor número de pequeñas empresas en la elaboración de calzado.

Sin embargo, es importante conocer y determinar si dentro de sus empresas cuentan con la colaboración de un Administrador que mantenga el adecuado funcionamiento de la empresa; esto con el fin de optimizar sus recursos; llevando a cabo correctamente los procesos productivos en la elaboración de todos y cada uno de estos accesorios para cumplir con estándares de calidad y de esta forma poder competir con otros países en el ámbito de la exportación, pudiéndose llevar los productos hasta los más importantes mercados actuales como son América del Norte, la Unión Europea, y países de Asia-Pacífico.

La Auditoría Administrativa es una herramienta que ayudará a evaluar y controlar esta investigación mediante los distintos métodos con los que cuenta esta materia, sin embargo, de la simple observación nos damos cuenta que las pequeñas empresas de la industria del calzado en Guanajuato, cuenta con mano de obra poco calificada al igual que con procesos productivos deficientes; así como la mala optimización de recursos materiales, técnicos y financieros.

La finalidad de este trabajo es tener presente que debe existir control y evaluación en las actividades de las pequeñas empresas, no sólo de la industria del calzado, sino para cualquier empresa sea el giro que tenga, tomando en cuenta que existe una persona estudiosa de la administración que se encarga de llevar a cabo la implantación de procesos administrativos para el adecuado funcionamiento de las empresas así como para lograr la eficiencia en todos y cada uno de sus procesos que llevan consigo la calidad de cualquier producto.

CAPITULO 1: ADMINISTRACION Y PROCESO ADMINISTRATIVO

1. CONCEPTOS DE ADMINISTRACION.

La palabra "Administración" se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de minister, vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.¹

"Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".²

E.F.L. Brech.

"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".³

J. D. Mooney.

"Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".⁴

Peterson and Plowman.

"El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".⁵

F. Tannebaum.

"En el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".⁶

¹ Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Tomo 1, edit. LIMUSA, 1a. edición 1966, p.15.

² Ibidem. p.16.

³ Ibidem. p. 16

⁴ Ibidem. p. 16

⁵ Ibidem. p. 16

⁶ Ibidem. p.26.

"Administración es la técnica de la coordinación".⁷

Agustín Reyes Ponce.

"Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".⁸

Harold Koontz y Cyril O'Donnell.

"Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".⁹

Isaac Guzmán Valdivia.

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".¹⁰

George R. Terry.

"La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros".¹¹

American Mannagement Association.

"Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano coordinado."¹²

José A. Fernández Arena.

⁷ *Ibidem.* p. 27.

⁸ *Ibidem.* p. 27.

⁹ *Ibidem.* p. 27.

¹⁰ *Ibidem.* p. 27.

¹¹ *Ibidem.* p. 27.

¹² Fernández Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, edit. DIANA, 8a. edición 1979, p.73.

2. OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION.

El objetivo de la administración es realizar con gran eficiencia una administración de las empresas micro, pequeñas y medianas, que recaee principalmente en la dirección que el busca, en una forma directa lograr resultados a través de una coordinación considerando como algo esencial lo que exigen los conceptos en administración, donde se aplican las técnicas que es el de planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos que tenga la empresa para aprovechar lo máximo y lo mejor para multiplicarlo con eficiencia.

3. CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION.

La administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas y que son de suma importancia para la aplicación de ésta, por lo tanto vale la pena mencionarlás, estas son:

Universalidad.

Se sabe que existe en cualquier grupo social y por lo tanto puede aplicarse en cualquier empresa, institución u organización, de cualquier tamaño y giro.

Valor instrumental.

Dado que su finalidad es práctica, resulta ser un medio para lograr un fin y lograr mediante ésta obtener determinados resultados.

Unidad temporal.

La administración es un proceso en donde todas sus partes existen simultáneamente e interactúan entre sí; pero para fines didácticos se dividen en fases y etapas para su mejor estudio esto sin quedar aisladas.

Amplitud del ejercicio.

Es posible aplicarse en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

Especificidad.

La administración no puede confundirse con otras disciplinas, dado que aunque se relacione o auxilie con otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.

Interdisciplinariedad.

La administración es compatible a todas aquellas ciencias o técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

Flexibilidad.

Los principios y el proceso administrativo pueden adaptarse a las necesidades de cada grupo social en donde se apliquen.¹³

¹³ Münch Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, edit. TRILLAS, 5a. edición 1990, p.25.

4. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION.

A lo largo de la historia se ha aplicado la administración, desde los orígenes de la humanidad el hombre ha tenido la necesidad organizarse así como de nombrar a un administrador para guiarlos en la relación de sus tareas, para la satisfacción de necesidades y para protegerse del medio ambiente. De estos actos hubo planeación y organización, ejemplo de lo cual es la división del trabajo. Con el paso de la vida primitiva a la primera civilización se fueron desarrollando estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual.

5. PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION DE FAYOL.

5.1 UNIVERSALIDAD DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA.

Fayol señala que la administración es una actividad común a toda la actividad de organizaciones humanas y aplicable a toda la actividad de grupos, ya sea "el hogar", "los negocios" o "el gobierno" y que, por lo mismo, es "universal".

5.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Henry Fayol sostuvo que la organización es una entidad abstracta y dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad, que justifica su existencia a través del logro de sus objetivos.

Añadió que si la organización desea obtener objetivos administrativos, debe coordinar los recursos con que cuenta mediante cinco fases.

Fases del Proceso Administrativo.	1. Previsión (o planeación).
	2. Organización.
	3. Dirección-comando.
	4. Coordinación.
	5. Control.

Previsión.

Fayol la entiende como el acto de examinar el futuro; lo describe en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción.

Organización.

La etapa de organización consiste en formular una estructura (normas más o menos sólidas de una cosa) dual (material y humana) que conforme la entidad.

Dirección-comando.

La etapa del mando o de dirección es la que hace funcionar los planes y la organización. Señala que el administrador que manda debe:

1. Tener un conocimiento completo de su personal.
2. Eliminar lo inoperante.

3. Estar bien informado sobre los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados.
4. Dar un buen ejemplo.
5. Realizar auditorías periódicas de la organización y usar diagramas representativas para estudiarlos.
6. Unir a los asistentes del jefe a través de conferencias para definir unidades de dirección y fijar objetivos.

Coordinación.

La etapa de la coordinación consiste en reunir toda la información, en busca de cohesión y unificación.

Control.

En esta etapa se debe verificar el resultado con el plan original. A partir de ese análisis se puede replantear la gestión administrativa.

5.3 LOS PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION.

Principios generales de administración.

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al general.
7. Remuneración al personal.
- 8 Centralización vs. descentralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Unión del personal.

Fayol aclaró que los principios administrativos no son rígidos, ya que en estos asuntos no hay nada absoluto. Es preciso considerar las situaciones concretas para decidir donde y como aplicar los principios.

"Además los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en servirse de ellos; es este un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y medida".

Luego destaca la importancia que tiene el momento y la circunstancia en la aplicación de los principios: "La medida, hecha de tacto y experiencia, es una de las principales cualidades del administrador.

Al referirse a cada uno de los principios de la administración, Fayol los explicó así:

División del Trabajo.

Consiste en la especialización de los tareas. El trabajo debe organizarse de tal forma que permita esa especialización, para "producir más y mejor con el mismo esfuerzo". Señala que la división del trabajo corresponde al orden natural.

Autoridad y responsabilidad.

Fayol menciona en este principio que "no se concibe la autoridad sin la responsabilidad" y que "la responsabilidad es un corolario de la autoridad, sin consecuencia natural, su contrapeso indispensable". Define a la autoridad como "el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. "Se distingue en un buen jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral de aptitud de mando, de servicios prestados, etc. En un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal".

Disciplina.

Fayol lo define como "la obediencia, la asiduidad la actividad, la presencia de signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes". Asimismo anota: "Las obligaciones de obediencia de asiduidad, de actividad y de presencia difieren, en efecto, de una empresa a otra, de una categoría a otra en la misma empresa, de una región a otra y de una época a otra".

Unidad de mando.

El principio dice que un colaborador no debe recibir órdenes de mas de un superior: En todas las asociaciones humanas, en la industria, en el comercio, en el ejército, en la familia, en el estado, la "dualidad de mando" es una fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves.

Cuando los jefes son del mismo rango y ordenan una misma persona, sobre el mismo asunto, la solución reside en aplicar la dirección lineo-funcional. Si el problema en órdenes de dos superiores, uno inmediato y en otro de mayor rango, debe aplicarse la cadena de mando.

Unidad de dirección.

Fayol lo expresó así: Un solo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin. Esta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de las fuerzas, de la convergencia de los esfuerzos. Recomienda no confundir unidad de dirección (un solo programa) con unidad de mando (un hombre no debe recibir órdenes sino de un jefe).

Subordinación del interés individual al general.

Debe prevalecer el interés del grupo, de la organización, ante el interés personal, y Fayol menciona: "Parecería que este concepto no debería ser recordado, pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del interés particular. Es ésta una lucha perpetua".

Remuneración al personal.

Fayol destaca que el salario debe ser "justo y equitativo, en lo que sea posible". Fundamentalmente, dio explicaciones sobre la operación del principio y algunas recomendaciones sobre su operación administrativa.

Explica los diversos modos de pago del salario a los trabajadores en las siguientes categorías.

- Por jornadas de tiempo.
- Tarifas por tarea.
- Por trabajo a destajo.

Hizo interesantes reflexiones sobre el pago de:

- Bonos.
- Participación de utilidades,
- Pago a directores de nivel medio.
- Pago a directores de nivel superior.
- Pago en especie.
- Trabajo probienestar (condiciones de higiene y seguridad en el trabajo).
- Incentivos no monetarios.

Con estas formas de pago reveló la gran visión con que se adelantó en mucho a las prácticas administrativas y a las concepciones teóricas posteriores.

Centralización vs descentralización.

"La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida", con esta frase Fayol quiso decir que los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea posible de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior.

Aclara este punto cuando dice: "Si el valor del jefe, sus fuerzas, su inteligencia, su experiencia y la rapidez de sus concepciones le permiten extender mucho su acción personal, podrá llevar lejos la centralización y reducir a sus empleados al papel de simples agentes de ejecución. Si por el contrario, conservar el privilegio de dar las directrices generales y prefiere recurrir mas a la experiencia, al criterio o al consejo de sus colaboradores, puede efectuar una amplia descentralización".

Jerarquía.

Este principio también es llamado de la "cadena de mando", incluye los niveles de comunicación y autoridad que deben respetarse para evitar conflictos e ineficiencias. Señaló que el abuso en esta materia puede, a su vez, provocar lentitud administrativa o burocratismo.

El orden.

El principio de orden lo establece como recomendación: "Es conocida la fórmula: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar: En el orden social sería: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar". El orden es clasificar la información y realizar las actividades de un procedimiento en la secuencia preestablecida.

La equidad.

Fayol establece en este principio que todo superior debe ser justo. Explica que usa la palabra "equidad" en lugar de "justicia" para no establecer aquí relación con el orden legal y referirse más que nada a la bondad como opuesta a la rigidez. Sin embargo, la justicia no es rígida. El juez debe tener la voluntad constante de ser equitativo.

Estabilidad del personal.

Fayol destaca la estabilidad del personal y la relaciona con el desarrollo que el empleado o miembro tiene en el aprendizaje y dominio de su trabajo. Sostiene que: "Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido el período de

aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función nunca será desempeñada a satisfacción”.

La iniciativa.

Fayol destaca la importancia que tiene la creatividad para el desarrollo de las organizaciones. Si las entidades no aprovechan la iniciativa de sus colaboradores, serán estáticas y de corta vida, porque serán superadas por otras organizaciones. La iniciativa ha jugado un papel muy importante en el desarrollo de la humanidad. Sin ella no hubiera habido cambio, es decir evolución y progreso, que es lo que distingue al ser humano de los animales. Fayol dice: “Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito: es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana”. En otra de sus obras la iniciativa la define como “la posibilidad de concebir un plan y realizarlo”. Agrega: “En igualdad de circunstancias un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo”.

Unión del personal.

Con este principio se crea el espíritu de grupo. En la actualidad, diversas investigaciones administrativas destacan la importancia creciente de la cohesión del personal.

Fayol anota una serie de axiomas para apoyar su principio:

La unión hace la fuerza.

La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas.

5.4 IMPORTANCIA DE LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACION.

Otra aportación de Fayol fue demostrar que la administración debía ser enseñada en escuelas primarias, secundarias y universidades, ya que creía que el conocimiento general de la administración beneficiaría a todo el mundo. Esta recomendación debería ser tomada en cuenta, sobre todo si consideramos que los pueblos subdesarrollados, son, en buena medida, subadministrados. Es importante enseñar al pueblo a organizarse y a producir más.

5.5 LAS AREAS FUNCIONALES DE LAS ORGANIZACIONES.

Areas funcionales de las organizaciones.	1. Técnica.
	2. Comercial.
	3. Financiera.
	4. Contable.
	5. Seguridad.
	6. Administrativas.

Fayol detecta y describe seis diferentes funciones en las organizaciones industriales:

Técnica: la función de producir y mantener la planta.

Comercial: compra, venta e intercambio.

Financiera: búsqueda y estado óptimo del capital.

Contable: balance de operación, inventarios, costos.

De seguridad: protección de personas y propiedad.

Administrativa: proceso administrativo, o sea, planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.

El sistema de organización actual de las empresas es similar al propuesto por Henry Fayol, sólo que la función contable y financiera se considera en una sola; además, las funciones de seguridad y administrativa están implícitas en las otras funciones.

La función técnica o de producción debe planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar y dar seguridad. Fayol destacó como superior la función administrativa elevándola de nivel en relación con las otras, criterio que no es aceptado en la actualidad; editó señalar una función que atendiera todos los asuntos del personal como hoy se hace en todas las organizaciones.

5.6 PERFIL DE CUALIDADES DE LOS ADMINISTRADORES.

Fayol dice: A cada grupo de operaciones o función esencial, corresponde una capacidad especial. Se distingue la capacidad técnica, la capacidad comercial, la capacidad financiera, la capacidad administrativa, etc...

Cada una de estas aptitudes reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos que se resumen así:

1. Cualidades físicas: salud, vigor, habilidad.

2. Cualidades intelectuales: aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidades intelectuales.

3. Cualidades morales: energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades; iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.

4. Cultura general: nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.

5. Conocimientos especiales: conciernen exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.

6. Experiencia: conocimiento personal que se deriva de la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.

Fayol concluye que: "En todo género de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores en la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad esencial de los altos jefes es la capacidad administrativa".

Fayol fue, el más destacado de los autores administrativos de su época; hombre de gran erudición que supo captar problemas administrativos, llevándolos a un nivel elevado de abstracción, para posteriormente presentarlos en forma teórica, de donde supo llegar a grandes conclusiones.

A pesar de ser producto de la ideología capitalista de su época, elaboró grandes ideas para mejorar la condición obrera, defendió el reparto de utilidades y pensó en diversas formas de retribuir el trabajo.

Su influencia en la teoría administrativa ha sido duda enorme, pues a la fecha su proceso administrativo y sus principios son aceptados universalmente. La mayoría de los autores reconocen su capacidad y han adoptado su proceso administrativo para desarrollar sus teorías.

Sin duda alguna fue, es y seguirá siendo un autor muy comentado y discutido.¹⁴

¹⁴ Hernández y Rodríguez Sergio, Introducción a la Administración, edit. Mc Graw Hill, 1a edición 1994, pp. 88 a 98.

6. PROCESO ADMINISTRATIVO DE AGUSTIN REYES PONCE.

"Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unidos con los demás, y que , a demás, se dan de suyo simultáneamente.

Seccionar el proceso administrativo, por lo tanto, es prácticamente imposible y es irreal. En todo momento de la vida de una empresa, se dan complementándose, influyéndose mutuamente, e integrándose, los diversos aspectos de la administración. Así, al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizándose, etc."

Desde el punto de vista conceptual, metodológico y con el fin de estudiar, para comprender y aplicar mejor la administración, conviene separar los elementos que puedan predominar, para que de esta manera se facilite su comprensión y se puedan formular mejor las reglas que influyen en cada aspecto.

Urwik separa en dos aspectos que para el son fundamentales y es la mecánica y la dinámica administrativa, dentro de esas dos fases se distinguen elementos concretos que tienen una relación que hace de cada uno de ellos un aspecto específico.¹⁵

La fase mecánica comprende los siguientes elementos, así como las preguntas a las que responde cada uno de estos elementos.

ELEMENTO	PREGUNTA
PREVISION	¿qué puede hacerse?
PLANEACION	¿qué se va a hacer?
ORGANIZACION	¿cómo se va a hacer?

La fase dinámica comprende otros tres elementos, que para su mejor entendimiento responde también a tres preguntas.

ELEMENTO	PREGUNTA
INTEGRACION	¿con qué se va a hacer?
DIRECCION	ver que se haga
CONTROL	¿cómo se ha realizado?

¹⁵ Reyes Ponce, op cit., p.57.

Para un mejor entendimiento de los elementos de cada fase, a continuación se detallan más ampliamente éstos, todo con el firme propósito de conocer como se contesta cada pregunta y conocer cada etapa que integra cada elemento en particular.

6.1 PREVISION.

Previsión (de pre-ver: ver anticipadamente) implica un idea de anticipación a los acontecimientos y acciones futuras, que la mente es capaz de realizar y sin la cual no se podrían hacer planes. Por tal motivo la previsión es "base necesaria para la planeación".

Para hacer previsiones se requiere:

- 1) Fijar objetivos o fines que se persiguen.
- 2) Investigar factores positivos y negativos, que ayudan a impedir la búsqueda de esos objetivos.
- 3) Coordinar los diversos medios en distintos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base para nuestros planes.

6.1.1 DEFINICION.

"Elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa".

6.1.2 PRINCIPIOS DE LA PREVISION.

a) PREVISIBILIDAD.

Tratándose del conocimiento de situaciones futuras, necesitamos fijar un principio que oriente sobre la validez de las previsiones, ya que, sin ésta, sería inútil llevarlas a cabo; y sobre todo, que ayude a realizarlas con la mayor confiabilidad posible.

"Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa ya que, por el número de factores y la

intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un riesgo.

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria, la que será tanto mayor, cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas. propias o ajenas, y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad”.

Nuestra mente puede encontrarse frente a la verdad cuando de la previsión del futuro se trata, para esto encontramos tres situaciones básicas:

1) **Certeza:** que excluye el temor de equivocarse. Se funda en la esencia misma de las cosas, da la certeza metafísica (más haya de lo físico) insolutamente infrustrable. Puede ser favorable o desfavorable.

2) **Incertidumbre:** para efecto de la previsión de lo que habrá de ocurrir, implica carecer totalmente de elementos para poder predecir cómo se presentarán los acontecimientos en el futuro, o qué pasara en ese mismo futuro, ya sea porque no hay bases para deducir un extremo o el otro, si los hechos se darán o no; o porque estas bases son de idéntico valor en los diversos sentidos en que pueden presentarse. La incertidumbre se da cuando no soy capaz de llegar a alguna conclusión sobre lo que podrá ocurrir en determinado aspecto.

3) **Probabilidad:** la constituye aquel estado en el que, sin estar seguros sobre el sentido en que ocurrirán los hechos tenemos motivos serios y fundados para concluir que hay mayores posibilidades de que ocurra en un sentido que en otro.

Las previsiones serán más confiables y variadas cuando:

a) Se estudie analíticamente cada factor que ha de intervenir en la realización de los hechos futuros en que descansará el éxito de una empresa, y no sólo el conjunto de ellos global y empíricamente considerado.

b) Cuando se funde en hechos objetivos, y no en meras opiniones; de preferencia los ocurridos en la empresa, otras empresas y otros sectores.

c) Podemos aplicar a la determinación de estos factores medidas, sobre todo estadísticas y cálculo de probabilidades.

Esto hace surgir los siguientes principios.

b) OBJETIVIDAD.

“Las previsiones deben descansar en hechos más bien que en opiniones subjetivas”.

El hombre de empresa pide siempre hechos para sacar conclusiones. El éxito de una empresa y de cada operación descansa en la cantidad y calidad de la información, de que disponga. Siempre se deberá tener cuidado en cuanto a materia administrativa se refiere ya que a veces los hechos quedan confundidos o envueltos en opiniones o criterios, y jamás se deberán olvidar hechos pasados que podrán ayudar al futuro.

c) MEDICION.

“Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no sólo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse”.

Una cuantificación siempre proporciona seguridad y precisión en los hechos. La aplicación de algunas ramas de las matemáticas han hecho técnica de la previsión de algunos acontecimientos. Cuando la medición directa es imposible, se acude al procedimiento de fijar estándares por medio de la definición óptima o deseable.

6.1.3 REGLAS PARA LA FIJACION DEL OBJETIVO.

Objetivo (de ob-jactum), implica la idea de algo hacia lo cual se dirigen nuestras acciones. Para Terry “representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo”.

La importancia de los objetivos es que ellos dan su razón de ser a la empresa. “Lograr resultados de máxima eficiencia”.

CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS

La principal fuente de confusión en cuanto a objetivos se refiere, es el hecho de que no se les clasifica y jerarquiza adecuadamente, por tal motivo a continuación se presenta una clasificación.

a) Objetivos individuales y colectivos.

Los que persigue la persona física determinada, de los objetivos de un grupo humano. Se deberá considerar que los objetivos de grupo pueden ser opuestos, total o parcialmente a los personales.

b) Objetivos generales y particulares.

Un objeto es particular cuando es más amplio en relación a otros (particulares) que están subordinados a él, son medios para conseguir objetivos más amplios.

c) Objetivos básicos, secundarios y colaterales.

Los objetivos secundarios, son medios para conseguir la realización de los objetivos básicos. Esto es que al plantear un objetivo básico se tendrán que plantear otros objetivos (secundarios) para conseguir el básico. Los colaterales son los que sin ser buscados directamente como los principales, se obtienen espontáneamente al desarrollar los secundarios.

d) Objetivos a corto y largo plazo.

En cuanto a la finalidad económica de las empresas los objetivos deben realizarse en el plazo más corto posible y existen algunos que se prevé que no podrán obtenerse sino después de un tiempo determinado.

e) Objetivos naturales y subjetivos o arbitrarios.

Un objetivo natural es aquel que por sus propias características, busca determinada función; un objetivo arbitrario es el que se propone el empresario o persona que realiza la acción distinto a la naturaleza propia de esa actividad o función.

Los objetivos generales por lo regular son fijados por los dueños o empresarios; a los administradores corresponde fijar los objetivos particulares y a corto plazo, necesita explicarlos con claridad, realizar la jerarquización de los objetivos en la empresa y lograr la coordinación de los objetivos individuales con diversos objetivos de grupo y con los objetivos supremos de la negociación.

Existen reglas para la fijación de objetivos que ayudan a no confundirlos y precisarlos en relación con los demás. Hay dos clases de reglas, las de tipo negativo que ayudan a no confundir el verdadero objetivo con otros que parecen serlo; y las de tipo positivo que ayudan a situar, definirlo, clasificarlo y explicarlo con claridad a los demás.

Reglas negativas.

1a. "No debe tomarse como objetivo lo que pueden ser tan sólo síntomas o elementos".

2a. "No debemos confundir el objetivo con uno de los medios de alcanzarlo".

3a. "No debemos tomar como posibilidades contradictorias, las que quizá sólo son contrarias".

4a. "Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias de nuestro objetivo con los demás parecidos".

Reglas positivas.

1a. "Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios".

2a. "El objetivo debe fijarse por escrito, en los casos de mayor importancia".

3a. "Debemos aplicar las seis preguntas: qué, cómo, quién, dónde, cuándo y porqué".

4a. "El objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar a realizarlo".

5a. "Los objetivos deben ser estables".

LA INVESTIGACION.

Tiene como fin, determinar los medios más aptos para alcanzar el objetivo fijado, entre esos medios se encuentra la eliminación de aquellos factores que nos dificultarán la obtención del objetivo, eliminación que es un medio por sí misma.

La investigación es el centro de la previsión, es la parte más vinculada con ella. Se requerirá determinar los factores positivos y negativos que influyen en la consecución de los objetivos, para esto se seguirá un proceso o sistema que se fijará a través de algunas reglas.

Reglas de la investigación.

1a. "Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto, y para ellos, clasificarlos adecuadamente".

2a. "Deben distinguirse los factores mensurables de los de mera apreciación".

3a. "Deben distinguirse los factores disponibles de los que no se hallan a nuestro alcance, tratando de determinar dónde y cómo encontrar aquellos que podemos allegarnos, sus fuentes, sus costos de adquisición, etc.".

4a. "Deben seleccionarse los factores estratégicos".

Lo importante en los factores estratégicos es conocerlos y localizarlos, para esto se dan algunas reglas específicas, cuya validez es mayor cuando se satisfacen conjuntamente.

Son factores estratégico:

- a) Ante todos los factores variables o modificables.
- b) Los que influyen más sobre otros factores en amplitud y en intensidad.
- c) Son estratégicos, por lo anterior, todos aquellos factores sin los cuales no puede cambiarse ninguno o muy pocos de los demás.
- d) Es estratégico, entre dos factores de igual o parecida importancia, el menos costoso y más rápido para obtener.
- e) Son estratégicos, los factores limitantes, que es aquel que resulta el más débil en una empresa determinada, el que nos causa mayores problemas.
- f) Ayudan dos factores subsidiarios que Drucker menciona como aplicación al principio físico del "movimiento virtual": el primero supone que nada se cambiará ni moverá; el segundo se proyecta hacia atrás.

La aplicación conjunta de estas reglas ayuda a localizar los factores estratégicos que deben ser dos o tres, se mantendrá es estrecha vigilancia y cuando se han atacado y resuelto el problema deja de ser estratégico y surge otro en su lugar.

5a. "Deben tratar de fijarse los elementos totalmente imprevisibles, con el fin de buscar el modo de prever y evitar los efectos dañosos que puedan producir".

TECNICAS DE LA INVESTIGACION

El administrador se vale de dos fundamentalmente: la observación y la encuesta.

Observación.

La observación es un hecho ordinario y empírico de la vida diaria, es esencial en toda investigación científica. Toda técnica comienza con la observación y termina con ella, al investigar la validez definitiva de dicha técnica. La observación se puede hacer en: hechos, experimentos y registros.

En los hechos se distinguen dos formas principales de observación:

- De participantes

- De no participantes

La diferencia de ambas radica en quien las realiza, si forman o no parte del medio social observado.

Los experimentos requieren tener control sobre los elementos del problema, en forma de poder variarlos a voluntad, para recoger sistemáticamente las observaciones correspondientes.

Los registros sea de la naturaleza que sean son medios de control y este a su vez sirve para nuevas previsiones.

Este tipo de observaciones se clasifican según se trate de:

- Registros contables.
- Registros estadísticos.
- Registros administrativos.

Esta observación es muy valiosa siempre que se tenga cuidado de distinguir la mera operación del sistema respectivo, de la función de previsión.

Encuesta.

Por medio de la encuesta obtenemos datos de lo que afirman otras personas. Aquí sólo se tratarán dos instrumentos para preguntar a los demás los datos que interesa en la función administrativa que son: el cuestionario y la entrevista.

Cuestionario.

Comprende los siguientes pasos:

- a) Determinación del universo.
- b) Muestreo.
- c) Formulación del cuestionario.
- d) Recolección de datos.
- e) Tabulación de los mismos.
- f) Interpretación de los resultados.

a) Determinación del universo. Consiste en determinar exactamente qué es lo que se va a investigar. Desde el momento en que se organiza la encuesta está precisando, pero se debe de delimitar específicamente para que no exista error.

b) Muestreo. La encuesta moderna se funda en la base de que si se escoge una muestra representativa del todo, tendrá las características de ese todo, y el resultado será del mismo valor que si se hubiera hecho una investigación total del universo. Hay varios procedimientos para escoger la muestra que es:

1. Al azar; se establece estadísticamente el tamaño que debe representar la muestra, en relación con el universo que investigaremos, se escogen personas, empresas, etc. que habrán de ser objeto de la encuesta.

2. Intencionada; en este se adopta un criterio, que puede ir, desde el plenamente selectivo, que escoge; hasta el muestreo estratificado vertical o el horizontal; o bien la combinación de ambos criterios.

La estadística realizará el modo del muestreo y su valoración estadística, la validez de la encuesta dependerá de este paso y de su valoración adecuada.

c) Formulación del cuestionario. Cuestionario se puede definir como un mecanismo para obtener respuesta a ciertas preguntas, por medio del uso de una forma escrita que el interrogado llena o redacta por sí mismo.

Como reglas para formular el cuestionario veremos:

1. Naturaleza de las preguntas. Pueden ser abiertas o cerradas. Las preguntas cerradas tienen como ventaja la precisión, facilidad de ser tabuladas y como inconvenientes, el impedir explicaciones que a veces son fundamentales por no poderse dar una respuesta categórica. Se recomienda dejar una pregunta abierta al final de cada sección del cuestionario.

2. Unidad. Deberá determinarse si se trata de uno o más problemas. Si se trata de varios, convendrá hacer diversos cuestionarios, por lo menos dividirlo claramente en secciones diferentes.

3. Secuencia. Las preguntas deben seguir un encadenamiento lógico, de tal forma, que cada una lleve a la siguiente. Procurar ir de lo fácil a lo difícil. Pretender que las primeras preguntas despierten el interés para contestar el cuestionario.

4. Claridad. En cuanto al aspecto gráfico, que se dejen espacios amplios y fáciles de llenar. Para la redacción, que las preguntas sean comprensibles para el tipo o nivel de personas a quien va dirigido. Evitar palabras dudosas, vagas o estereotipadas; así como preguntas negativas y las que encierran varios hechos.

5. Facilidad. No hacer preguntas que pongan a la persona en una posición difícil. No hacer preguntas que se refiera a conducta, antecedentes o defectos físicos. No preguntarse cosas que puedan deducirse fácilmente.

d) Recolección de datos. Para ser contestado el cuestionario deberán tomarse en cuenta ciertas reglas:

1. Deberán explicarse los objetivos que busca el cuestionario, así como garantizar la discreción que se tendrá para manejar los datos.

2. Se deberá ofrecer algo de interés para quien va a contestar.

3. Dirigir el cuestionario a la persona que tenga autorización para poder contestar.

4. Reiterarse la suplica de contestación, personalmente o por teléfono.

e) Tabulación de datos. Aquí solo se destacan dos cosas: 1) la necesidad de organizar el medio de tabulación desde el momento en que se formula el cuestionario, 2) la conveniencia de usar números índices, y de usar representaciones gráficas.

f) Interpretación de los resultados. Se deberá tener cautela para interpretar los resultados numéricos, conviene pensar cuales son las verdaderas causas de las contestaciones obtenidas.

Entrevista.

Es uno de los instrumentos más sencillos y valiosos utilizado por un administrador técnico. Su validez, importancia y frutos, depende de la habilidad de quien la emplea. Puede usarse para diversos fines como:

La admisión de personal.

Examinar razones que ocasionan su salida.

Obtener información de los trabajadores sobre problemas.

Ajustes de conducta.

Causas de descontento.

Obtener información de personas extrañas a la empresa.

Conseguir colaboración de los trabajadores, etc.

La entrevista es una conversación o comunicación oral y personal entre dos personas con el propósito de investigar algún aspecto, y conducida bajo un sistema apropiado. La entrevista requiere de dos personas: el entrevistador, que es la persona que desea obtener los datos, y el entrevistado, que es de quien se desean obtener.

Los fines básicos de la entrevista son: obtener información, proporcionar información e influir sobre ciertos aspectos de la conducta del entrevistado.

Entrevista espontánea y dirigida.

Aunque toda entrevista supone cierta dirección por parte del entrevistador, se desarrollará mejor cuando menos pueda apreciarse, esto facilitará el "rapport", esto es el lapso de confianza que debe establecerse entre entrevistador y entrevistado. Para las entrevistas de investigación, el secreto radica en combinar ambas características (dirección y espontaneidad).

La técnica de la entrevista se desarrollará en tres puntos principales:

- a. Como se prepara.
- b. Como se desarrollará.
- c. Como se resume.

a. Como se prepara.

1. Precisar con exactitud que se desea obtener por medio de ella.
2. Comprobar si no existen otros medios de investigación útiles para el caso.
3. Preparar una guía muy breve para conducir la entrevista.
4. Preparar el local y el ambiente; aunque cuando se trate de investigación a personas extrañas no dependerá del investigador el lugar.
5. Anunciar la entrevista, cuando se trata de obtener datos escritos para que el entrevistado se prepare con la información.
6. Número de personas, que dependerá del problema que se vaya a investigar, de las personas que posean esos datos.

b. Como se desarrolla.

1. Se comienza con explicar el objeto de la entrevista y los beneficios que se esperan de ella.
2. Establecer y mantener el rapport más adecuado, sin perder de vista los puntos que nos interesan, por medio de lo que le interesa al entrevistado.
3. Deben lanzarse primero las preguntas más sencillas.
4. Permitir que el entrevistado exponga los hechos de su modo, y luego ayudarlo a llenar las lagunas u omisiones.
5. Debe formularse sólo una pregunta a la vez, por razones de claridad.
6. Anotar todo dato u observación importante que se escaparía en caso de no anotarla.
7. Escuchar con atención e interés; sólo interrumpir para ampliaciones o aclaraciones y cuando se desvía del tema.
8. No dar sensación de tener prisa, por que podría limitar la información proporcionada.
9. Si la entrevista se alarga y el entrevistado muestra cansancio, se podrá introducir una anécdota pertinente y después volver al tema de entrevista.
10. No debemos dar juicios sobre lo afirmado, ni contradecir al entrevistado.

11. Debemos aplicar intensamente la observación a detalles secundarios: actitud de la persona, seguridad de respuesta, timidez, nerviosismo, etc.
12. Para preguntas embarazosas o difíciles, deberán prepararse con otras que faciliten las respuestas.
13. Deben evitarse preguntas capciosas.
14. Garantizamos, de que se preguntó todo lo que se desea saber.
15. Al terminar, se debe hacer un breve resumen de lo que hemos obtenido directamente de la entrevista y leérselo al entrevistado para que de su opinión.
16. Procurar entrevistar y no se entrevistado.

c. Como se sumaria.

1. Terminada la entrevista con el fin de que no se escapen datos de observación, se realizará un resumen de impresiones personales.
2. Se debe distinguir con claridad: 1) lo que el entrevistado "nos dijo que sucedió", 2) lo que él opina sobre esos hechos y 3) lo que yo opino de lo que dijeron.
3. Tratar de comprobar las respuestas, siempre que sea posible.
4. Procurar tabular las opiniones recogidas, tratando de observar cuáles son las tendencias que pueden deducirse.

CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION.

Resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación posible de los medios al fin.

Reglas auxiliares.

- 1a. Debemos esforzarnos por pensar cómo podríamos lograr el mismo fin que nos hemos propuesto, pero con diversos medios.
- 2a. Se puede analizar si la investigación de los medios no indica alguna modificación, precisión, ampliación o reducción en el objetivo inicialmente señalado.
- 3a. Se aplica la regla de no tomar el dilema: "se hace o no se hace", analizan combinaciones intermedias.
- 4a. En los organismos ya en operación, vale la pena algunas veces analizar que efectos podría producir "la no acción".
- 5a. Para valorizar los diversos cursos de acción que se presentan, con el fin de escoger el mejor o mejores deben usarse diversos criterios como: riesgo

esperado, economía de esfuerzos, tiempo para desarrollar cada curso, limitación de recursos con que pueda contarse sobre todo de tipo humano.

6a. Es necesario a la empresa que confronte un problema: definirlo exactamente, separar factores básicos que intervienen en él, definir esos factores y hacerlos mensurables, ensayar combinaciones de factores en distintos grados, así; lograr diversas alternativas, escribir soluciones alternativas dando ventajas, desventajas y limitaciones a cada una, poner estas ventajas y desventajas de lo que se trata para resolver dentro del trabajo colectivo de un comité, escoger la mejor solución y complementarla con sus detalles; ver si las otras soluciones pueden quedar incorporadas al plan para otros caminos alternativos.

La más-importante técnica sobre cursos alternativos de acción que ha tomado gran auge dentro de la administración es la **investigación de operaciones** que se describe como "un procedimiento científico, que busca proveer las bases más objetivas y cuantitativas que sea posible, con el fin de apreciar los diversos factores o variables que intervienen en un problema, y analizar su relación a través de un modelo, para encontrar una solución óptima entre varias posibles".

Un administrador puede estructurar diversos cursos de acción, analizando y comparando los diversos factores que intervienen en él, aplicado en los principales niveles que se puede utilizar. La investigación de operaciones ayuda a ampliar el área y proporciona fundamentos más precisos de esos factores para tener una representación más objetiva y cuantitativa posible, permite apreciar la relación entre combinaciones de factores, en forma técnica, objetiva y cuantitativa, mediante un modelo; esto permite que las casi infinitas combinaciones de factores puedan ser trabajadas mediante computación, cuyos resultados indicarán las soluciones más óptimas con sus ventajas y desventajas.

Sus etapas básicas son:

- a) Formulación del problema.
- b) Construcción de un modelo matemático.
- c) Análisis del modelo.
- d) Comprobación del modelo y de la solución derivada de él.
- e) Establecimiento de controles para la solución.
- f) Iniciación del nuevo procedimiento, o solución a que se llegó.

Las principales técnicas de investigación de operaciones se mencionan a continuación.

1. Modelo para adaptación de decisiones.
2. La utilización del cálculo de probabilidades.
3. Teoría de juego.
4. La teoría de las "colas" o líneas de espera.

5. La programación lineal.
6. La lógica simbólica.
7. La teoría de la búsqueda.
8. La teoría del valor, etc.

Algunas limitaciones de la investigación de operaciones:

No sustituye el criterio del administrador, sólo le ayuda.
No puede usarse un número ilimitado de factores.
Los factores "humanos", no pueden ser medidos con exactitud.

Algunos beneficios son:

Permite analizar probables resultados de miles y un millón de alternativas,
Limita el área de decisión, elimina factores y soluciones inconvenientes.
Da objetividad y solidez en la "toma de decisiones".
Permite encontrar los resultados de los más importantes cursos de acción, y
analizar el porqué, con bases objetivas.
Revela cursos de acción que fácilmente se ocurrirían.¹⁶

6.2 PLANEACION.

La planeación responde a la pregunta, ¿que se va hacer?, esto es, que fija con precisión "lo que va a hacerse".

Planear es tan importante como hacer, porque:

- 1) La eficiencia no se improvisa.
- 2) Así como para la parte dinámica, lo central es dirigir, para la mecánica es planear: si administrar es "hacer a través de otras", se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- 3) El objetivo sería pobre, si no se detallan los planes para que puedan realizarse íntegra y eficazmente: lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afinará y corregirá en la planeación.
- 4) Todo plan tiende a ser económico y consume tiempo.
- 5) Todo control es imposible sino se compara con un plan previo.

¹⁶ Reyes Ponce, op. cit, cap. V, pp. 99a146.

6.2.1 DEFINICION.

"Determinación del curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de número, necesarias para su realización".

6.2.2 PRINCIPIOS DE PLANEACION.

a) PRECISION.

"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas".

Cuando el fin buscado es impreciso, los medios coordinados serán ineficaces, parcial o totalmente. Los planes son un esqueleto sobre el que pueden calcularse adaptaciones futuras, sin poder planearse los detalles.

b) FLEXIBILIDAD.

"Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión".

Este principio suena contradictorio, pero no lo es; flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Todo plan debe prever, supuestos o cambios que puedan ocurrir:

1. Fijando máximos y mínimos, con tendencia central entre ellos.
2. Proveyendo de antemano caminos de substitución para circunstancias especiales que se presenten.
3. Estableciendo sistemas para su rápida revisión.

c) UNIDAD.

"Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad puede decirse que existe un solo plan general".

Si un plan es principio de orden, y el orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta que se forme finalmente uno.

6.2.3 REGLAS SOBRE LAS POLITICAS.

Políticas son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les concierne tomar; sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

Su importancia es decisiva para la adecuada delegación la cual es esencial para la administración. Suele confundirse a las políticas con los objetivos y las reglas, por tal motivo se tratará de establecer cierta diferencia entre ambos. Las políticas son "el objetivo de acción"; el objetivo fija las metas mientras que las políticas dominan la orden para conseguir las, señalando algunos medios para llegar hasta ellas. Las políticas difieren de las normas concretas, o sea, de las reglas, por su mayor generalidad.

Norma es todo señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse, puede ser: genérico o específico.

Las normas genéricas son políticas.

Las normas específicas son reglas.

La mayor confusión surge entre políticas y reglas; la mayor parte de las normas son llamadas "políticas" y no son más que reglas, ambas son necesarias.

Las reglas no dejan campo de decisión o elección al jefe a quien se delega responsabilidad y autoridad, solo le permite analizar si el caso que debe resolver se encuentra comprendido dentro de la regla que se le impone.

La política solo busca los criterios generales que orientan la acción en el mismo sentido, pero no son aplicables para sí mismos, mientras no se tome una decisión dentro del campo que la política dejó a su criterio.

Las políticas pueden vaciarse en una disposición concreta, convirtiéndose en normas; pueden quedarse como declaraciones generales para cumplir tres funciones: inspirar, interpretar y suplir normas. Existen tres problemas en la formulación de políticas:

1o. Para su formación basta con usar la expresión: "es política de esta empresa que....".

2o. Añadiendo a la regla el término "en lo posible".

3o. Hay reglas que sólo marcan márgenes o límites.

Especies de políticas.

a) Externamente impuestas; estas pueden serlo por la ley, en caso de no reconocerlas el empresario, su dirección puede ser inadecuada.

b) Políticas de apelación; son las que se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores; formándose por cada dos o cuatro resoluciones semejantes, una norma de aplicación o interpretación.

c) Políticas expresamente formuladas; son las que de una manera precisa, consciente y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo. Pueden ser generales y específicas.

Las políticas son uno de los medios básicos para poder delegar autoridad, ya que sin ellas, es imposible que el delegado ejecute su función con el sentido que el delegante necesita para lograr los objetivos propuestos.

Reglas.

1a. De su fijación, deberá cuidarse que todas las reglas que habrán de influir en las acciones queden bien fijadas y estén por escrito.

2a. De su difusión, siendo el fin de las políticas orientan la acción, es necesario que se conozcan en los niveles donde se aplicarán y que para su conocimiento se utilicen medios orales.

3a. De su coordinación, se deberá cuidar que exista alguien que coordine o interprete la aplicación de las políticas de acuerdo con las necesidades de cada una.

4a. De su revisión periódica, se fijará un término en el cual toda política será revisada, con el fin de evitar que sea considerada alguna que ya no está en vigencia.

Si no se llegaran a revisar se correrá el riesgo de creer que hay políticas donde no existen, o de pensar que la acción debe regirse de una forma siendo realidad otra.

6.2.4 REGLAS SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS.

Procedimiento, planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Los procedimientos se dan de todos los niveles de una empresa y variará su número de acuerdo a la sección aérea, o nivel que se trate. Una característica de los procedimientos es que pasan por distintos departamentos que están bajo distintas autoridades, por tal motivo es necesario que se fijen con mayor precisión.

Los procedimientos tienden a formar "rutinas", por tal motivo este trabajo podrá asignarse a personal menos calificado, que tenga el conocimiento y que pueda realizar la tarea, esto sin desprestigiar al personal pero dado que es "gasto de tiempo" sirve como ahorro en el futuro y de mayor conocimiento y experiencia para éstos.

1a. Los procedimientos deben fijarse por escrito y de preferencia, gráficamente.

Todo con el fin de entenderse más rápidamente y así eliminar, combinar, alterar de orden y mejorar dicho procedimiento.

2a. Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina como la superespecialización.

La revisión indicará lo que es pertinente cambiar de acuerdo a las necesidades de cada procedimiento, y reafirmará lo más conveniente para cada uno.

3o. Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

En algunas ocasiones hay dos departamentos que llevan a cabo el mismo procedimiento, por tal motivo es conveniente asignarse a uno solo o a una persona y así aprovecharse todos de éste.

6.2.5 REGLAS SOBRE LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS.

Programas son planes en los que se fija principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Así como es en esencia de las políticas el orientar la acción, y de los procedimientos el fijar la secuencia de acciones, los programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus partes.

Los programas pueden ser generales o particulares, según que se refieran a toda la empresa, o a un departamento en particular. Los términos "general y particular", son relativos, ya que los programas para toda la empresa siempre serán generales en tanto que los de algún departamento, serán particulares en

relación con toda la empresa y generales respecto a otros programas del mismo departamento.

Pueden ser también a corto y a largo plazo; los programas a corto plazo son los que se hacen para un mes y hasta un año, los que son a largo plazo se realizan para un tiempo mayor de un año. Se debe tomar en cuenta que los programas generales no siempre serán a largo plazo y los programas particulares no serán a corto plazo siempre.

Reglas.

1a. Todos los programas deben contar con aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse y para lograr su pleno éxito.

Para obtener la aprobación de la gerencia es necesario:

a) Presentan los programas con "todos sus detalles", las gerencias no aceptan los programas de los que no se les puede dar, todos los datos y las respuesta a sus observaciones.

b) Presentarlos con una inversión, esto es: tratar de fijar su costo y los beneficios que habrán de producir, preferentemente económicos.

c) Fijar un tiempo mínimo para que produzcan resultados, de lo contrario se pedirán antes de tiempo y al no existir se originaría desconfianza.

2a. Debe hacerse siempre "la venta" o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos. Se deberá convencer además de a la gerencia, al personal encargado de su aplicación, esto con el fin de que se llegue a los resultados planteados.

3a. Debe estudiarse el "momento" más oportuno para iniciar la porción de un programa nuevo.

Presupuestos son una modalidad de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Son "financieros" cuando se estiman en unidades monetarias y son "no financieros" cuando se estiman en unidades monetarias y son "no financieros" cuando se cualifican en ventas, producción, desperdicios, etc.

Un tipo especial de presupuestos lo constituyen los "pronósticos" cuya característica principal es que establecen el número de unidades que se espera, vender, gastar, producir, etc. Lo básico es "pronosticar, con base en la

experiencia pasada de lo que se espera lograr o realizar, esto a través de la ayuda de instrumentos más o menos técnicos.

6.2.6 TECNICAS DE PLANEACION.

Las técnicas para formular, presentar, explicar, discutir planes son muchas y muy diversas para todas las etapas de la administración; las más usadas son quizá las que a continuación se presentan:

- a) Manuales, que pueden ser de diversos tipos.
- b) Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.
- c) Gráficas de Gantt, que controla la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.
- d) Programas, que pueden ser de diversas formas como: financieros, no financieros y pronósticos.
- e) Técnicas de Trayectoria Crítica como : PERT (Program evaluation and Review Technique); CPM (Critical Path Method); y RAMPS (Resource Allocation and Multi Project Scheduling), los cuales buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen.

Las técnicas de planeación sirven tanto para planeación como para control, por tal motivo algunas serán trabajadas al tomar el control.

A continuación se ampliará el tema que a manuales se refiere así como a los diagramas de proceso.

Manual es un folleto o carpeta fácil de manejar donde se concentra en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto. Existen diversos tipos y los principales son:

- a) Manual de objetivos y políticas: en este se reúnen un grupo de objetivos de la empresa, están clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar las políticas.
- b) Manuales departamentales: son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, etc., aplicables en cada departamento.

c) Manuales del empleado o de bienvenida: recoge todo lo que le interesa al empleado conocer de la empresa en general, sobre todo cuando ingresa a esta.

d) Manuales de organización: explicación de la organización adicionalmente contiene una síntesis de las descripciones de puestos y reglas de coordinación interdepartamental.

Diagrama de proceso es la representación gráfica de procedimientos en cualquier departamento tomando en cuenta todos los elementos que intervienen en él.

Los pasos esenciales en todo proceso son cinco: operación, transporte, inspección, demora o almacenamiento; se conoce como O T I D A símbolos para representarse y palabra fácil de recordar; además existen otros símbolos para representar exactamente lo mismo y son:

- | | |
|--------------------|---------------|
| 1. Operaciones | se indica con |
| 2. Transportes | se indica con |
| 3. Inspecciones | se indica con |
| 4. Demoras | se indica con |
| 5. Almacenamientos | se indica con |

El diagrama de proceso es un instrumento de simplificación que jamás sustituirá el criterio humano ya que este determinará, sugerirá y pensará si se harán cambios o seguirá. Los instrumentos de simplificación hacen ver un proceso de tal forma que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus pasos, así como poder ver gráficamente dichos pasos.

Para formular diagramas de proceso, deben seguirse los siguientes pasos:

1. Hacer la hoja respectiva; el encabezado contendrá todos los datos necesarios para identificar el proceso.
2. Cuerpo de la hoja, consta de cinco columnas para símbolos, descripción del trámite, dos para anotar distancias y tiempo y otra para observaciones.
3. Se anota la descripción de los diversos pasos que el proceso comprende y se marcan puntos en las columnas de los símbolos correspondientes, posteriormente uniéndolos con una línea.
4. Cuando se termina el proceso se hacen las sumas de las columnas pertinentes.
5. Los totales indicarán el tipo de acción que deberá tomarse.

6. Si hay necesidad de hacer un análisis más profundo, se preguntará: ¿qué se puede eliminar?, ¿qué se puede combinar?, ¿qué se puede redistribuir?, ¿qué operaciones pueden mejorar?

Para analizar las gráficas de proceso existen reglas generales como: No dar nada por supuesto. Aplicar las seis preguntas: Que, Quién, Porqué, Dónde, Cómo y Cuándo. El método propuesto se analizará igual que como se analizó el método de operación.¹⁷

Con esta serie de reglas podrá hacerse más fácil el realizar diagramas de proceso sin ninguna complicación.

6.3 ORGANIZACION.

La palabra organización proviene del griego "organon", que significa instrumento.

El concepto de la palabra "organismo", en castellano implica:

1. Partes y funciones diversas, ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.
2. Unidad funcional, esas partes diversas con todo, tienen un fin común e idéntico.
3. Coordinación, para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme un fin específico.

6.3.1 DEFINICION.

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

La organización se refiere "a estructurar", que podría ser la parte típica de los elementos de la mecánica administrativa.

Se refiere a "como deben ser las funciones, jerarquías y actividades".

Se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", esto es, que ve el futuro inmediato.

¹⁷ Reyes Ponce, op. cit., cap. VI, pp. 163 a 188.

La organización constituye el dato final del aspecto estático o de la mecánica.

Dice cómo y quién va a hacer cada cosa y cuando la organización está terminada sólo resta "actuar", integrando, dirigiendo y controlando; todo pertenece a la dinámica.

Importancia de la organización.

1. Por ser el elemento final del aspecto, teórico, recoge, completa y lleva hasta los últimos detalles todo lo referente a la previsión y la planeación dentro de la empresa.

2. Constituye el punto de enlace entre, la fase mecánica (teoría) y la fase dinámica (práctica).

Muchos, al hacer el estudio de la organización prolongan su campo hasta aspectos que corresponden a la integración, debido a que hay ocasiones que se mezcla la teoría con la práctica y es un grave peligro, confundir lo ideal con lo real.

Se cree conveniente que primero deberá precisarse cómo debería ser la organización y después integrarla como resulte más conveniente, esto de acuerdo a los elementos con que se cuenta y sin perder de vista a lo que es propenso.

Así como la previsión y la planeación tienen relación, la organización y la integración la tienen, pero es más conveniente estudiarlas por separado.

6.3.2 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION.

a) ESPECIALIZACION.

"Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza".

Este principio junto con el siguiente representan ser los fundamentales en la organización.

La división del trabajo es el medio para obtener mayor especialización y, con ella, mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección de cada una de las personas dedicadas a cada función.

1. La especialización sólo es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte; de lo contrario, se desconocen las relaciones de la actividad propia con los demás, con perjuicio en la eficiencia.

2. La especialización tiene como límites los que impone la naturaleza humana del trabajo; cuando no se reconocen, fácilmente se llega a una superespecialización; que produce monotonía.

b) UNIDAD DE MANDO.

“Para cada función debe existir un solo jefe”.

Cada subordinando no recibirá órdenes de dos personas distintas, esto es esencial para el orden y la eficiencia que se exige en una organización.

La especialización, para obtener mayor eficiencia, estableció la división de funciones; la unidad de mando, para lograr también esa mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un sólo jefe, que fije el objetivo común, y dirija a todos a lograrlo.

c) EQUILIBRIO DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD.

“Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella”.

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba. Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa, cada nivel jerárquico debe tener señalado el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe; esta responsabilidad es el fundamento de la autoridad que debe considerarse.

d) EQUILIBRIO DE DIRECCION-CONTROL.

“A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando”.

La administración no puede existir “sin alguna delegación”, ya que aquella consiste en “hacer a través de otros”.

“La autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte”.

Los planes generales y el control final y concentrado de los resultados, deben reservarse siempre al delegante mientras que, al delegado corresponde formular

dentro de esos planes básicos, los secundarios, y operar los controles hasta su concentración.

6.3.3 FUNCIONALIZACION: REGLAS Y TECNICAS.

REGLAS SOBRE LA DIVISION DE FUNCIONES.

La división en el primer nivel jerárquico, es casi siempre funcional.

Para realizar esta división del modo más adecuado, se debe partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados.

Existen innumerables reglas para realizar la división de funciones; cada autor adopta reglas particulares.

A continuación se presenta un conjunto de reglas que se consideran las más prácticas para conseguir la división de la funciones y la departamentalización respectiva.

1a. Teniendo en cuenta los objetivos y planes que se pretenda realizar, debe hacerse una lista escrita de todas las funciones que se consideren importantes, se establecerán en el primer nivel jerárquico. Esta lista será lo más amplia posible, con el fin de que no vaya a ser olvidada ninguna función importante.

2a. Deben definirse en forma sencilla cada una de las funciones listadas. De esto dependerá:

- que se encuentren dos o más idénticas;
- que se encuentren algunas superposiciones parciales; se combinan dos funciones en una o se hacen tres funciones distintas de las dos listadas.

Al terminar deben quedar las funciones que deban existir y que sean completamente distintas o irreducibles, sin tomar en cuenta a las personas concretas que podrían ocuparlas.

3a. Para cada función del primer nivel se procede igual, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.

4a. Se repite la operación anterior, hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada departamento y así agotar todas las funciones que se desean analizar.

5a. Cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, atendiendo el número, calidad, preparación, experiencia, etc., de las personas de que debemos disponer.

6a. La forma de consignar la departamentalización concreta suele ser doble:

a) Hacer un organigrama señalando a cada persona los diversos títulos que le correspondan por las distintas funciones que asume.

b) El organigrama debe tener las funciones que deben existir, separadas en los cuadros y niveles que les correspondan, cuidando colocar en cada cuadro, debajo del nombre de la función, el de la persona que se encargue de ella, aunque dicho nombre aparezca repetido en dos o tres cuadros, e inclusive en dos o mas niveles.

Unidades de organización.

Se forman agrupando las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios prácticos principales:

- a) El trabajo que se debe hacer.
- b) Las personas de que se puede disponer y,
- c) Los lugares en que el trabajo se debe realizar.

La división siempre en el primer nivel suele ser siempre de naturaleza funcional; en los siguientes suele hacerse de ordinario bajo otros criterios; como pueden ser:

- a) Por producto.
- b) Por territorio.
- c) Por comprador.
- d) Por proceso.
- e) Por número.

Es frecuente que se sigan criterios de división diversos en la misma línea, según los distintos niveles. Con base en la división de funciones y actividades se forman, las unidades de organización dentro de cada línea de mando y responsabilidad. Aun cuando la nomenclatura no es uniforme en las distintas empresas, quizás la más general es la siguiente:

1. División.
2. Departamento.
3. Sección.
4. Grupo y subgrupos.
5. Unidad y subunidades.

El orden cambia de empresa a empresa.

SISTEMAS DE ORGANIZACION.

"Son las combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en los organigramas y se complementan con los Análisis de Puestos".

Hay tres sistemas fundamentales, a los que se añade actualmente el de los comités.

Organización lineal o militar.

"Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo".

Ventajas.

- Es muy sencillo y claro.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee.
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Desventajas.

- Se carece de los beneficios de la especialización.
- Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- Se da con facilidad, porque cada jefe tiene cierto sentido de "propiedad" de su puesto.
- Los jefes están siempre recargados de detalles.
- La organización descansa en "hombres", y al perderse uno de éstos, se producen ciertos trastornos.

Organización funcional o de Taylor.

Taylor observó que en la organización lineal no se da la "especialización", hacía notar que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos:

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

5. Cuidar del establecimiento oportuno de materiales.
6. Adiestrar.
7. Llevar control de la calidad y
8. Cuidar del mantenimiento y reparación.

Taylor proponía que el trabajo del mayordomo se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad de las que él señalaba, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal.

Ventajas.

- Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización, y , por lo mismo, mayor eficiencia.
- Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil , en varios elementos más simples.
- Posibilidades de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.

Desventajas.

- Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.
- Se da por ello con mucha frecuencia duplicidad de mando.
- Surgen por lo mismo fugas de responsabilidad.
- Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
- Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina, y numerosos conflictos.

Organización lineal y staff. (Lineal y de estados mayores).

Este sistema trata de aprovechar las ventajas, y evita las desventajas de los dos sistemas anteriormente citados. Para ello:

- a) Conserva la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente a través de un solo jefe para cada función.
- b) Esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos especializados para cada función.

Un cuerpo asesora cuando:

- a) Investiga permanentemente qué puede mejorarse o innovarse.
- b) Planea esas nuevas mejoras para su empresa en concreto.
- c) Sugiere los planes concretos y detallados a la gerencia, hasta obtener su plena aprobación.
- d) Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea, a base de convencimiento.

- e) Instruye para la implantación de los nuevos sistemas, y ayuda a establecerlos.
- f) Resuelve cualquier duda o problema que se puedan presentar en su operación, sobre todo al principio.
- g) Revisa permanentemente los resultados, para estar siempre en condiciones de hacer otra vez sugerencias de mejoras.

Un cuerpo sirve cuando:

- a) Realiza tareas a nombre de los jefes de línea.
- b) Lleva a cabo ciertas funciones en representación de los jefes de línea.

Los servicios que un funcionario o departamento staff realizan "a nombre y en representación de los jefes de línea", se fundan ordinariamente en alguna o algunas de las siguientes:

- a) Los jefes de línea no tienen la preparación técnica específica que requiere la eficiencia del servicio que ellos deberían realizar.
- b) Cuando los jefes de línea, aun suponiendo que tengan o puedan tener dichos conocimientos, no tienen tiempo de realizar esas funciones por sí mismos.
- c) Conviene encomendar este servicio a una persona con elementos para coordinar los diversos aspectos.

El jefe staff debe hacer notar constantemente "que no obra con autoridad propia, sino delegada", que lo hace "a nombre y en representación de la línea".

Las ventajas que supone la combinación de los sistemas lineal y funcional, el sistema de organización lineal y staff tiene ciertas desventajas:

1. Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff.
2. Los jefes de línea tratan de nulificar a los staff, considerándolos como intrusos y teóricos.
3. Los funcionarios staff, por su parte, consideran como incompetentes a los jefes lineales y, salvo que tengan personalidad, nada consiguen.
4. Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia.

Organigramas.

Representación de cada puesto; se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Los organigramas revelan:

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales formales de la comunicación.
5. La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse con distintos colores, distintos gruesos de línea de comunicación, sea, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y la staff con línea punteada.
6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
7. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de de la empresa y en cada departamento o sección.

Requisitos de los organigramas:

- a) Deben ser muy claros; se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos.
- b) Deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Representan la estructura del cuerpo administrativo.
- c) Deben contener nombres de puestos y no de personas, salvo que se quiera indicar.
- d) No pueden representar un número muy grande de elementos de organización.

Clases de organigramas.

Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares.

Organigramas Verticales.

"En los organigramas estivales, cada puesto subordinados a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente".

Ventajas.

- Ser las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.
- Indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

Desventajas, se produce el llamado "efecto de triangulación", ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacer organigramas muy alargados. Esto podría solucionarse:

- Haciendo un organigrama que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente hacer cada división, departamento o sección, organigrama suplementario.
- Colocando a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por línea de autoridad y responsabilidad que corre a uno de los lados.

Organigramas horizontales.

"Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha".

Ventajas.

- Siguen la forma normal en que acostumbra leer.
- Disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.
- Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Organigramas circulares.

"Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad".

Ventajas.

- Señalan muy bien la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Organigrama escalar.

"Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes".

Niveles jerárquicos: sus reglas.

El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea determina los niveles jerárquicos. Lo anterior se ve con mayor claridad en el crecimiento de la organización; para que exista dicho crecimiento, no basta con que existan personas, sino que se den nuevas funciones y, sobre todo, nuevos jefes.

Crecimiento vertical y horizontal.

Cuando al aumentar, las funciones, un jefe nombre auxiliares suyos, pero que siguen dependiendo de él, existe el crecimiento vertical. Cuando por considerar que son ya muy numerosos los que tienen que supervisar, hace que dependan directamente de él sólo dos o más, y coloca bajo la supervisión inmediata de éstos a todos los demás, existe el crecimiento vertical.

El crecimiento horizontal implica el aumento de funciones o jefes, sin que aumenten los niveles; el crecimiento vertical supone simultáneamente crecimiento en jefes y en niveles jerárquicos.

Limitaciones de ambos crecimientos.

Crecimiento vertical, tiene como inconveniente el que dificulta la rapidez y eficacia de la comunicación; est es, que para llegar a los niveles inferiores, tiene que pasar por varios jefes: esto hará que fluya lentamente, que pueda ser mal interpretada o distorsionada en su contenido; el problema será mayor cuando existan más niveles.

Crecimiento horizontal, tiene el inconveniente de que aumenta lo que se llama "amplitud de control" o "tramo de control", lo que origina recargo de trabajo en el jefe que tiene que supervisar, ineficiencia en la supervisión, retardo en la resolución de problemas, etc.

Centralización y descentralización.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.

La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

Las ideas de Fayol en esta materia son:

- Que se fijen con precisión el grado en que se delega y se controla.
- Que ese grado esté de acuerdo con las características de la empresa en concreto.
- Que haya estabilidad en la delegación: lo más peligroso, es estar cambiando constantemente de sistema.

El grado en que conviene centralizar o descentralizar depende de mucho factores, entre ellos destacan:

- a) El tamaño de la empresa.
- b) De la capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta.

c) De la cantidad de controles que podrán establecerse.

La definición de funciones y obligaciones.

El último paso que supone la organización, una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo recibe el nombre de "puesto". El puesto puede definirse como unidad de trabajo específica e impersonal.

El análisis de puestos.

"Son reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática". Dichas técnicas se aplican en tres aspectos:

- a) Cómo obtener datos de lo que constituye el puesto.
- b) Cómo ordenar dichos puestos.
- c) Cómo consignar los mismos.

El análisis comprende: la **descripción del puesto**, esto es, la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la **especificación del puesto**, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeño con eficiencia.

En la descripción se distingue:

1. El encabezado o identificación.
2. La descripción genérica; definición de lo más breve y precisa posible.
3. La descripción específica, se detalla cada operación con estimación aproximada del tiempo que requiere; se clasifican en: permanentes, periódicas y eventuales.

En la especificación se ponen los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro grandes factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Manuales departamentales de organización.

Aunque ya se habló de ellos en la planeación conviene conocer algunos detalles más. Esto es lo que algunos manuales de organización suelen contener:

1. Los objetivos generales de la empresa, de los departamentos de que se trate y de los de las secciones básicas que este departamento comprende.

2. Las políticas y algunas normas muy generales, tanto de la empresa, como del departamento que se trate.
3. El organigrama general y los del departamento a que se refiere el manual.
4. La reglamentación específica de los aspectos que requieren la coordinación de ese departamento con los demás de la empresa, en forma que se facilite y haga eficiente dicha coordinación, y se eviten conflictos.
5. La definición precisa de la autoridad y responsabilidad de cada jefe.
6. los análisis de puesto de los jefes del departamento o sección.
7. La representación gráfica de los procedimientos y trámites más importantes y usuales dentro del departamento, a base de "gráficas de proceso" y "gráficas de flujo".

Carta de distribución de trabajo.

"Está directamente ordenado a dividir funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar las labores de grupos pequeños cuyas labores están íntima y normalmente relacionadas. Sirve también para explicar cómo está distribuido el trabajo y las relaciones que existen dentro del grupo, respecto del mismo".

Como se formula.

1. Se hace una lista de deberes o actividades que corresponden a cada persona, tomándola de la descripción del puesto, con las siguientes aclaraciones:

- Cuidar de que no se omita ninguna labor, por insignificante que parezca.
- Cuidar de que el número de horas se tome por semana.
- Procurar que este número sea lo más real posible.

2. Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección; para ellos se consulta a uno o varios jefes.

3. Se vacían, tanto la lista o funciones genéricas, como las de los deberes de cada uno de los miembros que forman el grupo.

4. Se suman horizontalmente dentro de cada actividad o función genérica, las horas que correspondan a los deberes específicos, debidamente clasificados en aquella; la suma se coloca en la última columna de la derecha. Se suma también en forma vertical el número de horas que corresponden a cada una de las personas que integran los grupos.

5. Se procede al análisis del cuadro con el fin de determinar lo que puede cambiarse o mejorarse; sólo basta aplicar las preguntas : ¿qué? ¿quién? ¿cómo? ¿por qué? ¿dónde y cuándo?.

6. Con los cambios que se sugieran, se hace una nueva carta de distribución, que servirá para explicar el nuevo sistema al iniciarse éste y para mostrar gráfica y objetivamente la relación que tienen las actividades en este departamento o en esta sección, en forma de que pueda comprenderse fácilmente.

Los comités.

El **comité** es un conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada algún acto o función. Se deduce de ahí que los comités pueden clasificarse en tres clases principales:

Comités consultivos: les concierne discutir algún asunto, con el fin principal de aportar puntos de vista a quien habrá de decidir o de ejecutar, pero sin que el comité tenga facultades, ni para decidir, ni para ejecutar: su dictamen puede ser utilizado o no, por la persona a a quien corresponden las facultades para decidir y ejecutar.

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

Comités ejecutivos: se integran para impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función.

En razón del tipo de función que realizan los comités se pueden dividir además, en lineales o staff. Pueden ser también formales o informales, permanentes o transitorios.

Principalmente son:

- a) Contar con un grupo que ayude a la deliberación que conduce a llegar a una decisión.
- b) Limitar la autoridad.
- c) Representar los intereses de los diversos grupos de una institución.
- d) Coordinar mejores planes y políticas.
- e) Transmitir información.
- f) Consolidar la autoridad.
- g) Motivar a los funcionarios inferiores a la mayor participación en las tareas administrativas.¹⁸

¹⁸ Reyes Ponce, op. cit., cap. VII, pp. 211 a 251.

6.4 INTEGRACION

6.4.1 DEFINICION.

* Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalen como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.

Los elementos materiales y humanos que llenan los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización son obtenidos por medio de la integración. En la producción, las ventas, la seguridad industrial y las finanzas se estudiarán la integración de cosas, esto solo se refiere a las personas, y sobre todo, al aspecto administrativo.

Importancia de la integración.

Se trata del primer paso práctico de la etapa dinámica, de ella depende que la “teoría” formulada en la etapa estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.

Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.

Es una función permanente ya que en forma constante se tiene que estar integrando el organismo, para proveerlo de sus necesidades y a su crecimiento normal.

6.4.2 PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE PERSONAS

a) DE LA ADECUACION DE HOMBRES Y FUNCIONES.

“Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñar adecuadamente. En otros términos: debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres”.

“El hombre adecuado para el puesto adecuado”. Drucker ha dicho que la adaptación del hombre al puesto es “el problema básico de la industria moderna”.

b) DE LA PROVISION DE ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS.

“Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto”.

Tratándose de elementos materiales e instrumentos desafortunadamente no siempre se cuentan con los más idóneos para la realización de las actividades.

c) DE LA IMPORTANCIA DE LA INTRODUCCION ADECUADA.

“El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tienen especialísima importancia, y por lo mismo, debe ser vigilados con especial cuidado”.

Este principio señala la importancia que tiene el integrar a una persona dentro de una empresa, ya que de no dársele la inducción adecuada podría incurrir en fallas desde un principio al realizar sus actividades.

6.4.3 PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE LAS COSAS.

a) DEL CARACTER ADMINISTRATIVO DE ESTA INTEGRACION.

En las funciones técnicas, se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque miran **“a la coordinación de los elementos técnicos, entre sí, y con las personas”.**

b) DEL ABASTECIMIENTO OPORTUNO.

“Representando todos los elementos materiales una inversión, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tan que, ni falten en determinado momento, restando eficiencia, ni sobre innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente las unidades”.

c) DE LA INSTALACION Y MANTENIMIENTO.

“Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representan costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos, debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo”.

d) DE LA DELEGACION Y CONTROL.

“Si toda administración supone delegación, en materia de integración de cosas, con mayor razón debe delegar la gerencia general dentro de un sistema estable, la responsabilidad de todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generales”.

6.4.4 REGLAS Y TECNICAS DE LA INTEGRACION DE PERSONAS.

La integración hace de personas completamente extrañas a la empresa, miembros debidamente integrados en su jerarquía dentro de ésta. Para el se requieren cuatro pasos:

1. **Reclutamiento:** su fin es hacer de personas totalmente extrañas a la empresa candidatos a ocupar un puesto ella, haciéndolos conocidos a la misma y despertando en ellos el interés necesario.
2. **Selección:** tiene como finalidad escoger entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.
3. **Inducción:** tiene por objeto articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada posible.
4. **Desarrollo:** busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

Por el **reclutamiento** se hace de un extraño un candidato; por la **selección** se toman de los candidatos a los buenos candidatos solamente; por la **inducción** se hace del buen candidato un empleado; y por el **desarrollo** se hace del empleado o trabajador, un buen empleado.

RECLUTAMIENTO.

Se distinguen en este dos aspectos: las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento.

Las **fuentes de abastecimiento** para una empresa deben precisarse, deberá cultivar contactos con las mejores fuentes para garantizar que den oportunamente lo mejor que en ellas podamos encontrar. Entre las fuentes de abastecimiento más usuales tenemos:

- El sindicato.
- Las escuelas.
- Las agencias de colocación.
- El personal recomendado por los actuales trabajadores.
- “La puerta de la calle”.

Los medios de reclutamiento pueden dar o quitar valor al personal que proporciona una fuente determinada.

- Requisición adecuada al sindicato.
- Solicitud escrita.
- El empleo de prensa, radio, televisión, etc.

SELECCION.

Aunque los medios usados y el orden en que se emplean suelen variar mucho, para acomodarse a las necesidades y condiciones de cada empresa los más usados se mencionan a continuación:

- La hoja de solicitud. Sirve como base para realizar la selección y encabezar el expediente del personal. Aunque su contenido es variable comprende: generales del solicitante; datos sobre los trabajos anteriores; datos sobre conocimientos adquiridos; datos generales.
- La entrevista. Instrumento valioso para seleccionar personal, completa y aclara los datos de la hoja de solicitud.
- Las pruebas psicotécnicas y/o prácticas. Tienen por objeto igualar las condiciones en que han de desarrollarlas los solicitantes, para que los resultados obtenidos, se deban solo a la existencia y grado en que posean la cualidad que se trata de investigar. La división más conocida es la que se clasifica en pruebas de aptitud, de capacidad, y de temperamento- personalidad.

La diferencia entre la aptitud y la capacidad es la que se da entre la potencia y el acto. Las pruebas practicas son siempre de capacidad (mecnografía, dibujo, ortografía, etc.); mientras que las psicotécnicas (inteligencia, memoria, imaginación, etc.) pueden ser de todas las categorías mencionadas. Las pruebas requieren tres cosas:

- a) estar estandarizadas, estadísticamente se determinará cuales son los mínimos y máximos que se deben de exigir "para el grupo en el que van a aplicarse".
- b) que se determine su confiabilidad, que se midan igual para individuos iguales.
- c) su validez, que la cualidad medida se reflejen en la realización del trabajo.

- Las encuestas. Comprueban los antecedentes de trabajo, escolares, penales, y aun sociales, que pudieran haberse obtenido.

- El examen médico. se deja al final del proceso ya que es costoso, sólo debe aplicarse a quienes en todas las demás etapas del proceso han resultado idóneos para el trabajo que se pretende llenar.

INDUCCION.

Suele comprender dos partes:

- La inducción general a la empresa. Suele llevarse a cabo en el departamento de personal, se firma el contrato, se hacen anotaciones en los registros, etc. Se da la bienvenida al solicitante a través de manuales; donde encontrará resumidas las políticas de la empresa, historia, organización, etc. Se termina con un recorrido por la empresa presentándole al personal y a su jefe inmediato.
- En su departamento o sección. Se realizará la explicación detallada de su trabajo a base de la descripción de puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo; recorrerá los sitios en donde habrá de proveerse de su material de trabajo, así como de los lugares donde desarrollará su trabajo.

DESARROLLO.

Todo elemento que ingresa a una empresa, necesita recibir un desarrollo de aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él. Este desarrollo puede ser de orden teórico, de orden meramente práctico; a fin de dar a todo trabajador destreza, seguridad, y rapidez en el desempeño de su labor. Todo nuevo trabajador y muchas veces los que ya están laborando hace tiempo, requieren un adiestramiento. El desarrollo de quienes ingresan a una empresa, suele dividirse en:

- a) Adiestramiento y capacitación de obreros.
- b) Capacitación de supervisores.
- c) Desarrollo de ejecutivos.

Adiestramiento de obreros y empleados

Suele comprender dos pasos principales:

1. Cómo debe prepararse la instrucción.
2. Cómo debe darse la instrucción.

Capacitación de supervisores

Todo supervisor requiere dos capacitaciones diversas: la que necesita como técnico que va a dirigir un sistema especial, y la que requiere en cuanto que va a ser jefe.

Desarrollo de ejecutivos

Terry define el desarrollo de ejecutivos del siguiente modo: "es la aplicación de un esfuerzo planeado para proveer, mantener y desenvolver a quienes han de formar el grupo administrativo, con el fin de que la empresa logre más efectivamente sus objetivos".

6.4.5 INTEGRACION Y RELACIONES INDUSTRIALES.

La exposición de las reglas y técnicas que se refieren a la integración de personas forman parte de lo que se conoce con el nombre de administración de personal, dentro del aspecto de la sección que se refiere a "empleo". Para integrar el personal, hay que llevar a cabo los cuatro pasos fundamentales de esa parte de la administración de personal: su reclutamiento, su selección, su introducción y su constante desarrollo. La administración de personal entra dentro del concepto de una integración permanente en la empresa.

Fines de la administración de personal, desde el punto de vista de la empresa.

1. Obtener la máxima capacidad de todo el personal que trabaja en los distintos departamentos y niveles de la empresa.
2. No basta con la capacidad del personal: es necesario obtener su plena colaboración, esto es, que quieran poner sus capacidades al servicio de la empresa.

Fines de la administración de personal, desde el punto de vista del trabajador.

Consiste en subordinar su actividad parcialmente a los fines de una empresa, porque espera obtener de ella determinados bienes, que son un medio para el logro de sus fines personales. Estos fines que el trabajador busca en una empresa, deben ser tomados en cuenta por la administración de personal, pues de lo contrario dicho trabajador no prestará su colaboración ni admitirá recibir capacidad necesaria, sino en tanto y cuanto ésta sirva para sus intereses personales; por razones administrativas la administración de personal tiene que buscar las finalidades que el trabajador, consciente o inconscientemente busca al incorporarse a una empresa; y cuanto mejor las logre, tanto mejor logrará los fines que la empresa busca.

1. Lo primero que un trabajador busca al ingresar a una empresa, es obtener un salario o un sueldo justo y proporcionado a la importancia de sus labores.
2. Mas el trabajador busca, además del salario, trato y condiciones de trabajo adecuadas.
3. El trabajador busca también seguridad y progreso en cada puesto.

La labor más difícil dentro de la misma administración de personal radica en coordinar los fines de la empresa con los fines del trabajador.

6.4.6 INTEGRACION Y RELACIONES PUBLICAS.

Mientras que la integración de las personas, desde el punto de vista interno de la empresa se manifiesta en los principios, reglas y técnicas de la administración de personal, desde el punto de vista externo a ella, se expresa y realiza en las relaciones públicas; mediante ellas, la empresa se integra con el medio social en el que vive, y del que vive. Cabe destacar el hecho de que algunas de esas relaciones públicas, se basan en la justicia estricta, otras en la justicia legal y otras con la justicia social.

Las relaciones públicas y otros tipos de relaciones humanas en la empresa.

Las relaciones humanas constituyen el núcleo central de la actividad de una empresa, puesto que todas las funciones que en aquella se realizan se llevan a cabo por hombres. Los principales tipos de relaciones humanas en la empresa son:

- Las Relaciones Jurídicas, que tienen como fin el establecimiento estricto de derechos y deberes correlativos.

- Las Relaciones Económicas, son relaciones humanas, pero desde el punto de vista de la actuación de los hombres frente a la satisfacción de diversas necesidades.

- Las Relaciones Sociales, se trata de la descripción y formulación de índices de las tendencias que mueven a los hombres como resultado de su vida social en la empresa, fuera del marco formal de la administración y las obligaciones o relaciones que ésta implica.

- Las Relaciones Administrativas, buscan coordinar las capacidades, las actividades y los esfuerzos de cuantos intervienen en la empresa, para lograr la producción de bienes y servicios con el fin de satisfacer un mercado y mediante ello, realizar los intereses de las diversas partes que integran esa misma empresa. Existen dentro de estas últimas relaciones dos diversos tipos:

1. Las que establecen entre los representantes de la empresa con los diversos jefes, empleados y trabajadores, como medio para realizar las finalidades de la empresa.

2. Una empresa, considerada como unidad jurídica, económica, social y administrativa, tiene contactos con otras personas e instituciones distintas, las que se encuentran fuera de ella.

Se pueden definir las relaciones públicas como que "son las que establece una empresa con las personas, instituciones o grupos sociales que, precisamente en

cuanto distintos a ella, requieren que los objetivos, actividades y servicios de aquélla sean adecuadamente conocidos, interpretados y apreciados".

Los fines de las relaciones públicas son:

1. Que la empresa y sus objetivos sean bien conocidos.
2. Que la empresa y sus objetivos sean bien interpretados: no basta con tener buenos fines, es necesario que los demás los interpreten.
3. Que la empresa y sus objetivos sean apreciados: podemos decir que los dos fines anteriores son próximos con relación a éste. "La empresa será respaldada por las demás personas e instituciones".

Se puede decir que el fin de las relaciones públicas es crear un ambiente de comprensión y cordialidad hacia la empresa.

Los principales grupos de personas e instituciones con quienes se establecen las relaciones pública son:

- El gobierno y sus diversas dependencias.
- Los proveedores.
- Los inversionistas.
- Los competidores.
- Los consumidores de los productos o usuarios de los servicios.
- Las organizaciones de empresarios y las centrales obreras.
- La prensa, la radio, el cine noticioso o comercial, la televisión, etc.
- Las organizaciones culturales, científicas, religiosas, deportivas, etc.
- Los clubes de servicio.
- Los organismos internacionales.
- El público en general.

6.4.7 TECNICAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE LAS COSAS

Principales técnicas financieras.

- Técnicas para la adquisición de capitales y la estructuración financiera.
- Técnicas para el manejo financiero.

Principales técnicas de producción.

- Técnicas de instalación.
- Técnicas de operación.
- Técnicas de desarrollo.

Principales técnicas de mercadotecnia.

- Investigación de mercados: cuantitativa y motivacional.
 - Manejo del producto.
 - Territorios, zonas y rutas de ventas.
 - Medición de la fuerza de la competencia.
 - Publicidad y promoción de ventas.
 - Pronósticos de ventas.
 - Políticas de marcas.
 - Canales de distribución.
 - Sistema de ventas.
 - Tiendas de descuento y autoservicio.
 - Precios.
- Principales técnicas de conservación.

- Mantenimiento preventivo.
- Seguridad industrial.
- Seguros diversos, etc.

Principales técnicas de compras.

- Sistemas de información sobre abastecimientos.
- Investigación de calidad, precios, condiciones, etc. de diversos proveedores.
- Procedimientos de compra.
- Control de la rapidez y seguridad de la empresa.
- Problemas de tráfico.
- Trámites de importación.
- Inspección de lo comprado.
- Sistemas de almacenamiento.
- Control de inventarios, etc.¹⁹

¹⁹ Reyes Ponce, op. cit., cap. VIII, pp. 256 a 300.

6.5 DIRECCION.

La palabra "dirección", viene del verbo "dirigiere", que a su vez se forma del prefijo "di", intensivo, y "regere": regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito "raj", que indica superioridad".

La dirección es el corazón de la administración.

6.5.1 DEFINICION.

"Es elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas".

En la dirección se trata de obtener los resultados que se habían previsto y planeado, y para los que se había organizado e integrado. Existen dos estados para obtener resultados:

1. En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de "hacer", "ejecutar", "llevar a cabo" aquellas acciones que habrán de ser productivas.
2. En el primer nivel administrativo, o sea, el de todo aquel que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "dirigir", no de "ejecutar". El jefe, no ejecuta, sino hacen que otros ejecuten.

"No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar".

La dirección es la parte "esencial y central", de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. Si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar; de nada sirven técnicas complicadas en cualquier elemento, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente, y coincide temporalmente con una buena dirección.

Sus fases o etapas.

La dirección de una empresa supone:

- a) Que se delegue autoridad, ya que administrar es "hacer a través de otros".

b) Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.

c) Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados.

d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes. El estudio se divide en cuatro partes: delegación, autoridad, comunicación y supervisión. El ejercicio de la autoridad es una forma de comunicación, y que la forma de delegar esa autoridad supone conocer sus tipos, sistemas, elementos, etc., seguirá el siguiente orden: comunicación, autoridad, delegación y supervisión.

6.5.2 PRINCIPIOS DE LA DIRECCION.

a) COORDINACION DE INTERESES.

"El logro del fin común se hará más fácil, cuando mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel".

El resto del administrador radica en el logro que todos persigan el interés común de la empresa, a base de ver que de esa manera se obtienen los fines particulares.

b) IMPERSONALIDAD DEL MANDO.

"La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda".

Mientras una orden menos se personalice, mejor será acatada dicha orden. La fuente de una orden en la empresa surge de dos cosas: de la situación que la exige o reclama, y de la autoridad del jefe, sólo en el sentido de que, obligado por su responsabilidad frente a esa situación "escoge" el medio de resolverla.

c) DE LA VIA JERARQUICA.

"Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante".

Cuando ocurre esto último se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes inmediatos, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados y se da lugar a la duplicidad del mando. Si un jefe superior

establece niveles de jerarquía intermedios es porque puede o no necesitarlos; si es lo primero, debe respetarlos; y si lo segundo, debe hacerlos desaparecer. Cuando circunstancias especiales y extraordinarias exijan que un jefe superior de órdenes directamente sin pasarlas a través de los jefes intermedios, debe explicarse la razón de haber tomado esta medida.

d) RESOLUCION DE LOS CONFLICTOS.

"Debe preocuparse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible, y del modo, que sin lesionar la disciplina pueda producir el menor disgusto a las partes".

e) APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO.

"Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones".

Mary Paker Follet dice que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es un obstáculo de la coordinación; pero que así como el razonamiento puede ser aprovechado. La forma de resolver conflictos se divide en tres: por dominación, por compromiso o conciliación y por integración o coordinación.

6.5.3 COMUNICACION

Deriva del latín "cum", con, y "munus", don: significa pues, algo que se participa a otros a la manera de un don o un regalo, algo que, antes de comunicarse, era exclusivamente nuestro, y después de la comunicación es del dominio de todos los demás.

Se define "como un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros".

Sus elementos.

1. Fuente de la comunicación. Persona o grupo en el que se origina la comunicación y quien dirige todo proceso.
2. Receptor de la comunicación. Persona o grupo a quien va dirigida la comunicación.
3. Canal de la comunicación. Toda comunicación requiere un medio por el cual pase: Palabra hablada, escrita, gestos o articulaciones, signos y omisiones o inacciones.

4. Contenido de la comunicación. Lo que se quiere comunicar, mensaje que se quiere transmitir.

5. Respuesta. Reacción ante algún mensaje recibido, la comunicación es bilateral quien era fuente se convierte en receptor y viceversa.

6. Ambiente de la comunicación. claridad, fidelidad y reacción entre las relaciones de la fuente y el receptor.

Especies de la comunicación.

1. Por razón de los canales que sigue, y de su contenido, se divide en formal o informal. La formal es la que lleva un contenido querido u ordenado por la empresa, a través de los canales señalados por esta. La informal se refiere a las cosas que la empresa desea se comuniquen, ni sigue los canales fijados.

2. Por razón del receptor puede ser individual o genérica, según que vaya dirigida a una persona concreta, o en general a un grupo, sin precisar nombres de persona.

3. Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta, puede ser imperativa, exhortativa o informativa. La primera exige una respuesta precisa; la segunda espera alguna acción, sin imponer la obligatoriamente; la tercera comunica algo, sin señalar en concreto nada que se espere.

4. Por razón de su forma puede ser oral, escrita, o gráfica. Escoger el tipo de comunicación más adecuada en cada caso.

5. Por su sentido puede ser vertical u horizontal, según que se realice dentro de una línea de mando, o entre varias líneas; la vertical se subdivide en descendente y ascendente.

La comunicación vertical descendente está formada por: políticas, reglas, instrucciones, órdenes e informaciones.

La comunicación vertical ascendente comprende: reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas, encuestas de actitud, etc.

La comunicación horizontal comprende: juntas, comités, consejos, mesas redondas, asambleas, etc.

Principios de la comunicación.

1. La comunicación es bilateral.
2. La comunicación debe revisarse constantemente.
3. La comunicación siempre es un medio.

6.5.4 LA AUTORIDAD Y EL MANDO EN LA EMPRESA.

La autoridad puede definirse como "la facultado derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros"; o más bien, "facultad para tomar decisiones que produzcan efectos".

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada: puede decirse que es "la autoridad puesta en acto". Se mencionan tres posibles causas que pudieron dar origen a la autoridad: el convenio, la propiedad de los bienes productivos y el régimen económico social imperante.

Tipos de autoridad.

1. Autoridad formal, es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. Constituye una cadena que desencadena en la persona de quien se deriva toda la autoridad de la empresa; puede ser de dos tipos: autoridad lineal o funcional.
2. Autoridad operativa, es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien la facultad para decidir sobre determinadas acciones.
3. Autoridad técnica, es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia.
4. Autoridad personal, es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc., que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás.

El poder de mandar incluye tres cosas diversas:

1. Determinar lo que debe hacerse.
2. Establecer como debe hacerse.
3. Vigilar que lo que debe hacerse, se haga.

Formas del mando.

Se distinguen dos formas básicas en que puede ejercerse el mando, a través de:

a) Ordenes, consiste en el ejercicio de la autoridad, por el que un superior transmite a un inferior, subordinado a él, la indicación de una situación particular y concreta debe ser modificada: de que debe realizar una acción. Los elementos básicos de la orden son, según Pigors: 1. Emisión, 2. Ejecución, 3. Verificación; a estos se añaden una corriente derivada que refuerza a la orden, otros tres: 1. Recomendación del súbdito, 2. Reporte, 3. Reacción humana.

b) Instrucciones, difieren de la orden en que no se refiere a una situación particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que han de aplicarse una serie de casos idénticos o similares, que se presentarán en forma repetida.

Entre los medios más usuales de transmitir las instrucciones se encuentran las circulares, los instructivos de trabajo, etc.

Las reglas para la base de aplicación de las ordenes y las instrucciones son:

- 1a. Deben planearse las órdenes e instrucciones.
- 2a. Deben transmitirse las órdenes e instrucciones adecuadamente.
- 3a. Deben revisarse su cumplimiento y las reacciones que produjeron.

Si se reúnen las formas del mando señaladas con obras tratadas en la previsión y planeación, se combinan colocándolas en orden de generalidad decreciente y señalando los instrumentos administrativos en que suelen contenerse se obtiene el siguiente cuadro:

Políticas	Suelen contenerse en los manuales.
Reglas	Su conjunto constituye los reglamentos.
Instrucciones	Su combinación forma los instructivos.
Ordenes	Pueden ser verbales, o hallarse en documentos escritos.

Decisiones.

La toma de decisiones es, la llave final de todo el proceso administrativo: ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto, mientras no se da una decisión. La dificultad de tomar decisiones radica en que hay que combinar elementos tangibles, con intangibles, conocidos con desconocidos, emociones lo mismo que razones, realidades con meras posibilidades.

La técnica para llegar a una decisión varía con el tipo de problema, con la persona que la toma, y con las circunstancias que prevalezcan. La toma de decisiones está vinculada a la determinación del objetivo, a la investigación de los caminos que conducen a él, y a la fijación de alternativas.

A continuación se presentan una serie de condiciones que servirán de orientación general que ayudará a tomar decisiones acertadas.

1. Debe identificarse ante todo con toda claridad el problema sobre el que se debe decidir.
2. Garantizarse de que se tiene la información necesaria para poder decidir. Existen dos tipos básicos de decisiones: las fundamentales o estratégicas y las rutinarias o tácticas.
3. Plantear con claridad, las diversas posibilidades de acción y ponderarlas.
4. Eliminar las diversas alternativas, de acuerdo con su valor práctico decreciente.
5. Tomarse todas las decisiones complementarias.
6. Establecer un sistema de control de resultados con respecto a las principales decisiones.

Auxiliares técnicos del mando.

El mando es algo esencialmente humano, si se funda en autoridad jurídica, su fuerza descansa en la obligación de obedecer y el correlativo derecho de mandar; si se basa en la autoridad moral, su eficacia depende de la capacidad que para convencer tengan los jefes. En ambos casos más que un instrumento son criterios. Han existido medios que ayudan a mandar con más eficacia. Aplicando a éstos medios los avances que existen se mencionarán los principales que son la disciplina positiva, las recompensas, la disciplina negativa, la calificación de los trabajadores, los sistemas de sugerencias y de quejas y la entrevista, usada para preparar, apoyar o complementar el mando o las órdenes.

Delegación.

Se ha hecho común la frase "la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte"; como toda "frase hecha" es verdadera pero imprecisa: ya que tanto la autoridad como la responsabilidad se delegan, sin dejar por ello de compartirse; la verdad es que mientras la autoridad delegada no debe reasumirse, sino

excepcionalmente la responsabilidad sigue siendo solidaria entre delegante y delegado,

Delegar es "dar a otra persona autoridad y responsabilidad, para que haga mis actividades".

Beneficios de la delegación.

- Ocuparse mejor de las cosas de mayor importancia.
- Aumenta la eficiencia administrativa en proporción geométrica, ya que el jefe, descargado de detalles, puede dedicarse a lo que propiamente le corresponde.
- Favorece la especialización, ya que se suele delegar por funciones específicas.
- Permite que las decisiones sean tomadas con una mayor base sobre la realidad.

Desventajas de la delegación.

- Puede hacer perder control.
- Puede hacer perder unidad de mando.
- Puede engendrar falta de uniformidad.

Reglas de la delegación.

- 1a. Debe fijarse controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza.
- 2a. Debe delegarse con base en políticas y reglas.
- 3a. Debe evitarse la delegación por ensayo y error.
- 4a. Cuanto mayor delegación exista, más se requiere mejorar la comunicación.
- 5a. La delegación requiere preparación en el delegado.
- 6a. Debe delegarse gradualmente.
- 7a. Debe adiestrarse a los jefes delegados.
- 8a. Debe delegarse tan pronto como se observa que la "amplitud de control" empieza a entorpecer las decisiones.

Los sistemas de delegación son dos:

- Delegación general,
- Delegación sobre funciones concretas.

Supervisión.

La palabra supervisión deriva de super: sobre, y de visum, supino de videre, ver; implica por lo tanto: ver sobre, revisar, vigilar. "Ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas". La supervisión es simultánea a la ejecución y el control es posterior a ella. Su importancia radica en aplicar las reglas que se han dado sobre dirección o mando y sobre coordinación.

Reglas de la supervisión.

1a. De la unidad del cuerpo administrativo. "Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo, ya que tienen el carácter de jefes".

2a. De la doble preparación. "Todo supervisor necesita ser preparado, no sólo en las técnicas de producción, ventas, contabilidad, etc., que va a manejar, sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carácter de jefe".

3a. De fortalecimiento de la autoridad supervisora. "La autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida, procurando, sobre todo, que toda orden o instrucción, así como queja, sugerencia, etc., pasen por él".

Funciones del supervisor.

- Distribuir el trabajo.
- Saber tratar a su personal.
- Calificar a su personal.
- Instruir a su personal.
- Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
- Realizar entrevistas con éstos.
- Hacer informes, reportes, etc.
- Conducir reuniones; aunque sean pequeñas.
- Mejorar los sistemas a su cargo.
- Coordinarse con los demás jefes.
- Requiere mantener la disciplina.²⁰

²⁰ Reyes Ponce, op. cit. cap. IX.

6.6 CONTROL.

6.6.1 DEFINICION.

Según Maddock "es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes". En una definición mas sintética se dice que:

En la recolección sistemática de datos; para conocer la realización de los planes.

La forma de operar los controles pueden ser de dos tipos diversos:

1. Control automático.
2. Control sobre resultados.

Todo control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado.

Su importancia.

- a. Cierra el ciclo de la administración. Los controles son a veces medios de previsión.
- b. Se da en todas las demás funciones administrativas; por ello es un medio para manejarlas.

6.6.2 PRINCIPIOS DEL CONTROL.

a) DEL CARACTER ADMINISTRATIVO DEL CONTROL.

"Es necesario distinguir "las operaciones" de control de "la función" de control".

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación. Cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control; el control como función corresponde al administrador. "Las operaciones" son de carácter técnico, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones debe actuar como staff; de ahí la necesidad de convencer y no imponer los medios de control.

b) DE LOS ESTANDARES.

“El control es imposible si no existen “estándares” de alguna manera prefijos, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares”.

Si el control es comparación de los realizado con lo esperado, de alguna manera supone siempre una base de comparación previamente fijada. Afinar y perfeccionar los estándares, como un medio de preparar el control”.

c) DEL CARACTER MEDIDA DEL CONTROL.

“Un control sólo deberá usarse si el trabajo que impone se justifican ante los beneficios que de él se espera”.

d) DEL PRINCIPIO DE EXCEPCION.

“El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado”.

Aprovecha los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario el cumplimiento de las presiones, y las desviaciones imposibles de evitar, como lo excepcional: hacia estas desviaciones es a donde debe dirigirse toda la atención. Cuando el principio de excepción se aplica principalmente en el área de los factores estratégicos, se obtienen todavía más valiosos resultados.

6.6.3 PROCESOS Y REGLAS DEL CONTROL.

1. Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control:

- a) Establecimiento de los medios de control.
- b) Operaciones de recolección y concentración de datos.
- c) Interpretación y valoración de los resultados.
- d) Utilización de los mismos resultados.

2. Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada campo, se escogen los que puedan considerarse como estratégicos.

3. Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización:

- a) La organización es la expresión de los planes, y a la vez un medio de control. Cuando el control rompe los canales de organización sistemáticamente, distorsiona y trastorna ésta.
- b) Los mismos controles pierden eficacia.

4. Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada para aplicar el que sea más útil.

a) Para determinar la naturaleza de los controles, servirá la siguiente clasificación de los medios de control:

		Cualitativos	
	Físicos		
		Cuantitativos	
Instrumentales			Subjetivos
		No monetarios	
	Gráficos		Objetivos
		Monetarios	Presupuestos

b) Para lo que se refiere a "la naturaleza de la función controlada se tomará en cuenta lo que se refiere a medios de control.

5. Los controles deben ser flexibles.

Cuando un control no es flexible, un problema que exija rebasar lo calculado en la previsión hace que no pueda realizarse adecuadamente la función o que se tienda a abandonar el control como inservible. Muchos están en contra del empleo de controles, por su inflexibilidad.

6. Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones.

El control de tipo "histórico" mira hacia el pasado. De ahí que cuando reporta una desviación o corrección, ésta es ya imposible de realizarse. Los controles, por el contrario, deben actualizársele más que se pueda. Deben tener preferencia los tipos de control que tienen "preestablecida" su norma o estándar, aunque éste sea aproximado.

7. Los controles deben ser claros para todos cuantos de alguna manera han de usarlos.

De ahí la necesidad de limitar tecnicismos. Su empleo exagerado suele ser la tendencia natural que se da en los especialistas, como un medio de "hacer valer su puesto". Pero la verdadera manera de lograrlo, es obteniendo el máximo efecto del control.

8. Los controles deben llegar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos, que han de utilizar.

Por esta razón debe encarecerse siempre la utilización de gráficos para el control.

9. Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva.

10. En la utilización de los datos del control debe seguirse un sistema. Sus pasos principales serán:

- a) Análisis de los hechos.
- b) Interpretación de los mismos.
- c) Adopción de medidas aconsejables.
- d) Su iniciación, y revisión estrecha.
- e) Registro de los resultados obtenidos.

11. El control puede servir para lo siguiente:

- a) Seguridad en la acción seguida.
- b) Corrección de los defectos.
- c) Mejoramiento de lo obtenido.
- d) Nueva planeación general.
- e) Motivación del personal.

6.6.4 CLASIFICACION DE LOS MEDIOS DE CONTROL.

Las operaciones de control son "técnicas especializadas"; estas se estudian en las clases de contabilidad, administración de personal, ingeniería industrial o producción, ventas, etc. Algunas de las técnicas de planeación, son a la vez medios de control.

Clasificación de las principales áreas de control:

- a. Controles de ventas.
- b. Controles de producción.
- c. Controles financieros y contables.
- d. Controles de calidad de la administración.
- e. Controles generales.

6.6.5 SISTEMAS.

Cuando al estudio de los sistemas técnicos de control corresponden más bien a materias específicas se da idea sobre algunas de las técnicas más usadas en la actualidad para controles administrativos de tipo general, o bien que se enfocan hacia aspectos del proceso administrativo que son más vitales.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Los objetivos son el punto de arranque y llegada en todo proceso administrativo. Lo específico de la administración por objetivos es la especial manera de coordinar diversos aspectos ya muy conocidos, en el énfasis especial que ha puesto en ellos, en los motivos que para ello se aducen y en su coordinación con técnicas tales como el control presupuestal.

Principios generales.

Constituye una especial actitud o filosofía de la administración, que consiste en que los jefes superiores discutan en común con los jefes que dependen inmediatamente de ellos, la cuantificación de los objetivos y estándares que deben establecerse.

Sus características; consiste en forzar a la mente para que procure convertir en mensurables y cuantitativos muchos objetivos que hasta hoy se dejaban establecidos en forma vaga, o por lo menos eran de naturaleza puramente cualitativa. La administración por objetivos aplica a los jefes o administradores de todos los niveles; constituye un medio para medir su verdadera aportación.

Descripción general del sistema.

1. El requisito básico es que exista un pleno apoyo de la dirección o gerencia general.
2. Ordinariamente debe operar por años, ya que los presupuestos u otros controles similares a éstos, ordinariamente abarcan éste período.
3. Se requiere como primer paso identificar las metas generales de la empresa en los términos más exactos que sea posible.
4. Lo anterior implica hacer revisiones y ajustes en los planes generales, y sobre todo en la organización de la empresa.
5. Debe pedirse a cada jefe interior, que trate de fijar dentro del marco de los objetivos o estándares generales, los de su propio departamento, sección, etc., en la forma más cuantitativa que sea posible.

6. El jefe superior deberá ensayar la fijación de los estándares o metas, debidamente cuantificados, en cada uno de los campos en que lo están haciendo también sus subordinados.

7. Debe discutirse con sede uno de éstos los que por ellos ha sido señalados.

8. Las decisiones adoptadas en estas juntas entre el jefe superior y sus jefes subordinados inmediatos, pueden crear la necesidad de modificar o ajustar los objetivos generales, lo que en realidad constituye una línea de retroalimentación.

9. Durante el desarrollo de los programas en el año, debe revisarse cada determinado tiempo lo que se ha podido obtener en los estándares prefijados y lo que no se ha logrado.

10. Con los resultados de la revisión parcial podrá ocurrir que algunas metas esperadas deban reducirse, o hasta desecharse, o bien, que se puedan aumentar otras o ampliarlas.

11. La revisión al término del período, permitirán preparar los nuevos estándares para el siguiente.

GRAFICAS DE GANTT.

Uno de los elementos más importantes de controlar, es el desarrollo de la realización de actividades, tanto en cuanto al tiempo que cada una de ellas implica, como también en la relación que deben guardar entre sí cada momento.

Henry L. Gantt inventó las cartas o gráficas que toman su nombre, consiste en representar cada actividad por una barra horizontal, la que por su crece con niveles o líneas verticales, indica en mes, semanas, días, etc., el momento de su iniciación y terminación, y su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ella. Se indica también a veces la persona, sección, etc., encargada de cada una de dichas actividades.

LAS TECNICAS DE TRAYECTORIA CRITICA.

Entre los avances en materia de técnicas de control y planeación, se encuentran las Técnicas de Trayectoria Crítica; aunque son métodos diversos tienen los elementos comunes que permiten agruparlos bajo una denominación común: Se ha puesto el término METRA (Métodos de Evaluación de Trayectorias en Redes de Actividades).

LA TECNICA PERT.

Program Evaluation and Review Techique: Técnica de Evaluación y Revisión de Programas. Consiste en un instrumento en el que, con base en una Red de Actividades y Eventos, y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada.

Aunque inicialmente esta técnica fue creada para controlar y evaluar la duración de proyectos, por lo que se le conoció como PER/tiempo, posteriormente se han introducido en ella los costos de las actividades, para efectos de control presupuestal, y aún para estudiar el tiempo mínimo compatible con el menor costo posible, dando lugar al sistema PER/ costo.

LA TECNICA CPM.

La primera fase el CPM, es prácticamente igual a PERT, del cual defiere porque trabaja solamente con un tiempo probable de ejecución, basado en experiencias previamente registradas, pero a la vez introduce costos estimados de las actividades implicadas en el proyecto, buscando acortar el proyecto al condensar ciertos tiempos, para lograr un mínimo costo, técnica que estima un tiempo probable y determina el costo de cada actividad de una Red, con el fin de fijar el tiempo más conveniente de acotamiento en la duración de un proyecto, para lograr el mínimo costo posible.

LA TECNICA RAMPS.

Su nombre se forma de las siglas: "Resource Allocation and Multi Project Schedulling": "Programación de Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos". Tiene por objeto programar la forma en que ciertos recursos limitados, total o parcialmente, para obtener una máxima eficiencia. De estas tres técnicas se estudiarán sólo las bases del PERT/tiempo, ya que las otras dos son objeto de estudios especializados.

Operación de la Técnica PERT.

1. Formación de una lista de las actividades que integran el proyecto.
2. Determinación de la secuencia u orden de las actividades.
3. Trazo de la red.

a) Cada actividad tiene en el diagrama un Evento por punto de origen y otro por punto de terminación.

b) Los eventos deben numerarse, procurando, que los números sigan el orden mismo que las actividades que limitan tienen dentro del proceso.

c) Las actividades se identifican mediante los números de los Eventos en los que comienzan y terminan.

d) De un mismo Evento pueden salir una o varias actividades, y a un mismo Evento pueden llegar varias de ellas, con tal de que las flechas no salgan de la mitad de la actividad, ya que no se puede dar comienzo a una Actividad, hasta terminar por completo la inmediata anterior.

e) Las flechas pueden ser ascendentes o descendentes, trazarse en líneas continuas o quebradas, etc., para ayudarse a hacer indicaciones y distinciones. Ruta crítica es el conjunto de actividades cuya duración resulta la más larga, porque, sin importar que las actividades simultáneas a ella pueden ser más cortas, lo que condicionará la duración de todo el programa será la ruta crítica.

Beneficios de la Técnica PERT.

1. Permite conocer las fases críticas de un proyecto, señalando de esa manera aquellas Actividades que deben cuidarse con máxima atención.

2. Permite analizar cómo pueden reducirse las rutas críticas, con lo que todo el proyecto puede hacerse menor.

3. Constituye una representación gráfica de todo un proyecto, con su estimación de tiempos y relaciones.

4. Permite tener un esquema, no sólo de la magnitud del trabajo, sino de cada una de sus partes y, sobre todo, de una interrelación.

5. Puede emplearse en toda clase de programas, ya que todo lo estudia sobre la base de un mismo patrón: Actividades, estimadas en el tiempo que cada una requiere, y Eventos o Modos, que se consideran temporales.

6. Fuerza a los administradores a planear, ya que es imposible desarrollarla sin afinar de algún modo los planes.

7. Permite ver a la mitad de un proyecto, si lo pasado se ha cumplido y, en caso de haberse retrasado u omitido algo, tratar de recobrar tiempos, reconstruir lo que faltó.

Sus limitaciones.

a) Así, para operaciones rutinarias no tiene aplicación, sino más bien sirve para procesos que son de suyo únicos y no repetitivos.

- b) Cuando la mayor parte de los eventos están ligados por actividades sucesivas, que producen un diagrama lineal, es también inaplicable.
- c) Lo mismo ocurre cuando es imposible o muy aleatorio el cálculo de tiempos para cada actividad.

El PERT trabaja normalmente con tres tiempos: tiempo óptimo (t_o), tiempo normal (t_n) y tiempo pesimista (t_p). En forma estadística suele establecerse el tiempo estimado por la combinación de estos tres tiempos, mediante la medición de la varianza respectiva.

La fórmula básica usada es

$$TE = \frac{t_o + 4t_n + t_p^{21}}{6}$$

²¹ Reyes Ponce, op. cit. cap. X.

7. EL RETO DE LA ADMINISTRACION EN MEXICO.

La administración en México representa uno de los factores medulares dentro de cualquier empresa, organización o institución sea del giro que sea, ya que a través de ella se llegan a coordinar todos los recursos que pertenecen a esta. Pero esto implica un reto con los empresarios ya que cada uno maneja su organización como mejor le parece, sin dar la oportunidad de brindar apoyo y asesoramiento para un mejor aprovechamiento de dichos recursos. Encontramos a personas que no les gusta arriesgar su capital en empresas nuevas, sino que prefieren comprar un nombre que tenga cierto prestigio no aquí en nuestro país, sino en el extranjero con el que pueden tener la seguridad de recuperar su inversión en poco tiempo además de poderla multiplicar.

Creo que el verdadero reto es tratar de cambiar la mentalidad de nuestros empresarios mexicanos, de tener el valor por conservar nuestra identidad como país y como persona, de inculcar el espíritu de lucha y crecimiento; teniendo las ganas de trabajar, todo se puede lograr.

Es importante ser creativos e innovadores, tener espíritu emprendedor y saber tomar decisiones, así como utilizar todo lo que nos proporciona la administración para un buen desarrollo y crecimiento a través de la optimización de recursos con los que contamos; cabe destacar que los administradores sabemos trabajar en equipo y que de esto depende también el éxito en todo lo que se emprende, no solo por el bien propio y de la empresa, sino también por el bien de México.

CAPITULO 2: AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. CONCEPTOS DE AUDITORIA.

Etimologicamente Auditoria: del latín audite, audire, auditum; que significa: oír, Auditar es: examinar, verificar e informar.

"Es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios para el caso"²²

American Accounting Association.

"La Auditoría es la comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas comprobantes, y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el propósito de determinar la exactitud de integridad de la contabilidad; mostrar una verdadera situación financiera a las operaciones y certificar los estados e informes que se rindan".

Arthur W. Holmes.

"La Auditoría es una revisión analítica hecha por un Contador Público de control interno y registros de contabilidad de una empresa mercantil y otra unidad económica, que procede a la expresión de su opinión acerca de la corrección de estados financieros".

E. L. Kohler.

"El examen de los libros de contabilidad, de los registros, documentación y comprobación correspondiente, de una persona de un fideicomisario, de una institución, de una empresa, de una sucesión, de una oficina pública, de una copropiedad o de un negocio especial cualquiera, llevado a cabo con el objeto de determinar la exactitud o inexactitud de las cuentas respectivas y de informar y dictaminar acerca de ellas"²³

²² J. W. Cook y G. M. Winkle, Auditoría, edit. Mc Graw Hill, 3era edición, pág. 5.

²³ Frías García Pedr, Auditoría Banca Múltiple, 1a. edición pág. 1.

Mancera Hermanos.

La auditoría es una técnica, se encarga de la evaluación de los recursos que existen dentro de una empresa a través de la comprobación y verificación de las investigaciones realizadas para tal fin.

Nora Hernández del Mazo.

2. CONCEPTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

"Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales"²⁴

William P. Leonard.

"Cualquier empresa de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración"²⁵

Instituto Americano de la Administración.

"Una definición concisa, de investigación industrial se enunciaría como un "análisis de potencialidad de la productividad". En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o en una rama industrial"²⁶

Análisis Factorial del Banco de México.

"La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución"²⁷

José Antonio Fernández Arena.

"Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras"²⁸

E. Hefferson.

²⁴ Leonard William P., Auditoría Administrativa, edit. Diana, pág. 45.

²⁵ Fernández Arena José Antonio, Auditoría Administrativa, edit. Diana, 1a. edición, pág. 11.

²⁶ *Ibidem.* 25, pág. 11.

²⁷ *Ibidem.* 25, pág. 11.

²⁸ *Ibidem.* 24, pág. 3.

"Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico".(*1* p. 3).

Chapman y Alonso.

"Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos".

Edward F. Norbeck.

"Es una actividad de evaluación, destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas, con el fin de cerciorarse de que se desarrollen con óptima eficiencia, al mínimo costo posible".

Gilberto E. Díaz Castro.

"Es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismos social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar"²⁹

Joaquín Rodríguez Valencia.

"La auditoría administrativa es un examen detallado a una empresa pública o privada de los recursos con los que cuenta, a través de una revisión, evaluación y vigilancia de que se estén utilizando con la máxima eficiencia".

Nora Hernández del Mazo.

²⁹ Rodríguez Valencia Joaquín, Sinopsis de Auditoría Administrativa, edit. Trillas, 6a. edic., pág. 48.

3. ANTECEDENTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

A lo largo de la historia se ha tenido la necesidad de evaluar las empresas, al principio solo era el aspecto financiero o contable ya que al parecer el recurso más importante solo era el dinero pero afortunadamente los especialistas se dieron cuenta que no sólo el recurso financiero era importante sino que también existe en las empresas recursos de importancia susceptibles de examinar, evaluar y vigilar, como son los recursos técnicos humanos y materiales, además de considerar desde la alta gerencia hasta los bajos niveles para llevar a cabo esta actividad.

Por tal motivo a continuación se detallan una serie de acontecimientos importantes que se han suscitado en la historia con respecto a la auditoría administrativa, en el mundo y en México por diversos autores y especialistas en la materia

1925, Henri Fayol, concede una entrevista en la cual menciona que "el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están debidamente atendidos".

1932, T. G. Rose, consultor inglés exponía al Instituto de Administración Industrial una tesis donde se decía que debían auditarse en forma imparcial las funciones básicas de la dirección, además de las ya tradicionales auditorías financieras, esta investigación respondía a la metodología utilizada por los consultores administrativos.

1935, James McKinsey, concluyó que la empresa debía realizar una autoauditoría periódicamente, en donde se evaluara a la empresa en todos sus aspectos.

1945, el Instituto de Auditores Internos, da los primeros escritos sobre auditoría de operaciones.

1948, Arthur H. Kent, su aportación es una publicación sobre "Auditoría de Operaciones".

1950, Jackson Martindell, fundador del American Institute of Management, desarrolla uno de los primeros programas de auditoría administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación, pública la "Apreciación de la gerencia para ejecutores e inversionistas".

1955, Larke A. G., plantea llevar a cabo auto auditorías para pequeñas empresas para evaluar su forma de operar.

La auditoría administrativa se concibió en 1932 pero fue hasta la década de los 60 y 70 cuando se puso en práctica.

1962, William P. Leonard, realizó un estudio de auditoría administrativa donde trata los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa.

1964, Cadmus y Bradford, trabajadores dentro del Instituto de Auditores Internos (N.Y.), Cadmus plantea una variedad de auditoría denominada "Auditoría Operativa". Se selecciona una actividad, para un cuidadoso y profundo estudio, apreciación y evaluación. Publican su obra *Operational Auditing Handbook*, N.Y.

1968, Rigg F.J., desarrolla un enfoque moderno de auditoría administrativa, cuya aplicación en Gran Bretaña se ha extendido mucho, publica su obra *The Management Audit, the Internal Auditor*.

1968, John C. Burton, plantea la importancia de estudiar cuál será la índole de la auditoría administrativa y el grado de calificación del auditor y exhortar a realizar un esfuerzo por construir un marco total para la auditoría administrativa.

1969, Langenderfer H. Q., y Robertson J. C., exploran el problema de definición y la cuestión de una exposición detallada de la auditoría administrativa y propone una estructura teórica para extender la función de auditoría para abarcar auditorías independientes de la dirección superior. Publican su obra sobre el tema: *Estructura teórica para auditorías independientes de la gerencia*.

1970, Edward Norbeck F., proporciona la base para entender los aspectos generales de esta técnica de auditoría administrativa, la obra *Auditoría administrativa* es un compendio de temas abordados por varios especialistas donde se analizan fundamentos de esta técnica y áreas funcionales.

1975, Keith D. y Bloomstrom R., exponen que las auditorías administrativas se han desarrollado como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de los sistemas de una organización desde lo administrativo hasta lo social; por otro lado tenemos a la auditoría externa que se usa para propósitos de planeación que puede abarcar características como: investigar empresas para posibles fusiones, determinar la solidez de un proveedor principal, averiguar puntos débiles y fuertes de empresas competidoras para explorar mejor las ventajas competitivas de la propia empresa.

1977, Clark C. Abt., presenta una perspectiva sobre la modificación de la conducta social de las empresas. Los conceptos de auditoría social abarcan la responsabilidad social, medición del comportamiento, auditorías sociales en decisiones administrativas, implantación de la auditoría.

1980, Whitmore G. M., expone que la auditoría administrativa ha sido utilizada para asistir a funcionarios públicos con gerentes de empresas privadas; plantea el uso de esta técnica en el gobierno exponiendo estrategias y pasos en la conducción de una auditoría administrativa.

1983, Spencer Hayden, expone la necesidad de evaluar procedimientos administrativos y aplicar correcciones para lograr máxima eficiencia en el futuro; desarrolla el procedimiento de la auditoría, trata el tema de la consultoría administrativa. La auditoría administrativa la enfoca a técnicas para cambios organizacionales.

1984, Robert J. Thierauf, enfoca a la auditoría administrativa como una técnica para evaluar las áreas operacionales de una organización.

En México la auditoría administrativa comenzó en empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas, sobre todo las públicas. Estas empresas transnacionales venían del extranjero con mentalidad y técnicas nuevas que se aplicaban con éxito en el extranjero y que tuvieron que modificarse parcialmente para poderse adaptar al medio empresarial mexicano en la década de los 50 y 60. Dentro del cúmulo de técnicas administrativas extranjeras estaba la auditoría administrativa donde se trataba de realizar un examen y evaluación sistemática de los problemas administrativos, detectando causas y proponiendo mejoras; por tal motivo esta técnica de control fue cada vez más necesaria por el número de operaciones que se realizaban en la empresa.

1959, N. Grabinsky y A. W. Klein, realizan la obra *El Análisis Factorial: guía para estudios sobre economía industrial* publicada por el Banco de México, S. A., esta obra es considerada como antecedente de la auditoría administrativa.

1960, A. Mejía Fernández, escribe *La auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas*, tesis presentada por la FCA de la UNAM.

1962, R. Macías Pineda, presenta la *Auditoría administrativa para el curso Teoría de la administración*, en el doctorado de ciencias administrativas de la ESCA del IPN.

1964, M. D'Azaola S., presenta la tesis *La revisión del proceso administrativo en la FCA de la UNAM*.

1966, J. A. Fernández Arena, propone realizar la auditoría administrativa combinado análisis de objetivos, recursos y el proceso administrativo.

1969, Santillana González, propone realizar la auditoría integral mediante la revisión de aspectos financieros y administrativos de la empresa.

1970, R. Jiménez Reyes, estudia el alcance, desarrollo y planeación de la auditoría administrativa.

1972, C. A. Anaya Sánchez, propone la necesidad de reglas, sistemas y metodología de la auditoría administrativa.

1978, la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración (ANCLA) publica un trabajo sobre el 7o. Congreso Nacional de Administración en el que se fijan las bases de lo que la auditoría administrativa es y debe ser.

1978, S. Cervantes Abreu, analiza la dinámica de la auditoría administrativa e indica cuatro pasos para su desarrollo: la recolección, la verificación de datos, el estudio de funciones, y la revisión y evaluación del control interno y del informe.

1981, V. M. Rubio R., y J. Hernández F., presentan una guía práctica de auditoría administrativa, como método para el diagnóstico de la capacidad administrativa de las instituciones públicas y privadas con el fin de determinar puntos vulnerables y sugerir medidas correctivas.³⁰

³⁰ Ibidem. 29, pp. 25 a 39.

4. PROPOSITOY DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La auditoria administrativa tiene como propósito la evaluación y revisión de todas las áreas que se encuentran contempladas en la empresa y dependiendo del giro de esta se determinarán también los factores a evaluar sin perder de vista los desperdicios y deficiencias, métodos, formas de control, operaciones eficaces, así como los recursos físicos y los recursos humanos.

Mientras que la finalidad es detectar todas las deficiencias e irregularidades en los factores y elementos examinados, no nos centraremos en encontrar culpables, sino en prevenir y/o corregir errores oportunamente en la administración de un organismo. Se analizan tanto los efectos como las causas, de esta forma se obtiene una visión integral, de la administración auditada, y el esfuerzo se centrará en que las personas dejen de cometer o eviten caer en ellos, realizando un estudio a fondo cuyas conclusiones y, recomendaciones se resumirán en el informe final de auditoría, así como realizando la adecuada vigilancia.

5. ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La auditoría administrativa puede tener un alcance total o bien puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de una empresa en su totalidad.

También puede darse el caso de que exista una combinación de dos o más áreas para un mejor estudio, dependiendo del problema que se trate.

Para que abarque de una forma más completa y sencilla, de entrada es recomendable que en la auditoría administrativa se planteen las siguientes preguntas:

- ¿Quién se está haciendo?.
- ¿Qué está haciendo?.
- ¿Dónde se hace?.
- ¿Cómo se hace?.
- ¿Cuándo se hace?.
- ¿Porqué se hace?.

Ahora bien, los elementos en los métodos de administración que exigen una constante evaluación, análisis y vigilancia son:

- Planes y objetivos.
- Estructura orgánica.
- Políticas y prácticas.
- Sistemas y procedimientos.
- Métodos de control.
- Medios de operación.
- Recursos materiales y humanos.³¹

³¹ Ibidem. 24, pp. 57 y 58.

6. ENFOQUE DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA POR DIVERSOS AUTORES.

6.1 ENFOQUE DE WILLIAM P. LEONARD.³²

Este enfoque es considerado como la base para realizar cualquier auditoría administrativa, debido a lo detallado del modelo.

Las 4 fases o pasos que nos señala para un adecuado estudio son:

Examen.
Evaluación.
Presentación.
Vigilancia.

EXAMEN.

En esta etapa se determina que parte de la empresa se estudiará, los factores a analizar y la posible información o documentación que será examinada.

EVALUACION.

Una vez obtenida la información se comenzará con su estudio y análisis para poder llegar a una evaluación, esto con el fin de verificar si lo realizado es correcto o no.

La empresa siempre determinará en que grado se realizará el estudio, perder de vista el auditor el trabajo mínimo requerido para poder dar un veredicto.

PRESENTACION.

Es el informe que se da a la empresa sobre los resultados obtenidos en ésta, así como de las posibles recomendaciones para la solución a deficiencias encontradas; este informe se manifiesta en forma sencilla para un adecuado y rápido entendimiento.

VIGILANCIA.

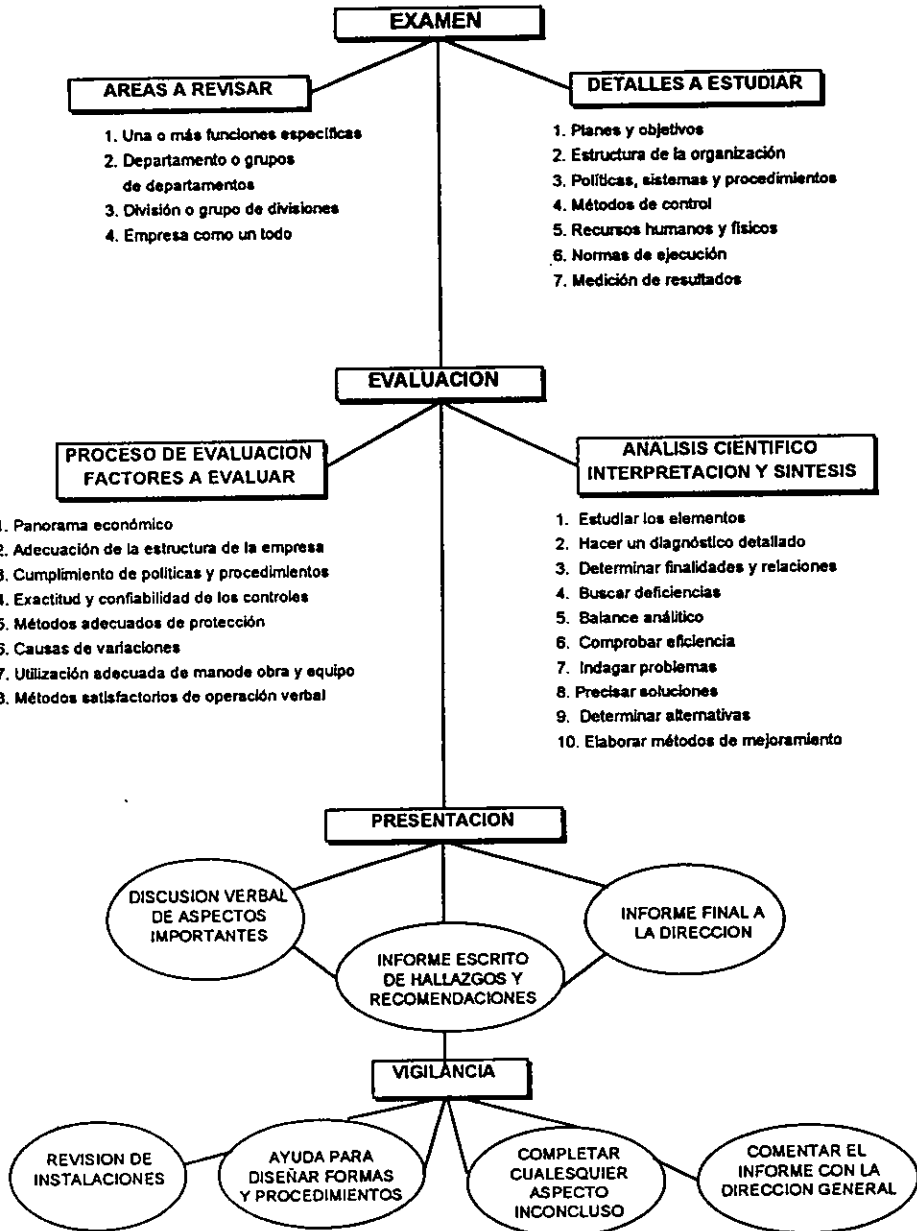
Esta etapa es un apoyo para que se puedan implementar más rápidamente las recomendaciones hechas por el auditor en las funciones y actividades de las partes estudiadas; así como la posible rectificación de que se realicen correctamente.

³² Ibidem. 24.

En algunas ocasiones será posible la detección de nuevos problemas.

A continuación presento el esquema del método de William P. Leonard.

ESQUEMA DEL METODO DE WILLIAM P. LEONARD



6.2 ENFOQUE DE ALFRED W. KLEIN Y NATHAN GRABINSKY. ANALISIS FACTORIAL.³³

Se trata de una guía que establece el diagnóstico de los factores que impiden el desarrollo de la actividad industrial en un país en proceso de desarrollo.

Los factores de operación en una empresa.

La función de una empresa consiste en contribuir a la satisfacción de necesidades; no sólo es un negocio basado en el principio de obtener ganancias, sino que sirve para la producción de bienes, por lo tanto es una institución subordinada a los intereses económicos y sociales de la comunidad.

La tarea de la dirección de una empresa reviste el establecer la política y actuar de acuerdo con ella, y dirigir las actividades económicas de la empresa de tal forma que se alcance la meta señalada.

Las actividades de la empresa es vender el tiempo de trabajo de sus hombres y la depreciación de sus bienes de producción, vende también materias primas ya transformadas y los servicios que le han proporcionado otras empresas.

El mejor empleo de la fuerza de trabajo, medios de producción y abastecimientos (elementos de insumo) se traducirá en un incremento de la productividad.

Los elementos del insumo como ya son fuerza de trabajo, medios de producción y abastecimientos, actividad productora, financiamiento, control financiero o contable, política y dirección, productos y procesos, mercado de esos productos y medio ambiente constituyen la base para el funcionamiento de una empresa, se llaman factores de operación y en estos se basa el análisis factorial.

A continuación se enumeran y definen dichos factores:

1. **Medio ambiente:** conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.
2. **Política y dirección:** orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
3. **Productos y procesos:** selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.
4. **Financiamiento:** manejo de los aspectos monetarios y crediticios.

³³ Klein Alfred W., y Grabinsky Nathan, El Análisis Factorial, edit. Banco de México, 1a. edición.

5. **Medios de producción:** inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio.
6. **Fuerza de trabajo:** personal ocupado por la empresa.
7. **Suministros:** materias primas, materias auxiliares y servicios.
8. **Actividad productora:** transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.
9. **Mercadeo:** orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.
10. **Contabilidad y estadística:** registro e información de las transacciones y operaciones.

A continuación se define la función o tarea específica que corresponde a cada factor, que contribuye a la correcta operación de la empresa.

1. Medio Ambiente.

Mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación, e informar a su vez al exterior acerca de sus actividades.

2. Política y Dirección.

Fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.

3. Productos y procesos.

Seleccionar para su producción, los artículos que al mismo tiempo que prestan servicios a los consumidores, rindan beneficios a la empresa, y determinar los procesos adecuados de producción.

4. Financiamiento.

Promover los recursos monetarios adecuados, por su cuantía y origen, para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones de la empresa.

5. Medios de Producción.

Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar sus operaciones eficientemente.

6. Fuerza de Trabajo.

Seleccionar y adiestrar un personal idóneo y organizarlo tratando de alcanzar la óptima productividad en el desempeño de sus labores.

7. Suministros.

Suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes.

8. Actividad productora.

Organizar y efectuar las operaciones de producción en forma eficiente y económica.

9. Mercadeo.

Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

10. Contabilidad y Estadística.

Establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

Estos factores forman las operaciones de una empresa; las funciones, como las tareas o actividades relacionadas con ellos, que debe desempeñar la administración de la empresa.

Las funciones que se desempeñan mal dan lugar a que las colaboraciones más perfectas sean ineficaces, dichas funciones difieren de importancia, esto de acuerdo con su relativa contribución al total.

El objetivo primordial de este método es descubrir las causas de una baja productividad y establecer las bases para aumentarla, para esto se presenta un procedimiento para llevar a cabo investigaciones industriales, consta de cinco etapas y puede servir como índice de comprobación para trazar e identificar las diversas fases del trabajo, dirigiendo el análisis y determinando su ejecución.

6.2.1 ETAPAS DEL ANALISIS FACTORIAL O PROCEDIMIENTO EN LA INVESTIGACION INDUSTRIAL.

Planear la investigación.

Analizar el tema.

Examinar cada factor en esta forma.

Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones

Presentar el diagnóstico.

Etapa I. Planear la Investigación.

1. Definir la materia objeto de la investigación.
2. Definir el propósito final de la investigación.
3. Determinar el tiempo disponible para la investigación.
4. Planear las fases y el volumen del trabajo.
5. Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos.
6. Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

Etapa II. Analizar el tema.

1. Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.
2. Averiguar las funciones de cada factor.
3. Determinar la información mínima necesaria.
4. Recopilar la información.
5. Verificar.
6. Asegurarse de que está completa.

Etapa III. Examinar cada factor en esta forma.

1. ¿Hasta qué grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadas a éstos?

2. ¿Qué tendencia se registra en el campo de cada factor?
3. ¿Qué evolución ocurre entre los campos relacionados?
4. ¿Cuáles elementos del factor están estimulando la operación?
5. ¿Cuáles elementos del factor ejercen una influencia limitadora?
6. ¿Qué objetivos debieran lograrse en el campo de cada factor?
7. ¿De qué, medios se dispone para alcanzar estos objetivos?

Etapa IV. Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones.

1. ¿Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación?
2. ¿Cuál es la ejecución total real?
3. ¿Cuáles son los factores limitadores?
4. ¿Qué factores deben estudiarse con mayor detalle?
5. ¿Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles?
6. Examinar el total de los hallazgos encontrados en cooperación con otros especialistas.

Etapa V. Presentar el diagnóstico.

1. Preparar documentos para su discusión; diagramas, etc., para su presentación.
2. Señalar claramente qué hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución de las operaciones que se investigan.
3. Exponer el desarrollo de los hallazgos.
4. Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente:
5. Estimular las decisiones.

6. No perder de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa de las personas responsables de la ejecución o dirección.

6.3 ENFOQUE DE C.P. Y L.A.E. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

Este autor propone que la Auditoría Administrativa se realice a través de la satisfacción de objetivos institucionales por medio de mecanismos de operación y a través del proceso administrativo.

El esquema de estudio de este método comprende los siguientes puntos:

Objetivos institucionales o de la empresa.
Estructura formal y recursos.
Funciones de la empresa.
Proceso administrativo.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES O DE LA EMPRESA.

DE SERVICIO, que se encargan de satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos y servicios.

SOCIAL; se encarga de proteger los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos mediante buenas relaciones humanas y públicas.

ECONOMICO; se encarga de proteger los intereses económicos de la empresa, sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de grupos por medio de la obtención de utilidades.

ESTRUCTURA FORMAL Y RECURSOS.

La organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de los recursos:

Humanos (empleados y obreros).
Materiales (dinero e instalaciones).
Técnicos (sistemas y procedimientos).

La integración dota a la estructura las partes necesarias de acuerdo al esquema de cada organización, por tal motivo se tendrán buenos empleados, fondos suficientes y su adecuada inversión, utilización de sistemas y procedimientos acordes a la magnitud de la empresa.

FUNCIONES DE LA EMPRESA.

Es la esencia de la administración, es la función ejercida en los niveles más altos de la empresa, donde se encargan de hacer las revisiones sobre los avances de la empresa enfocados a los objetivos basados en el desarrollo de las políticas.

Dentro de la organización se requiere una división funcional que permite el establecimiento de departamentos con actividades bien definidas; donde las principales funciones son: la dirección, la operación, la información, el asesoramiento.

PROCESO ADMINISTRATIVO.

Se requiere este proceso para los objetivos institucionales y el mecanismo de operación y consisten en:

Planear; el primer paso requiere definir el problema, estudiándolo de acuerdo a su magnitud y dificultad, el segundo será el análisis que de respuesta a cada parte tomando en cuenta soluciones a problemas similares, y nuevos cursos, de los pasos previos surgirán los programas alternativos que generan decisiones y soluciones al problema original.

Implementar; donde se demanda que las respuesta o solución a los problemas tengan objetividad, precisión, que se siga un estudio exhaustivo y que sea innovador.

Controlar; es el elemento que permite comparar los resultados con lo establecido por el plan seleccionado, corrigiendo así lo necesario.

A continuación presento el esquema del método de Auditoría Administrativa de José Antonio Fernández Arena.

6.4 ENFOQUE DE JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA.

El método que propone para realizar una Auditoría Administrativa Joaquín Rodríguez Valencia va desde un pre estudio hasta la implantación de recomendaciones y en cada etapa o paso a seguir se llevan a cabo una serie de actividades en las que se puede examinar y evaluar la empresa con detalle.

El método propuesto consta de las siguientes etapas:

Estudio preliminar.

Planeación de la auditoría administrativa.

Investigación y examen de los elementos: funcional, procesal, analítico, ambiental .

Análisis y evaluación de la información obtenida.

Informe de auditoría administrativa.

Implantación de las recomendaciones.

ESTUDIO PRELIMINAR.

Logra la identificación del problema real, para conocer la naturaleza y objetivo del estudio completo; esto es, afinar el estado real del problema.

Se realiza la recopilación de información documental y sobre el campo de trabajo, entrevistas no profundas que ayudarán a definir las áreas y detalles a investigar, esto con el objeto de tener una idea global y que sirva de apoyo para la siguiente etapa.

PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Comprende la tarea de integrar un número de elementos que el auditor administrativo debe tener presente durante el análisis preliminar, desde el punto de vista de personal y terminación del trabajo.

La base de esta etapa son los programas de auditoría que sirven de guía a los auditores y a sus ayudantes, se detallan en estos los diferentes pasos a seguir con el fin de que se cubran todos los aspectos. Estos programas pueden ser: generales, analíticos, tipo o por áreas.

INVESTIGACION Y EXAMEN DE ELEMENTOS.

En esta etapa el auditor debe estar seguro y debe cerciorarse de que toda la información obtenida es correcta y suficiente para dar apoyo confiable a todo el análisis y a las recomendaciones que se realicen.

FUNCIONAL: Abarca el examen y evaluación de las áreas funcionales de un organismo social (gerencia general, asesoría, ventas, producción, etc.), consideradas como unidades para evaluar y actualizar.

PROCESAL: Abarca el examen y evaluación del proceso administrativo, considerándolo como una unidad para evaluar y actualizar.

ANALITICA: Consiste en examinar y evaluar el factor analítico a operativo (análisis de sistemas y procedimientos, actividades, costos, puestos, formas, etc.), considerándolo cada factor como unidad para revisar y actualizar.

AMBIENTAL: Trata de examinar y evaluar el medio ambiente que se liga a las actividades de la empresa (proveedores, clientes, bancos, etc.), y que considera susceptibles de evaluarse y adaptarse conforme a las necesidades de cada organismo.

ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION OBTENIDA.

En esta etapa se descubren y conocen las causas de los fenómenos que afectan e impiden el funcionamiento adecuado de la empresa, se llegará a esto a través de contar con un amplio acervo de conocimiento y experiencias; todo deberá ser comprobable.

Antes de llegar a una conclusión definitiva se deberá prestar la debida atención a cada elemento, esto presentando una síntesis combinando todos los elementos.

INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Se trata de transmitir de una manera eficaz la información obtenida en la investigación.

El texto debe ser interesante y ameno, comunicar el mensaje objetivamente y lo más importante, que sea fácil de comprender.

Los componentes de un informe son: los hechos, la demostración y la conclusión.

IMPLANTACION DE LAS RECOMENDACIONES.

Constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuestas se deberán poner en marcha para la solución de problemas que dieron origen al estudio.

Pueden abarcar las recomendaciones desde la reestructuración total de las funciones de la empresa, hasta la simple modificación de algunos elementos en

algunas funciones, por lo tanto la implantación requerirá tiempos distintos y orden lógico para su aplicación.

6.5 ENFOQUE DEL C.P. Y L.A. VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI Y L.A. JORGE HERNANDEZ FUENTES.³⁴

Para estos dos autores la Auditoría Administrativa servirá para desarrollar nuevas actividades productivas y sociales en las empresas para mejorar la situación que nuestro país requiere.

El proceso de Auditoría Administrativa que proponen consta de cuatro etapas que son:

Planeación.
Examen.
Evaluación.
Presentación.

PLANEACION.

Es la función en donde se definirá la secuencia de las actividades en los programas, así como el tiempo que se requiere, para el desarrollo de cada etapa.

La finalidad es prevenir anticipadamente a la acción, aquellos factores que se requieran, y que por ausencia de estos no limiten el curso de acción a seguir en pro de los objetivos esperados.

EXAMEN.

En esta etapa comienza la auditoría, se inicia con la ejecución de programas para la obtención de la información en las áreas que se estudiarán, se presenta al personal encargado de la auditoría así como el objetivo y alcance del estudio, además se aplicarán las técnicas de investigación para la captación y análisis de la información, documentación formas y aspectos operativos.

EVALUACION.

Una vez realizada la investigación se procederá a formular las conclusiones, concentrando los datos que se obtuvieron, clasificando dichos datos, evaluando los resultados y determinando, una solución; para esto se podrá contar con una guía que contenga lineamientos o criterios que orienten y uniformen un método a seguir durante la evaluación de los resultados obtenidos durante el estudio.

³⁴ Rubio Ragazzoni Victor M., y Hernández Fuentes Jorge, Guía Práctica de Auditoría Administrativa, edit. PAC.

PRESENTACION.

Es la manifestación del informe en forma verbal o escrita sobre los resultados del estudio.

Es recomendable que el informe se presente por escrito para que exista una constancia de la labor realizada y de las sugerencias aportadas.

Dada la importancia del documento requiere que su presentación cause impacto de profesionalismo, calidad y confianza.

6.5.1 PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA PRACTICA DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

PRIMERA ETAPA: PLANEACIÓN.

- Definición del estudio a desarrollar.
- Diagnóstico administrativo.
 - * Elaboración del programa de diagnóstico.
 - * Aprobación del programa.
 - * Desarrollo del diagnóstico.
- Definición del objetivo.
- Alcance específico de la auditoría.
- Determinación del personal necesario.
- Programación del tiempo estimado.
- Determinación de técnicas y herramientas a utilizar.
- Aprobación del programa de auditoría.

SEGUNDA ETAPA: EXAMEN.

- Entrevista con los responsables del área a estudiar.
- Aplicación de técnicas de Auditoría Administrativa.
 - * Cuestionarios.
 - * Entrevistas:
- Captación de la documentación necesaria. (organigramas, manuales, formas, etc).
- Revisión complementación y depuración de la información.
- Captación de opiniones y sugerencias.

TERCERA ETAPA: EVALUACION.

- Análisis y evaluación de la información captada.
- Jerarquización de lo observado.
- Evaluación de resultados y planteamiento de recomendaciones.
 - * Utilidad que reporta el cliente.
 - * Dependencia a objetivos y políticas establecidas.
 - * Requerimientos del cliente.
 - * Recursos disponibles.
 - * Costo de ejecución.
 - * Riesgos probables.
 - * Posibilidad de control.
 - * Tiempo de realización.
 - * Desarrollo de la empresa.
 - * Condiciones legales.
 - * Derechos humanos.

CUARTA ETAPA: PRESENTACIÓN.

- Elaboración del informe final.
 - * Redactado en forma sencilla, clara y precisa.
 - * Conclusiones apoyadas en argumentos convincentes.
 - * Deberá estar acompañado de los documentos formulados durante el trabajo.
 - * Pueden ser ordinarios o circunstanciales.
 - * Para su presentación puede ser: narrativo, importancia o extractado.
- El contenido del informe.
 - * Condiciones generales. Objetivo, magnitud y estudios adicionales.
 - * Observaciones relevantes. Resulta dos trascendentes.
 - * Observaciones detalladas. Problemática específica por área.
 - * Recomendaciones. Soluciones posibles a problemas detectados.
 - * Comentarios. Observaciones y puntos de vista del auditor.
 - * Anexos. Todo documento que sirva como evidencia para dar cuerpo al informe.
- Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoría.
- Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

CICLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PROCESO ETAPAS	DIAGNOSTICO PRELIMINAR	AUDITORIA ADMINISTRATIVA	SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO
1. Planeación	<p>1.1. <i>Objetivo:</i> Determinar las áreas afectadas del organismo que requieren de una revisión detallada; para dar prioridad a la problemática de mayor relevancia a nivel de resultados.</p> <p>1.2. <i>Alcance:</i> Abarca todas las áreas que estructuran al organismo.</p> <p>1.3. <i>Programa particular:</i> Se formulará en base a una investigación preliminar.</p>	<p>1.1. <i>Objetivo:</i> Profundizar en cada área mediante el análisis y evaluación constructivo de su funcionamiento, con relación a las funciones de la administración. Planteando las alternativas de solución por cada observación detectada.</p> <p>1.2. <i>Alcance:</i> Solamente las áreas que como resultado del diagnóstico presenten problemática de trascendencia.</p> <p>1.3. <i>Programa general:</i> Se diseñará con base en las áreas problema.</p>	<p>1.1. <i>Objetivo:</i> Corroborar la solución de la problemática detectada en la auditoría, como resultado de la implantación de las recomendaciones sugeridas.</p> <p>1.2. <i>Alcance:</i> Aquellas áreas, donde se detectaron observaciones y se plantearon recomendaciones de solución.</p> <p>1.3. <i>Programa particular:</i> Se elabora de acuerdo a los resultados de la auditoría.</p>
2. Examen	<p>2.1. <i>Puestos tipo que comprende:</i> Desde el primer nivel, hasta niveles intermedios de supervisión.</p> <p>2.2. <i>Técnicas y medios a utilizar:</i> Técnicas de investigación. - Encuesta con: + Cuestionarios + Entrevistas - Observación directa: + Investigación documental. + De hechos y registros. - Cuestionario de diagnóstico adjetivo. - Carpeta de papeles de trabajo.</p>	<p>2.1. <i>Puestos tipo que comprende:</i> Desde el primer nivel hasta el último puesto tipo que abarque el o las áreas a auditar.</p> <p>2.2. <i>Técnicas y medios a utilizar:</i> - Técnicas de investigación. - Análisis funcional. - Análisis operacional. - Análisis de la actitud. - Análisis de la productividad. - Análisis de la capacidad instalada. - Análisis de la demanda. - Análisis de las condiciones de trabajo. - Carpeta de papeles de trabajo.</p>	<p>2.1. <i>Puestos tipo que comprende:</i> Unicamente los niveles responsables de las recomendaciones de solución.</p> <p>2.2. <i>Técnicas y medios a utilizar:</i> - Técnicas de investigación. - Guías de seguimiento administrativo. - Carpeta de papeles de trabajo.</p>
3. Evaluación.	<p>3.1. <i>Pasos de la etapa de evaluación:</i> - Comprobación y análisis de la información captada. - Jerarquización de observaciones. - Evaluación de observaciones de acuerdo a la guía.</p>	<p>3.1. <i>Pasos de la etapa de evaluación:</i> - Comprobación y análisis de la información captada. - Jerarquización de observaciones. - Evaluación de observaciones. - Planteamiento de recomendaciones. - Discusión de las observaciones.</p>	<p>3.1. <i>Pasos de la etapa de evaluación:</i> - Comprobación y análisis de los beneficios, resultado de las recomendaciones sugeridas. - Jerarquización de observaciones. - Evaluación de observaciones.</p>
4. Presentación.	4.1. <i>Informe de Diagnóstico.</i>	4.1. <i>Informe de auditoría.</i>	4.1. <i>Informe de seguimiento.</i>

6.6 ENFOQUE DE EDWARD F. NORBECK.³⁵

Este autor propone dos sistemas para llevar a cabo programas de auditoría administrativa dentro de una organización. Estos dos sistemas son:

Sistema Ad hoc.

Sistema Ex natura rerum.

SISTEMA AD HOC.

Este se prepara como una auditoría para un propósito especial, se distingue por las siguientes características:

1. La gerencia de alto nivel reconoce un problema (departamento, división o proyecto) que requiere una Auditoría Administrativa.
2. El personal de Auditoría Administrativa recibe información sobre el problema.
3. Se prepara un plan o proyecto por el equipo de Auditoría Administrativa que cubra la magnitud de la investigación, el personal que necesita, el alcance, el tiempo, etc.
4. El equipo de Auditoría Administrativa se pone a trabajar en el área donde existe el problema, utilizando procedimientos y técnicas de Auditoría Administrativa.
5. El informe de la Auditoría Administrativa se prepara y se entrega a la gerencia, generalmente después de haberlo discutido con las personas encargadas del área revisada.
6. Se establece un programa y fechas para la corrección del problema.
7. Se lleva a cabo una Auditoría Administrativa posterior para asegurarse de que el problema se modificó.

La ventaja de este sistema es que la empresa puede concentrar sus recursos de AA sobre problemas susceptibles de conocerse; su desventaja radica en su psicología negativa.

³⁵ Norbet Edward F. Auditoría Administrativa: 2a. Edición en Español, Editora Técnica S. A., México 1972,

SISTEMA EX NATURA RERUM.

Este hace de la auditoría administrativa una práctica natural en la administración de la empresa. Los pasos que deberían seguirse son:

1. Establecer la filosofía de la Auditoría Administrativa. Identificar los objetivos y establecer la filosofía del programa de la Auditoría Administrativa, formular circulares con esta información para difundirse en la empresa, y que todos los empleados se enteren de lo que se trata y que hace la Auditoría Administrativa.
2. Efectuar un estudio preliminar para la Auditoría Administrativa; con el fin de tener una apreciación preliminar de las operaciones. Seleccionar las áreas sujetas a estudio sin referirse a problemas específicos. Confirmar la pertinencia de las técnicas del estudio preliminar para la Auditoría Administrativa en cada situación en particular efectuando un estudio de posibilidad de la Auditoría Administrativa.
3. Informar sobre el estudio preliminar para la Auditoría Administrativa; donde se distingan aquellas áreas en las que existen problemas de aquellas en las que no los hay, este debería conducir a la creación de un Plan definitivo para investigar más profundamente las áreas problemáticas.
4. Seguir con la Auditoría Administrativa más profunda; sigue al estudio preliminar únicamente en las áreas problemáticas. Se preparan planes y se hacen arreglos, especificando recursos necesarios para realizar la auditoría, después de lo cual se lleva a efecto la Auditoría Administrativa utilizando los procedimientos y las técnicas de la misma.
5. Informar y hacer una revisión posterior, igual que en el ad hoc.

La desventaja de este sistema es que es más costoso; su ventaja es que revisa las áreas problemáticas y las no problemáticas, es mejor desde el punto de vista psicológico, además la gerencia recibe informes de excelencia junto con informes de deficiencias, lo cual mejora su perspectiva de la organización.

FORMATO BASICO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

- Identificar el criterio de la gerencia.
- Prepararse para la auditoría administrativa.
- Efectuar el estudio operacional.
- Efectuar la auditoría administrativa.
- Informar acerca de la auditoría administrativa.
- Hacer una revisión posterior.

IDENTIFICAR EL CRITERIO DE LA GERENCIA (Planes, objetivos).

El propósito es concentrarse en los objetivos de la gerencia y mejorar la comparación entre entidades, podrán utilizarse argumentos que favorezcan los estados financieros.

El programa de auditoría se deriva de elementos claves de la administración.

Al hacerlo algunos auditores emplean un sistema horizontal y otros utilizan un sistema vertical.

PREPARACION PARA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

- a) Introducción al medio ambiente; en esta el auditor operacional estudia físicamente la situación y conoce al personal que se relaciona con ella, además se confirmará el interés por realizar la auditoría.
- b) Relacionar los criterios establecidos para la auditoría administrativa con la situación particular de que se trate; se podrán idear varios programas sobre los elementos variables como tamaño, tipo de compañía y estructura departamental, esto con el fin de reducir ajustes a la auditoría.
- c) Confirmar el alcance del compromiso; la auditoría es un acto de cooperación, esto es que cada parte debe señalarse con claridad, será necesario definir la naturaleza y alcance en documentos contractuales, ya que la gerencia siempre esperará más de lo que se le pueda proporcionar.

EFFECTUAR EL ESTUDIO OPERACIONAL.

- a) Seleccionar la técnica para el estudio; que puede ser por medio de la técnica del cuestionario, por la técnica del memorándum, o por el método combinado de cuestionario-memorándum.
- b) Evaluar el estudio administrativo; su propósito es: medir la efectividad general de la unidad de que se trate y descubrir áreas específicas en las que existan problemas operativos.

EFFECTUAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Es la fase del programa en la que se analizan y se resuelven los problemas que se observan en el curso del estudio administrativo. Generalmente se necesita realizar el trabajo en equipo debido a las numerosas especialidades que pueden requerirse al analizar un sistema operativo complejo.

INFORMAR ACERCA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

a) Informar de los resultados del estudio administrativo; puede reportarse usando categorías específicas de informes, se pueden asignar valores numéricos ponderados a diversas afirmaciones, también a través de calificaciones para evaluar el esfuerzo administrativo en términos cuantitativos.

b) Informar los resultados de la auditoría administrativa profunda; algunos informes son descriptivos y no intentan poner un valor numérico sobre la información, el objetivo básico es presentar una impresión general de la situación como la ve el auditor.

El informe tiene como propósito ser una base para la actuación administrativa, y no debería reducir la responsabilidad de tomar decisiones, propias de la gerencia.

HACER UNA REVISION POSTERIOR.

a) En períodos subsiguientes.

b) En áreas específicas en las que hay problemas.

El análisis comparativo pone en advertencia al personal operativo sobre la inevitable revisión en un plazo breve.

Deben llevarse a cabo actividades específicas de revisión cuando se trate de auditorías administrativas a fondo, esto en aquellos casos en los que se ha asignado a otros la corrección de problemas, estos y el equipo de auditoría administrativa deberán mantenerse en contacto hasta lograr la corrección o mejoría deseada.

6.7 ENFOQUE DE C.P. Y L.A.E. JORGE ALVAREZ ANGUIANO.³⁶

Este método evalúa la eficiencia dentro de la empresa y comprende las siguientes cuatro etapas:

Ponderación de funciones.

Determinación de factores a evaluar.

Asignación de puntos a los factores a evaluar.

Determinación de grados.

PONDERACION DE FUNCIONES.

Es la asignación de un valor que se hace a cada función y que se conoce como "peso", esto para establecer una importancia relativa en su influencia en la eficiencia de la empresa.

No todas las funciones tienen la misma importancia, pero en esta etapa se establece la relación existente y la importancia de cada una de ellas.

"Peso" es la importancia que tiene una función expresada en porcentaje, y solo vale para una empresa, podrá ser diferente para otras.

Para expresar numéricamente la importancia relativa o peso, se considera como si las funciones juntas tuvieran un valor de 100, a fin de asignar a cada una, cierto número de unidades que forman el total. El porcentaje se asigna arbitrariamente.

DETERMINACION DE FACTORES A EVALUAR.

Para cada función existirán factores a evaluar y para determinarlos se debe tomar en cuenta su naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa.

Los factores que se proponen, considera podrán servir a todas las empresas, y son:

1. Adecuación de objetivos y políticas.
2. Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.
3. Adecuación de la estructura orgánica.
4. Grado de cumplimiento de la estructura orgánica.
5. Adecuación de estándares de operación.

³⁶ C.P. y L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano; Apuntes de Auditoría Administrativa; Facultad de Contaduría y Administración.

6. Grado de cumplimiento con los estándares de operación.
7. Eficiencia de personal.
8. Adecuación de recursos materiales y financieros.

Con los factores anteriores se puede establecer una subdivisión basada en los niveles jerárquicos, con objeto de evaluar las funciones y la eficiencia a diferentes niveles en cada función.

ASIGNACION DE PUNTOS A LOS FACTORES A EVALUAR.

Los pesos que se señalan para las funciones sirven para medir la eficiencia, pero para dar mayor amplitud al juicio de los auditores se usan "puntos", que es una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida, sirve para medir la importancia relativa de los factores a evaluar dentro de cada función de la empresa.

Cuando se habla de que un factor tiene más puntos que otro, quiere decir que es más importante para la obtención de la eficiencia en su función y en qué proporción vale más.

Los puntos de cada factor a evaluar y de cada función, varían de una empresa a otra ya que influyen diferente para cada una. En forma arbitraria se reporten los puntos entre los factores a evaluar de cada función.

DETERMINACION DE GRADOS.

Los factores que se evalúan corresponden a aspectos cualitativos y la representación numérica variará de acuerdo a una escala de valores cuya validez ira de acuerdo a las investigaciones realizadas y al criterio utilizado para determinar los grados. "Grado" es un número convencional representativo de una escala de valores. Ciertos grados corresponden a un estado de deficiencia mientras que los grados superiores corresponden a elevada eficiencia o excelencia en la actividad.

Para facilitar la elaboración mecánica de los datos de la auditoría se propone la siguiente escala.

APRECIACION	GRADOS	CUMPLIMIENTO
Excelente.	5	90 a 100%
Muy bien.	4	80 a 90%
Bien.	3	60 a 80%
Regular.	2	40 a 60%
Mal.	1	20 a 40%
Muy mal.	0	0 a 20%

El valor de cada grado sirve para ponderar los puntos asignados a cada factor.

La evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada factor por el valor del grado, según el grado de eficiencia determinado en base a las técnicas de investigación usadas.

El total de puntos de cada función será la suma de los puntos de sus factores.

7. PROYECCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La influencia que tiene la auditoría administrativa en cualquier tipo de organismo, empresa o institución es muy grande debido a que a través de esta se encuentran problemas, deficiencias e irregularidades, que para un auditor son un poco más fácil de detectar que para cualquier otra persona de la empresa pequeña, por ejemplo el gerente general; además de considerar que su función o actividad no es esa.

La auditoría administrativa cuenta con un número extenso de enfoques, métodos, programas y esquemas en los que un auditor se puede basar para seguir adecuadamente una auditoría, además de la creatividad, capacidad y conocimiento con que cuente para un correcto estudio.

El llevar a cabo estudios de una empresa pequeña en forma periódica, beneficia enormemente debido a la situación por la que atravesamos, ya que el estar enterados de la situación nos conduce a tomar decisiones adecuadas, sin que nos sorprenda nada, para así poder actuar rápidamente, probablemente este tipo de estudios resultan muy costosos de entrada, pero al paso del tiempo representan una adecuada inversión que nos reditúa más de lo que esperábamos para un futuro.

Considero que lo más acertado que se puede realizar antes de detectar fallas en una empresa es realizar una auditoría administrativa y destinarse cierto capital para hacerse periódicamente, creo que la salvación de muchas empresas pequeñas es esta.

CAPITULO 3: PEQUEÑA EMPRESA MANUFACTURERA EN LA RAMA DEL CUERO Y CALZADO.

1. DEFINICIONES

1.1 EMPRESA

Es una unidad económica, jurídica y social, de elaboración de productos y servicios que se forma por un conjunto de factores productivos bajo la dirección, responsabilidad y control del empresario cuya función es la creación de utilidad por medio de la producción de bienes y servicios, el objetivo será determinado de acuerdo al sistema económico en que se encuentre trabajando.

La empresa nace de la Revolución Industrial se desarrolla con la expansión de los mercados, de la mano del capitalismo.

El modo de producción ha determinado la configuración de la empresa y su evolución histórica.

En el esclavismo, la organización es simple y jerárquica.

En el feudalismo, la separación entre el trabajo directo y el manual, el desarrollo de la empresa artesanal en las ciudades, el surgimiento de las primeras asociaciones o gremios y la aceptación supuesta entre los subordinados y el propietario de las tierras.

En el capitalismo, el empresario es el dueño del capital y se distinguen varias fases. En la empresa del capitalismo industrial surge la producción en masa y se desarrollan las técnicas científicas de la dirección; en el capitalismo financiero se desarrollan los holdings y cartels. "Holding (sociedad de cartera), es un tipo de monopolio que controla una sociedad o empresa sobre otras mediante la compra de la mayoría de sus acciones. Las compañías holding tienen empresas que funcionan como subsidiarias, operan todas como un grupo y son controladas por una empresa.

Cártel, es la organización de capitalistas productores o vendedores de un bien o servicio que se asocian entre sí con el objeto de no hacerse competencia entre ellos y hacer quebrar a sus competidores. En el cártel ninguno de los empresarios o empresas pierden su autonomía, aunque algunos aspectos los mantienen por acuerdo entre ellos. Deciden juntos precios, volúmenes de producción, áreas de ventas, tipos de productos y aspectos relacionados al negocio. El cártel es una asociación temporal".³⁷

³⁷ Zorrilla Arena Santiago; Diccionario de Economía; Editorial Cal y Arcna; 4a. Edición; 1989, págs. 27-81.

En el socialismo, los objetivos de la unidad de producción se imponen en la planificación y control estatal.

La empresa es un agente económico con funciones claramente definidas.

La empresa obtiene sus factores de producción (materias primas, trabajo y capital) en el mercado de factores a los cuales retribuye con dinero, transformados esos factores en productos (por medio de procesos productivos) la empresa los coloca en el mercado y obtiene la financiación necesaria para poder reproducir el ciclo. Las operaciones del mercado de productos, los sujetos económicos y el mercado de factores completan el ciclo productivo de los sujetos económicos que se relacionan con la empresa.

Las funciones que la empresa cumple en el mundo capitalista son:

- a) Anticipar el "producto nacional" obtenido en cierto período a los factores primarios (trabajo y capital) que han participado en el proceso productivo.
- b) Organizar y dirigir el proceso de producción cada vez en mayor medida condicionada de acuerdo a los intereses de orden externo que la fuerzan a determinados comportamientos.
- c) Asume los riesgos de las funciones anteriores; la elevación del riesgo caracteriza a la empresa capitalista.

Los factores de la empresa son:

- a) Bienes físicos y económicos, su permanencia puede ser breve (factores circulantes) o larga (factores permanentes).
- b) Factor dirigente, formado por dos órganos diferenciados: uno, deliberante y decisor y otro ejecutivo; que en algunas ocasiones llegan a coincidir.
- c) Factor trabajo, formado por un conjunto de personas que prestan sus servicios en la empresa y los cuales obtienen medios para subsistir.
- d) La organización económica y jurídico-social, del entorno en donde se mueve la empresa, su presencia es condicionante para la toma de decisiones y su ejecución.
- e) El estado de la tecnología, (elemento dinámico manejado por el empresario para que a través de la innovación se consigan a corto plazo lograr beneficios) para la correcta toma de decisiones.

Se toman en cuenta factores que maneja el empresario como son el capital y el trabajo y otros que toma como datos que son la organización económica jurídica y social y otros que influyen pero que pueden ser modificados por el como es la tecnología se llega al funcionamiento de la empresa.

Existen múltiples criterios para clasificar a la empresa, estos son:

1. Criterios Funcionales.
 - a) Localización; empresa orientada al mercado, a las materias primas, a los medios de transporte, etc.
 - b) Clase de producción; bienes o servicios.
 - c) Tamaño; grandes, medianas, pequeñas o micro.

2. Criterios Sociales.
 - a) Propiedad; pública o privada.
 - b) Modo de producción; artesanal, cooperativa, capitalista, socialista.

3. Criterios Económicos.
 - a) Sector; industria, asesoramiento, etc., o sus subdivisiones.
 - b) Utilización de los factores; capital intensivo, trabajo intensivo.
 - c) Tipo de organización; centralizada o divisionada.
 - d) Ambito espacial cubierto; nacional, multinacional, transnacional, etc.

Fuente: E.J. Bueno Campos, I. Cruz Roche, J.J. Durán Herrera, Apuntes de introducción a la Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Madrid, 1977; E. Gutemberg, Financiación de la empresa, De. ICE, Madrid, 1972.³⁸

Es una entidad económica destinada a producir bienes o servicios, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual.³⁹

1.2 INDUSTRIA Y MANUFACTURA

INDUSTRIA.

Es un conjunto de actividades económicas que tienen como finalidad la transformación y adaptación de recursos naturales y materias primas semi

³⁸ Economía Planeta, Diccionario Enciclopédico, Edit. Planeta. España Barcelona, Primera edic. 1981, Tomo 4 págs. 222 y 223.

³⁹ Rodríguez Valencia, Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. México, edit. ECASA, 1989.

elaboradas en productos acabados de consumo final o intermedio, que son los bienes materiales o mercancías. La industria se divide en extractiva y de transformación.

INDUSTRIA DE TRANSFORMACION.

Es un conjunto de actividades económicas que su finalidad es producir bienes materiales o mercancías que han sufrido cambios durante el proceso productivo. Es un subsector del sector industrial, que integra todas las ramas de la economía que tienen como objetivo producir bienes materiales transformando recursos naturales o materias primas.

INDUSTRIA EXTRACTIVA.

Es un conjunto de actividades económicas que tienen como finalidad sacar del subsuelo algunos materiales con el objeto de comercializarlos, eliminando todos los materiales o sustancias que no sirvan⁴⁰

MANUFACTURA.

Obra hecha a mano o con auxilio de la máquina. En el ámbito económico y en especial en el comercio internacional se distinguen las manufacturas de los minerales y los productos alimenticios, su aumento de importancia va asociado a la industrialización.

Manufactura real: Historia, empresa industrial creada por iniciativa real. Surgió en la Francia de L. Colbert, con el fin satisfacer la demanda de productos que en caso contrario debían importarse. Se pretendió que fuesen motor de la industrialización recurriéndose a técnicos extranjeros, a los que se facilitaron préstamos en condiciones muy favorables.

Hubo dos tipos: las propiamente reales, propiedad del Estado o que trabajaban para él, y las privilegiadas, que recibían diferentes subsidios y gozaban de derechos monopolísticos limitados.

En España se crearon en el S. XVIII, fundamentalmente para la producción de artículos de lujo, siguieron el modelo francés pero no contaron con la misma infraestructura sobre todo en organización y transporte; su mercado fue más reducido que el del país, por lo que tuvieron un éxito más limitado.⁴¹

⁴⁰ Zorrilla Arena Santiago, Diccionario de Economía, Edit. Cal y Arena, 1a. edición 1989, pág. 85 y 86.

⁴¹ Ibidem 20, TOMO 6, pág. 410.

(Del bajo latín manufactura - manu + factura, hechura). Obra hecha a mano o en que el trabajo a mano predomina. Establecimiento industrial donde se transforman las materias primas o los productos semielaborados en productos acabados.⁴²

⁴² Enciclopedia LEXIS 22, edit. Círculo de Lectores, 1976, vol. 13, pág. 3575.

1.3 PEQUEÑAS EMPRESAS.

Son las empresas que manejan de 111 salarios mínimos anuales (zona A) a 1,115 salarios por ventas anuales, es decir, se considera dentro de este contrato a todas aquellas empresas cuyas ventas sean hasta \$ 9'000,000 y tengan de 16 a 100 empleados.⁴³ y ⁴⁴

⁴³ Diario Oficial de la Federación, Diciembre 3, 1994, pág. 14.

⁴⁴ Encuesta INEGI-NAFIN, 1993, pág. 11

2. CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Estas características que a continuación presento definen el perfil del empresario mexicano y a las empresas pequeñas, esto a partir de cifras proporcionadas por NAFIN e INEGI mediante una encuesta realizada por éstas y analizadas por el Centro de Estudios Económicos de CANACINTRA (mediados de 1992).

A. ESCOLARIDAD.

En función del tamaño de la empresa el perfil académico de los dueños difiere enormemente el 71.6% de los pequeños empresarios aseguró tener un grado de escolaridad que va desde el nivel profesional hasta el postrado.

B. CONOCIMIENTO DE LAS LEYES.

En este punto el 89.6% de los entrevistados y que a pequeña empresa se refiere, aseguró conocer las leyes y reglamentos correspondientes a funcionamiento de pequeñas empresas

C. PLANEACION.

La planeación de las actividades dentro de una pequeña empresa es fundamental para el adecuado funcionamiento de esta; hay ocasiones que esto depende de dos factores, el primero el medio ambiente externo y el segundo el medio ambiente interno, con esto me refiero a la deficiencia de información y conocimientos así como la falta de integración con la misma empresa y otras del mismo ramo. Así, el 48.8% de las empresas pequeñas planean mensualmente sus actividades.

D. CAPACITACION.

La capacitación empresarial es otro factor base para las actividades de la empresa, de esta forma el 62.3% de los empresarios aseguran haberse beneficiado de algún curso de capacitación; con esta cifra se observa la necesidad de especializar, la orientación de programas de capacitación empresarial que proporciona tanto organismos públicos como privados, con el fin de atender carencias del empresario.

E. ASOCIACION.

El 75% de los pequeños empresarios aun no están convencidos de los beneficios que traería a la empresa aprovechar las asociaciones. Esto indica la importancia de trabajar en pro del desarrollo y afianzar una cultura empresarial que justifique

los beneficios de trabajar en equipo para comercializar, adquirir materias primas, fortalecer la capacidad de negociación frente a los proveedores y clientes.

F PRINCIPALES CLIENTES.

Los empresarios manifestaron que destino final de los productos es diverso y se combina en las pequeñas empresas el 28.6% es de consumidor final, el 58.4% de mayoristas, el 40.3% de empresas nacionales, el 17.1% de minoristas y el 6.6% de empresas extranjeras por tal motivo el porcentaje suma más del 100%.

Esto indica la existencia de cadenas productivas que pueden afirmarse o incrementarse si se induce el aprovechamiento de maquinaria y equipo durante tiempos ociosos a partir de las bolsas de subcontratación, mecanismo que ha fortalecido estructuras fabriles.

G. AMPLIACION DE EQUIPO.

En el momento del levantamiento de la encuesta, muchos empresarios ya comentaban la necesidad de una planeación, para ampliar su equipo. Al preguntar las razones por las que aún no lo hacían fue el alto costo, esta fue la respuesta del 75% de los pequeños empresarios. El 60% de las empresas requieren ampliar su equipo. La modernización de la planta productiva estrenada por el precio de los equipos.

H. MERCADO.

Frente al panorama de algunas ramas del que hacer manufacturero y ante la intensificación de la competencia procedente del exterior, la pequeña empresa considera que los factores que permitirán mantenerse y crecer en el mercado radica en optimizar el aprovechamiento de los recursos materiales y especializar su actividad; además coinciden en la capacitación de su personal para garantizar la permanencia en el mercado. El apoyo empresarial a la capacitación no contrarresta en forma suficiente el alto nivel de ausentismo y la rotación del personal. Los factores para mantenerse y crecer en el mercado que el empresario considera como más importantes son:

Capacitación personal.	36.4%
No sabe.	2.9%
Especializar su actividad.	32.7%
Optimización de recursos materiales.	52.2%
Agruparse.	15.1%

I. POSIBILIDADES DE DESARROLLO.

Al realizar la encuesta la respuesta fue positiva desde el punto de vista en torno al futuro de las empresas y se va ampliando conforme el tamaño de la empresa aumenta, para la pequeña empresa 55% contestó que tenía posibilidades de desarrollo, esto es, sin tomar en cuenta el impacto que tuvo la desaceleración en la economía del país.

J. MAQUINARIA EN TIEMPOS OCIOSOS.

El 43.3% de las empresas pequeñas no realizan ninguna actividad con su máquina durante los tiempos ociosos, esto muestra una realidad industrial, el desaprovechamiento de la capacidad de producción así como la flexibilidad de los procesos de las empresas. El promover una campaña para impulsar negociaciones es importante, esto con el fin de aprovechar la capacidad de producción de la industria.

K. CONFLICTOS LABORALES.

Conforme aumenta el tamaño de la empresa, también aumentan los problemas laborales, las pequeñas en un 72.4% tiene conflictos, esto es muy grave ya que complica el funcionamiento de las empresas, esto debido a la reducida capacidad económica para atender los problemas obrero-patronales y responder a los reclamos de los trabajadores en cuanto a salarios, prestaciones, capacitación, motivación, etc., se refieren.

La pequeña empresa enfrenta como principal problema laboral el ausentismo que es un síntoma de no tener motivados a los trabajadores en sus actividades, esto representa el 58.6%, después tenemos la alta rotación del personal en un 44.4% y los reclamos de los obreros por mejoras salariales en un 25.3%, dada la incapacidad económica en las empresas para ampliar las prestaciones, ofrecer un salario competitivo dentro del mercado laboral y capacitar a su personal permanentemente que representa el 26.3%, resulta algo natural la elevada rotación del personal y el ausentismo.

L. SOLICITUDES DE CREDITO.

El tamaño de la empresa determina el origen de los créditos, mientras mayor tamaño presente la industria, mayor acceso tendrá el crédito de la Banca Comercial⁴⁵ la pequeña empresa cuenta con un 78.3% de apoyo por parte de este

⁴⁵ BANCA COMERCIAL: Son fuentes de financiamiento o instituciones privadas de crédito. Ejemplo: Bancomer, Citibank, Serfin, etc.

tipo de instituciones. La Banca de Desarrollo⁴⁶ apoya hasta un 25.3% a las pequeñas empresas, esto debido a la falta de conocimientos e información de lo que estas instituciones pueden proporcionar.

M. DESTINO DEL CREDITO.

La utilización del crédito en la pequeña empresa se orientó a la compra de materia prima, esto revela que la utilización de los recursos es a corto plazo y cubre las necesidades. Se hace notar que las pequeñas empresas deben contar con estrategias para financiar áreas como el desarrollo tecnológico; capacitación laboral y asistencia técnica; y en la medida que se involucre el mediano y largo plazo en prioridades de la empresa se podrá construir una base más firme que garantice su desarrollo.

N. OBSTACULOS PARA ACCEDER AL CREDITO.

La complejidad para proporcionar recursos a las pequeñas empresas es igual que para cualquier otra sea del tamaño que sea, pero la problemática se intensifica cuando las empresas son menores.

Ñ. RAZONES PARA NO SOLICITAR CREDITO.

Si se suma la complejidad en trámites y la falta de oportunidad en la asignación de recursos al hecho de las altas tasas de interés cobradas por la asignación del crédito, se obtiene un desinterés por acceder al crédito. Las razones más comunes por las que los empresarios no solicitan créditos son: por temor a no poder pagar, por trámites largos, por las altas tasas de interés, simplemente por no querer, etc.

O. CREDITO A CLIENTES.

Las pequeñas empresas cuentan con programas de crédito a clientes que las coloca en condiciones de competitividad y al no poder realizar esto otras empresas de menor magnitud se ven afectadas. También el hecho de otorgar altos créditos podría colocarlas en problemas de liquidez difíciles de resolver.⁴⁷

⁴⁶ BANCA DE DESARROLLO: Son instituciones del Gobierno Federal en condiciones de fomento. Ejemplo: NAFIN, BANCOMEXT, etc. Idea sustentada en Problemas Económicos de México, Silvestre Méndez; Edit. Mc Graw Hill, pág. 220-221.

⁴⁷ La Economía hoy, CANACINTRA, julio 1993, La pequeña mayoría: una aproximación, págs.2-8.

2.1 ALGUNOS ASPECTOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO.

- a) El 56% de las pequeñas empresas son de tipo familiar.
- b) El 40% de las pequeñas empresas se ubican en locales propios
- c) A medida que el tamaño de la empresa aumenta, el nivel de escolaridad de los pequeños empresarios, el 62% llegan a tener estudios profesionales o más.
- d) El 75% de las pequeñas empresas aplican sus propios recursos para la operación de sus empresas, ya sea porque consideran no necesitar un crédito, porque lo necesitan pero no lo solicitan, o porque no son sujetos de crédito.
- e) El 80% de las empresas pequeñas tienen 6 o más años de estar operando.
- f) En la pequeña empresa por cada 4 empresarios hay una mujer empresaria.
- g) Los sectores de actividad son: manufactura, comercio y servicio; se observa que por lo regular permanecen en el sector de actividad con el que empezaron originalmente.
- h) La mayoría de las pequeñas empresas están afiliadas a una Cámara o Asociación
- i) El 57% de las pequeñas empresas son administradas por sus propios dueños.
- j) El 98% de las empresas pequeñas llevan registros contables, pero a pesar de que se lleven a cabo pocas veces son utilizados para la toma de decisiones ya que comúnmente su uso es para fines fiscales.
- k) El 50% de las pequeñas empresas consideran tener necesidad de financiamiento. Las solicitudes de crédito son dirigidas principalmente a la Banca Comercial en un 70% para la pequeña empresa.

La segunda fuente de financiamiento es la Banca de Desarrollo para la pequeña empresa. Las empresas utilizan el crédito para capital de trabajo, adquisición de maquinaria y equipo, pago de deuda y pago de impuestos.

- l) Ocurre por falta de conocimientos administrativos y financieros, en ocasiones el problema es la desorganización del empresario lo que lleva a hacer las cosas a un costo elevado y a perder visión de lo que les permite hacer dinero.

El inadecuado proceso administrativo hace que los problemas de la empresa no sean visibles.

m) Una de las características que obstaculizan el progreso de las empresas es el crecimiento de las mismas por encima de lo que el gobierno llega a ofrecer. Las empresas que subsisten y tienen utilidades razonables mientras se mantienen de tamaño modesto, entran en dificultades cuando empiezan a crecer, esto a causa del aumento de sus obligaciones.

n) La empresa pequeña presenta poca capacidad para detectar los medios que le permitan penetrar y adaptarse a los cambios en el mercado. Un factor clave para el éxito de una empresa pequeña es su variabilidad o adaptabilidad ante los cambios económicos que tienen lugar en el mundo.

Esta capacidad de adaptación no se da por si mismo; exige una orientación en los planes de trabajo y una nueva mentalidad empresarial.

ñ) La mayoría de los empresarios operan con una mentalidad que no busca el desarrollo de la empresa, sino exclusivamente la supervivencia a corto plazo.

En muchas ocasiones es fácil encontrarse empresarios ricos y empresas pobres, esto es porque no están dispuestos a invertir en su propia empresa, aún cuando estén conscientes de que sus ingresos los han obtenido de la supervivencia de la empresa esta situación se debe a la poca visión empresarial.

o) Muchos pequeños empresarios tratan de competir en toda la línea con sus competidores de gran tamaño, haciendo que sus costos sean mayores debido a su pequeña escala.

p) Al adquirir en pequeños volúmenes, el empresario paga un costo mas elevado que el de la empresa mayor.

q) Una de las causas de mortandad de las empresas, indudablemente son atribuibles a los cambios en el ambiente externo (crisis por las que atraviere el país, proveedores, clientes, etc). Uno de ellos es el cambio de las cadenas productivas tradicionales. Antes las empresas grandes se proveían unas a otras, al igual que las micro empresas. Empresas medianas y grandes ante la saturación de mercados tradicionales, han entrado a competir en mercados de especialidad y pequeños volúmenes, creando nuevas cadenas productiva. Esta situación ha desplazado a pequeñas empresas de sus mercados tradicionales, incidiendo directamente ante la situación la apertura a la competencia internacional. Los requerimientos crecientes del mercado, el movimiento mundial en pro de mayor calidad y productividad, con frecuencia dejan fuera del mercado

a las pequeñas empresas, que por lo regular carecen de los recursos de personal y financieros necesarios para adaptarse a estos nuevos requerimiento.⁴⁸

⁴⁸ Ibidem (23).

3. PRINCIPALES VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS

La importancia de la pequeña empresa radica en la capacidad para generar empleos, en la flexibilidad para aumentar la oferta de satisfactores y en su habilidad para adaptarse a regiones que promuevan el desarrollo y crecimiento del país.

Ventajas de la pequeña empresa.

- 1.- Tienen gran capacidad para generar empleos, absorben una parte importante de la población económicamente activa cuando hay recursos financieros disponibles en el país.
- 2.- Asimilan y adoptan con facilidad tecnologías de diverso tipo.
- 3.- Producen artículos que generalmente están destinados a surtir los mercados locales y son bienes de consumo básico.
- 4.- Se establecen en diversas regiones geográficas, lo cual les permite contribuir al desarrollo regional.
- 5.- Mantienen una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumentan o reducen su oferta cuando se hace necesario.
- 6.- El personal ocupado por empresas bajo, por lo cual el gerente (que generalmente es el dueño) conoce a sus trabajadores y empleados, lo que le permite resolver problemas que se presenten.
- 7.- Mantienen una unidad de mando, lo que permite una vinculación entre las funciones administrativas y las operativas.
- 8.- Producen y venden artículos y servicios a precios competitivos.
- 9.- Hay un contacto directo y personal con los consumidores a los cuales sirve.

Desventajas de la pequeña empresa.

- 1.- Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico con la inflación y la devaluación.
- 2.- Viven al día y no soportan períodos largos de crisis en los cuales disminuyen sus ventas.

- 3.- Son vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de inspectores.
- 4.- La falta de recursos los limita ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- 5.- Tienen pocas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas, y es difícil que pasen al rango de medianas empresas.
- 6.- Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
- 7.- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
- 8.- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, este dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.⁴⁹

⁴⁹ Méndez Morales José Silvestre, *Economía y la Empresa*, cdt. McGraw Hill, 1a. edic. 1989, págs. 288-290.

4. PROBLEMATICA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Las empresas pequeñas enfrentan una serie de problemas que obstaculizan su desarrollo, esto enfrenta una grave inconveniencia, ya disminuye la posibilidad de competir con otras empresas y por lo tanto la disminución en sus ventas.

A continuación presento algunos problemas a los que se enfrentan la pequeña empresa.

1. La falta de estudios de preinversión, que comprenden un análisis de mercado tecnología, costos, localización, financiamiento, reutilización, etc.
2. El desconocimiento de los requerimientos administrativos para formalizar su negocio (trámites para dar de alta una empresa en la ciudad de México)⁵⁰
3. Limitando acceso al crédito y tasas de interés muy elevadas, inadecuada formulación de solicitudes de crédito, falta de esquemas de garantías reales y criterios financieros.
4. Inadecuado control financiero.
5. Excesiva tramitología para la creación y operación de empresas.
6. Escasez de mano de obra calificada, bajo nivel de capacitación en la fuerza laboral, alta rotación de personal, elevación de costos por lo tanto retardo en la productividad, que repercute en la mala calidad de los productos y servicios.
7. Insuficiente preparación de los empresarios que deben hacerse cargo de todas las áreas de la empresa en general.
8. Escasa cultura tecnológica y resistencia a la incorporación de tecnología. Las empresas pequeñas tienen bajo nivel tecnológico y tiene su origen en los siguientes aspectos:
 - a.- Limitados recursos para realizar de forma sistemática, la innovación de tecnología.
 - b.- Obsolescencia frecuente de la maquinaria y el equipo.
 - c.- Desvinculación con los centros de investigación y desarrollo tecnológico.
 - d.- Escasa utilización de los servicios de consultoría y firmas especializadas de ingeniería.

⁵⁰ Remítirse al Anexo Número I.

- e.- Falta de difusión y aprovechamiento de normas y patentes del dominio público.
- f.- Limitado flujo de información técnica especializada.
9. Escasez de recursos técnicos, materiales, y financieros; así como mano de obra acuerdo a las necesidades de la pequeña empresa.
10. Inapropiada selección de materia prima debido a la falta de investigación de los posibles proveedores, para cubrir sus necesidades, esto debido a que no cuentan con estándares de calidad para la adquisición de materia prima.
11. Inadecuada determinación del precio de sus productos, ya que por falta de conocimientos toman solo en cuenta algunos costos y gastos y dejan a la deriva otros tantos.
12. Dado que no cuentan con políticas de ventas previamente establecidas es difícil que puedan tomar decisiones.
13. No proporcionan sus productos y servicios dada la falta de conocimientos en Mercadotecnia, además de que si los tuvieran no cuentan con recursos para realizar estrategias de promoción.
14. Los problemas del orden administrativo y organizacional, no permite conocer el tamaño, las características y funcionamiento de sus competidores, colocándose en desventaja frente a empresas de mayor magnitud.
15. Desconocimiento de características y preferencias de los mercados externos, así como de trámites y procedimientos necesarios para exportar.
16. La contabilidad y el cumplimiento de trámites fiscales y administrativos complejos y lentos les representa un costo adicional.
17. Resistencia a la asesoría externa, además de no contar con los recursos económicos suficientes para cubrir su costo y por considerar el tiempo que implica la capacitación y asistencia técnica, piensa el empresario que no es importante.
18. No cuentan con manuales de sistemas y procedimientos, además de un organigrama general en que se representen los niveles jerárquicos para una adecuada realización de actividades.
19. El empresario no considera necesario agruparse con otros empresarios para la compra, en común en cuanto a la adquisición de maquinaria y equipo, mejora de procesos industriales, financiamiento, etc., son propensos a trabajar individualmente y se ven como competidores y no como una gran empresa,

20. Utilización de sistemas operativos y administrativos rudimentarios.

Este es uno de los problemas de mayor importancia al que debe enfrentarse y resolver la pequeña empresa y es su incapacidad en la administración.

Este tipo de empresa cuenta con un administrador que no es especialista sino generalista, esto les impide implantar una adecuada función administrativa y de gestión de sus operaciones.

Falta capacitación a los directivos en asuntos administrativos y si se presenta un problema lo resolverá conforme a los estudios que haya hecho, enfocando una actitud personal y no como se le presenta la realidad de la situación; el gerente carece de experiencia y con esto no se garantiza el éxito de la empresa.

En las empresas pequeñas además existe:

- a.- Exceso de recursos humanos.
- b.- Un inadecuado manejo de aspectos contables y financieros, dado que los estados financieros no son utilizados para tomar decisiones sino para fines fiscales.
- c.- Mala planeación y control de actividades de corto plazo, no programan su producción, ni sus ventas, etc).
- d.- Pobre control de calidad.
- e.- Técnicas y procesos de producción obsoletos.
- f.- Poco conocimiento de las características de sus consumidores.
- g.- Debilidades administrativas en: compras, control de inventarios, contratación, selección y capacitación de personal.
- h.- Limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.
- i.- Inadecuada delimitación de funciones y responsabilidades.⁵¹

⁵¹ Dirección General de Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y Desarrollo Regional. SECOFI.

OBSTACULOS AL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA

La pequeña industria presenta una problemática particular, la cual se deriva de su reducida escala productiva. Este tipo de empresas adolece de una limitada capacidad de negociación, así como de bajos niveles de organización y gestión. Es muy frecuente ver que estas unidades no cuentan con un nivel tecnológico apropiado, ni con mano de obra calificada, lo cual las lleva a dar una baja productividad.

La concentración de la oferta en determinadas ramas industriales, principalmente en las empresas grandes, dificulta la penetración, de los productos elaborados por las empresas pequeñas, esto impide que sus productos concurren a mercados más amplios y diversificados, limitándola así a mercados de tipo regional y local.

La industria pequeña presenta serias dificultades para que sus productos tengan acceso al mercado de exportación, ya que por sus problemáticas de tipo estructural y de volumen no tienen la calidad necesaria para competir en el mercado internacional. Por ello sus exportaciones sólo se realizan de manera indirecta, limitándose al abasto de bienes intermedios a compañías exportadoras de mayor tamaño.

La instalación de pequeños establecimientos no obedecen a un patrón de localización industrial basado en una planeación de largo plazo. Por lo tanto, estas empresas no siempre tienen la infraestructura física y los servicios indispensables para su operación.

Las regulaciones excesivas, que imponen costos que en muchos casos estas empresas son incapaces de cubrir, es una de las problemáticas más agudas para su desarrollo.

5. APOYO A LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL GOBIERNO DEL PRESIDENTE ERNESTO ZEDILLO PONCE DE LEON.

5.1 APOYO A LA PEQUEÑA EMPRESA POR NACIONAL FINANCIERA.

Como banca de desarrollo Nacional Financiera tiene la misión de apoyar a la pequeña empresa, por tal motivo ha integrado un programa para 1996 de rescate y fortalecimiento de la planta productiva para conservar el empleo y contribuir a la reactivación de la economía. La estrategia busca apoyar proyectos viables de la actividad económica, principalmente a empresas del sector manufacturero, favoreciendo la articulación de cadenas productivas en el desarrollo de proveedores.

Nafin concentrará sus esfuerzos en las 28 ramas de la industria manufacturera, seleccionadas con base en su efecto multiplicador en otras ramas; grado de integración; participación en el PIB; generación de empleos y generación neta de divisas.

El programa total de Nacional Financiera es de 55 mil 276 millones de pesos lo que equivale a un crecimiento real de 24% respecto a 1995. Utiliza a los bancos como los principales canales de distribución de los recursos. De esta forma NAFIN espera operar 86% de sus recursos a través de los bancos y 14% por medio de uniones de crédito, entidades de fomento, empresas de factoraje y arrendadoras.

Para lograr este objetivo NAFIN y ABM firmaron un convenio que permitirá incrementar la canalización de recursos hacia empresas.

Los compromisos por parte de NAFIN son:

- La simplificación en la mecánica operativa para brindar apoyo suficiente a las empresas.
- Compartir riesgos con la banca para inducir y facilitar el financiamiento.
- Revisar periódicamente y mejorar sus programas y productos.

Los compromisos por parte de ABM son:

- Difundir y promover entre los bancos la utilización de los recursos de NAFIN.
- Apoyar a NAFIN en el análisis y diseño de programas específicos en sectores que las autoridades consideren prioritarias.

PROGRAMA UNICO DE FINANCIAMIENTO A LA MODERNIZACION INDUSTRIAL (PROMIN).

Este programa está integrado por los trámites y esquemas operativos de descuento, los programas para la Pequeña empresa; de Mejoramiento de Medio Ambiente; de Desarrollo Tecnológico; de Infraestructura Industrial y de Modernización.

Los tipos de apoyo que ofrece PROMIN a los empresarios son para:

- Capital de trabajo.
- Activos fijos.
- Reestructuración de pasivos.
- Contratación de asesorías.
- Desarrollo de tecnologías.
- Infraestructura tecnológica.
- Mejoramiento del Medio Ambiente.

El PROMIN beneficiará a empresas con recursos por 30 mil 922 millones de pesos, casi 1.5 veces mayor en términos reales a los realizados en 1995. La distribución de la derrama crediticia será como a continuación se muestra.

Derrama Crediticia Total 30,922 mdp	Sector	Industria	84%
		Comercio y Servicios	16%
		P y MES	60%
	Estrato	Grandes	40%
		Bancarios	86%
	Empresarial Intermedia	No Bancarios	14%
Tipo de Moneda	Nacional	54%	
	Dólares	46%	

Los objetivos de apoyo del PROMIN son:

1. Proyectos de empresas pequeñas del sector industrial, así como del sector servicios que sean proveedores de la industria.
2. Proyectos de empresas pequeñas de los sectores comercio y servicios, ubicadas en los estados de la República con menor desarrollo relativo.
3. Proyectos de ampliación de grandes empresas que favorezcan el desarrollo de proveedores o la creación e integración de cadenas productivas en las que participen pequeñas empresas.

Las características de los créditos que ofrece PROMIN son:

- Plazos: que podrán ser hasta de 20 años, incluyendo el período de gracia.
- Tasa de interés intermediario:

MONEDA NACIONAL	MONEDA EXTRANJERA
Pequeña tasa NAFIN.	En función de los plazos

- Tasa de interés al usuario: Tasa Nafin o Libor, mas el margen que determine el intermediario financiero.

El monto máximo de crédito del PROMIN por tipo de empresa es:

TIPO DE EMPRESA	PESOS
Pequeña	12,000,000

ESQUEMA DE REESTRUCTURACION DE PASIVOS.

Mediante este esquema se apoya a las empresas para mejorar su estructura financiera, obteniendo mejores condiciones y plazos adecuados para enfrentar sus compromisos.

Están sujetos a este esquema las pequeñas industrias, que hayan o no redescotado con Nafin, así como las grandes industrias de los sectores prioritarios o que integran cadenas productivas.

Las características y condiciones de los apoyos que ofrece este esquema son: Que se podrá descontar hasta el 100% del crédito objeto de la reestructura; -Las tasas de interés y los plazos serán los que establece el PROMIN.

APOYO EXTRAORDINARIO PARA CAPITAL DE TRABAJO EN UDIS.(Anexo).⁵²

Los sujetos de apoyo de este programa son las pequeñas empresas de todo el país a través de la banca comercial.

Sus objetivos son: Proporcionar liquidez, para apoyar necesidades de capital de trabajo, para la adquisición de insumos, refacciones, y el pago de sueldos y salarios, entre otros.

Las condiciones de estos créditos en UDIS son: Que el límite máximo de financiamiento será el equivalente en pesos de 500 mil UDIS; y el plazo máximo de los créditos revolventes que otorguen los bancos comerciales será de dos años.

FINANCIAMIENTO AL COMERCIO EXTERIOR

Como complemento a sus programas de descuento crediticio, Nafin ofrece empresas mexicanas financiamiento en moneda extranjera, a tasas y plazos preferenciales, a través de los siguientes instrumentos:

- Líneas globales de crédito, para importación de bienes y servicios, con recursos a mediana y largo plazo.
- Líneas de comercio exterior a corto plazo, para la preexportación, exportación e importación de materias primas, insumos, refacciones, maquinaria y equipo.

Los plazos para este tipo de líneas de crédito son: En el caso de líneas Globales, pueden ser desde 180 días hasta diez años, dependiendo del tipo de bienes y monto de la operación. Para líneas de Corto Plazo, varía de 90 a 180 días, según el tipo de operación a realizar.

PROGRAMAS DE GARANTIAS

Los objetivos del programa de Garantías son facilitar a las empresas el acceso al financiamiento de inversiones en activos fijos y capital de trabajo. Las modalidades y características de este programa son:

- * Garantías sobre créditos.

Serán sujetos de apoyo las pequeñas empresas del sector industrial, así como empresas grandes de las ramas manufactureras prioritarias.

Automática.

⁵² Revisar Anexo Número 2.

- El porcentaje máximo de garantía será del 50%.
- El monto máximo de los créditos garantizados será de 4.5 millones de pesos.
- El Banco podrá solicitar la garantía correspondiente, y Nafin después de una evaluación en un plazo no mayor de 48 horas, resolverá sobre la misma.

Selectiva.

- El porcentaje máximo será del 50%, excepto en los casos de proyectos de desarrollo tecnológico y mejoramiento del medio ambiente, que podrá ser:

Pequeña 80%

- Esta modalidad aplica para montes mayores a 4.5 millones de pesos.
- * Garantías sobre títulos de crédito bursátiles.
- Se apoyará a los emisores de títulos de crédito de mediana y largo plazo.
- El porcentaje máximo de garantías será determinado caso por caso, sin rebasar el 50%.

PROGRAMA DE PARTICIPACION ACCIONARIA

El objetivo de la participación accionaria es incentivar la inversión privada con la participación temporal de Nafin como socio de empresas pequeñas, medianas y grandes.

Las principales características de este programa son:

- Los recursos cubrirán necesidades de capital de trabajo, adquisición de maquinaria y equipo, modernización y/o reubicación de plantas.
- La aportación se dará en forma directa, mediante la suscripción de acciones o indirecta a través de las SINCAS o Fondos Multinacionales.
- Estas aportaciones deberán ser minoritarias y temporales, hasta por 25% del capital social de la empresa y la presencia de Nafin como accionista no podrá ser mayor de 5 años.

PROGRAMA EXTRAORDINARIO DE CAPITAL DE RIESGO NAFIN-BANCA COMERCIAL

Es un esquema a través del cual Nafin y la banca comercial se socia en forma temporal y minoritaria con empresas viables, que enfrentan problemas de endeudamiento excesivo.

Las características del problema son:

- Apoyar a empresas pequeñas.
- El banco capitaliza créditos y Nafin aporta recursos frescos.
- La aportación accionaria de Nafin no excederá de 24.5% del capital social pagado por la empresa.
- La aportación del banco y de Nafin no superará 49% del capital social pagado de la empresa.
- La aportación de Nafin en cada empresa tendrá un monto máximo de 65 millones de pesos.
- Los recursos deberán ser aplicados a capital de trabajo, adquisición de maquinaria y equipo, modernización, o reubicación de plantas.
- La permanencia de Nafin en la empresa no excederá de 5 años.

SERVICIOS DE BANCA DE INVERSION

Su objetivo es apoyar a las empresas mediante el diseño y operación de instrumentos de mercado de dinero y capitales.

Los principales servicios de Banca de Inversión son:

- * Finanzas Corporativas.
- Proyectos de larga maduración.
- Proyectos de infraestructura.
- Acceso al mercado de valores.
- Emisión de instrumentos financieros.
- * Mercado Intermedio.

- Apoyo a las empresas para captar recursos de mediano y largo plazo por medio de colocaciones de capital en el mercado de valores.

* Mercado de Dinero.

- Inversiones en instrumentos con operaciones en directo o en reporte en el mercado de renta fija.

* Fondos de Desarrollo.

- Promoción y apoyo al mercado de valores, a través del Fondo de Desarrollo del Mercado de Valores y el Fondo de Apoyo a Casas de Bolsa.

* Administración y custodia de Títulos.

- Para títulos de emisiones gubernamentales y de algunas emisiones de empresas mexicanas.

* Fusiones y Adquisiciones.

- Asesoría técnica para compañías que están en proceso de desincorporación, fusión o compra/venta.

- Evaluación de proyectos de capital de riesgo.

* Ventas en Corto.

- Préstamos de títulos de distintas emisoras con el objeto de darle una mayor bursatilidad a las emisoras y estabilidad al nivel general de cotización.

OPERACIONES INTERNACIONALES.

Los principales servicios financieros internacionales que se ofrecen son:

* Mercado de Divisas.

Transferencia de Fondos a tipos de cambio competitivos a cualquier parte del mundo.

* Coberturas Cambiaras.

Servicio de contratos de coberturas cambiaras.

PROMOCION EN EL EXTERIOR.

La presencia de Nafin en el exterior permite difundir entre las organizaciones empresariales del extranjero, las oportunidades de negocios que ofrece nuestro país, para incentivar la inversión extranjera, y promover alianzas estratégicas y coinversiones. Los servicios que ofrece Nafin para apoyar el desarrollo de alianzas estratégicas son:

- Apoyos para la identificación de proyectos y formalización de alianzas entre empresas mexicanas y extranjeras, a través de las siguientes modalidades: Coinversión, subcontratación, licencia de fabricación, alianza comercial entre productoras, fusiones y adquisiciones.

SERVICIOS FIDUCIARIOS Y DE EVALUACION Y DIAGNOSTICO

Nafin ofrece a las empresas diversos servicios fiduciarios, así como asistencia especializada en materia de valuación y diagnóstico.

- * Fideicomisos.
 - Fomento a la asociación empresarial.
 - Desarrollo de negocios.
 - Administración de recursos.
 - Promoción de la inversión y el ahorro.
- * Servicios de valuación y diagnóstico.
 - Avalúos sobre bienes muebles e inmuebles.
 - Justificación de renta.
 - Diagnósticos industriales.

PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL (PRODEM)

Sus objetivos son otorgar capacitación y asistencia técnica especializada para responder a las necesidades específicas de las pequeñas empresas.

Los apoyos que ofrece son servicios especializados de capacitación y asistencia técnica a las empresas, a través de una Red de Desarrollo Empresarial integrada por instituciones de educación media y superior, centros e institutos de investigación, expertos y firmas de consultoría, entre otros.

PROGRAMAS DE DESARROLLO A PROVEEDORES

Sus objetivos son facilitar al desarrollo de una red de proveedores para las grandes empresas, favoreciendo la articulación de cadenas productivas, a través de esquemas integrales de atención que respondan a necesidades específicas

tanto de las pequeñas empresas proveedoras, como de las grandes firmas compradoras.

Las características de este programa son:

- Nafin actúa como enlace entre las grandes empresas y sus proveedores, para detonar oportunidades de negocios entre estos.
- A través de diagnósticos técnicos practicados a los proveedores, se detectan sus necesidades en materia de financiamiento capacitación y/o asistencia técnica y se promueve su atención, a fin de que puedan cumplir con los requerimientos técnicos exigidos por las grandes empresas compradoras.

PROGRAMA DE APOYO A LA CONSTITUCION Y DESARROLLO DE EMPRESAS INTEGRADORAS.

Las empresas integradoras asocian personas físicas y/o morales de unidades productivas, preferentemente de escala pequeña para otorgarles servicios especializados de promoción, comercialización, compras y ventas en común, gestión tecnológica, subcontratación, consecución de financiamiento y estándares de diseño.

Con este programa, Nafin fomenta la asociación de pequeñas empresas que, dadas sus características y la creciente globalización de los mercados, son incapaces de competir en lo individual en términos de volumen de producción, precios, estándares de calidad, poniendo a su disposición toda la gama de productos y servicios institucionales.

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO PARA UNIONES DE CREDITO

Con el fin de mejorar y fortalecer la estructura financiera de las Uniones de Crédito, Nafin ha puesto a su disposición un programa de reciclaje de recursos y de líneas de liquidez; así como créditos de largo plazo para financiar el desarrollo de su infraestructura física, con recursos del Banco Interamericano de Desarrollo.

Para apoyar el fortalecimiento de su personal técnico y operativo se están desarrollando cursos de capacitación en áreas como: Análisis de Crédito y Evaluación de Proyectos; Administración y Control de Cartera; Supervisión y Seguimiento; Marco Legal y Fiscal; Administración de Tesorería.

POLITICA DE FINANCIAMIENTO PARA LAS OPERACIONES DE CREDITO DE PRIMER PISO.

El otorgamiento de créditos de primer piso por parte de NAFIN se aplicará solo a financiar nuevas inversiones y apoyar la creación y modernización de empresas

del sector industrial, así como la conformación del capital de trabajo. Estos créditos se canalizan en favor de empresas que contribuyan al desarrollo de proveedores, articulación de cadenas productivas, generación de empleo y al fortalecimiento del sector externo, mediante la generación y ahorro de divisas, vía la sustitución eficiente de importaciones.

Las empresas del sector industrial elegibles para recibir este tipo de créditos son:

- Empresas pequeñas cuyo giro de actividad pertenezca a las ramas de la industria manufacturera consideradas como prioritarias.
- Las empresas industriales que utilicen recursos de las líneas globales para la importación de maquinaria y equipo, para la modernización de sus procesos.
- Los proveedores de entidades del sector público que cuente con contratos de abastecimiento.
- Empresas que propicien esquemas de desarrollo de proveedores que favorezcan las cadenas productivas nacionales.
- No serán sujetos de apoyo las empresas que no cuenten con solvencia moral y crediticia, que se encuentre en quiebra, tenga cartera vencida o haya sido demandada por algún otro banco.

	Podrán ser en dólares o pesos las tasas de interés se determinará en función del riesgo, su base será la tasa NAFIN en pesos o LIBOR para dólares.
	Se financiará hasta 75% el monto de la inversión.
Características Generales de los créditos de primer piso.	El monto mínimo será de 2 millones de pesos y el máximo de 50 millones.
	El plazo podrá ser de hasta de 20 años, con un período de gracia de 3 años máximo.
	Los acreditados deberán otorgar cuando menos garantías de 1.75 a 1, preferentemente hipotecarios.

Las empresas solicitantes de créditos deberán ser económica y financieramente viables, lo cual quedará demostrado mediante un estudio de viabilidad.⁵³

⁵³ Apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa NAFIN, Excélsior, miércoles 17 de abril de 1996.

5.2 ALIANZA PARA LA RECUPERACION ECONOMICA ESTABLECIDA EN OCTUBRE DE 1995.

En ella se establece que los sectores obrero, campesino y empresarial, al igual que el Gobierno Federal y el Banco de México reconocen "la importancia que tienen las acciones orientadas a aumentar la productividad para hacer frente a un entorno cada vez más competitivo, generar empleos permanentes y aumentar los ingresos de los trabajadores"⁵⁴

Las empresas con esta alianza se verán beneficiadas gracias a que la carga tributaria impuesta a estas se reducirá, se les darán incentivos fiscales a la contratación de nuevos trabajadores, para que se cumplan estos dos puntos el Ejecutivo Federal expidió un decreto, con vigencia del 1o. de noviembre de 1995 hasta el 31 de diciembre de 1996, el cual contiene 5 estímulos fiscales⁵⁵.

1o. Se eximirá del pago del Impuesto al Activo, durante 1996, a las empresas que en 1995 hayan obtenido ingresos acumulables de hasta 7 millones de pesos.

2o. Las empresas cuyas inversiones excedan a las efectuadas durante los primeros 10 meses de 1995, podrán deducir hasta en un 100% la diferencia anualizada que exista entre ambas.

3o. Las empresas que en promedio empleen trabajadores por encima del nivel promedio registrado durante los primeros 10 meses de 1995, recibirán un crédito fiscal por los nuevos empleos, que podrán aplicar contra el pago del Impuesto Sobre la Renta y el Impuesto al Activo en 1996. El crédito será igual al 20% de un salario mínimo elevado al año por cada empleo adicional.

4o. Al igual que en 1995, se eximirá parcialmente del pago del Impuesto Sobre la Renta a los trabajadores por ingresos derivados de préstamos a tasas preferenciales.

5o. Se propondrán incentivos fiscales para estimular la generación de empleos en la industria automotriz y en los sectores que proveen a ésta de insumos y servicios para la producción.

En el punto 4 de la Alianza Para la Recuperación Económica (APRE). Se habla de que el Ejecutivo Federal emitirá un decreto que cambiará el enfoque, regulatorio en lo referente al establecimiento y operación de las empresas. En este decreto se establecerá un calendario preciso para la revisión de requisitos y trámites que cada Secretaría y el Departamento del Distrito Federal imponen para el establecimiento y la operación de las empresas.

⁵⁴ Alianza para la Recuperación Económica, octubre 1995. Cap. Perspectivas para 1996.

⁵⁵ Ver en la APRE, los 5 puntos textuales citados.

Ya que se haya revisado dicho decreto se emitirá una resolución sobre los trámites que serán incorporados al Registro Unico de Trámites Federales, siendo éstos los únicos que podrán ser exigidos⁵⁶

Para la pequeña empresa, al igual que la micro y mediana la APRE expresa que se establecerán centros de competitividad empresarial en diez ciudades, los cuales ofrecerán servicios de asesoría integral a las pequeñas empresas.

Se va a establecer un programa nacional para propiciar el uso de la informática en los procesos productivos y administrativos, para fomentar la cultura tecnológica, y así incrementar su competitividad.

BANCCOMEXT aumentará en 30% real su crédito al sector exportador, al igual que intensificará su programa "México Exporta" para apoyar con crédito, asistencia técnica y capital de riesgo a empresas con potencial exportador y apoyo a sus proveedores. NAFIN y FIDEC incrementarán la canalización de recursos en más de 30 y 50% para beneficiar las pequeñas empresas en los sectores industrial, comercial y de servicios. Asimismo NAFIN iniciará un programa conjunto con la banca comercial para apoyar empresas con capital de riesgo.

Las empresas de mayor tamaño se comprometen, según la APRE ha adoptar programas de integración de insumos nacionales y de alianzas productivas con las pequeñas empresas.

Para ayudar a la simplificación administrativa, el APRE contempla entregar una cédula de inscripción al Registro Federal de Contribuyentes en un plazo máximo de 5 días hábiles.

Y en materia de seguridad jurídica del contribuyente, se piensa incluir un sistema de "justicia de ventanilla" la cual ayudará a resolver ágil, sencilla y directamente problemas relacionados con la imposición de multas, presentación de declaraciones y Registro Federal de Contribuyentes.

Al igual que establecer un sistema de consulta directa, sobre diversos actos de autoridad dirigidos al contribuyente, con el fin de que se les sorprenda con revisiones o actuaciones apócrifas.

⁵⁶ El Regente capitalino Oscar Espinoza Villarreal dio un decreto en donde se reafirma lo establecido en el punto 4 de la APRE.

5.3 APOYO POR PARTE DEL BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR.

Institución del Gobierno Federal encargada de promover exportaciones mexicanas apoya a la comunidad empresarial con productos y servicios financieros y no financieros adecuados a sus necesidades.

El Programa de Apoyo Integral para 1996 pretende acentuar acciones de promoción en cuanto a productos y servicios financieros y no financieros a empresas pequeñas que están relacionadas con el comercio exterior en todo el país, aprovechando infraestructura propia y de los intermediarios financieros. El apoyar a las pequeñas empresas ayuda a la competitividad del sector industrial, a la generación del empleo y un mejor nivel de vida de los mexicanos. El objetivo primordial de Bancomext es ampliar las exportaciones mediante la incorporación de pequeñas empresas a la actividad exportadora.

Bancomext ofrece programas de apoyo financiero mediante diversas instituciones de crédito (banca comercial, arrendadoras financieras, empresas de factoraje y uniones de crédito) a estos intermediarios se les otorgan garantías que los cubren sobre el posible incumplimiento de pago por créditos otorgados para la producción de bienes de exportación; estos programas se apoyan el financiamiento para las etapas del ciclo productivo, ventas de exportación directa e indirecta de corto y largo plazo, así como la ampliación y modernización del equipo en la planta productiva, ofrece garantías de pago a los intermediarios financieros que permiten al empresario tener acceso a crédito que sería difícil de obtener.

Bancomext cuenta con 40 centros localizados en diversos estados de la República lo que permite atender las necesidades de las empresas de acuerdo a las características de la región en que se encuentren. Por medio de estos Centros Bancomext que cuenta con sistemas autorizados y personal competente los empresarios podrán tener acceso a crédito directo así como a los productos y servicios financieros y no financieros.

Los productos y servicios financieros de Bancomext dan apoyo para satisfacer las necesidades de la empresa, el diseño y desarrollo de productos, esto se realiza en forma concertada con los empresarios, sus asociaciones a intermediarios financieros, con el fin de buscar términos y condiciones que se adecuen a los requerimientos de la actividad productiva en cada etapa del ciclo de vida de la empresa y del proceso de exportación.

Bancomext canalizará recursos crediticios y de garantías por 13,055 millones de dólares para apoyar a las empresas relacionadas con el comercio exterior, de los cuales 11,830 corresponden a créditos y 1,225 a avales y garantías de crédito a

la exportación, lo que facilitará a las empresas pequeñas su acceso al crédito, toda vez que cubra el riesgo de pago, riesgo de producción y/o administración. Los recursos no sólo se destinarán para operaciones de corto plazo sino también para proyectos de larga duración que amplíen y modernicen la planta productiva.

Bancomext orienta sus esfuerzos a atención de empresas ubicadas en sectores con potencial de exportación tanto a corto como a largo plazo, dirigiendo recursos humanos y de capital hacia ramas económicas que tienen posibilidad de incorporación, permanencia y crecimiento en los mercados internacionales, de esta forma el banco participa en el desarrollo regional y en la creación de empleos.

Se prevé que en 1996 Bancomext canalice el 53% del crédito a financiar los sectores manufacturero; la mayor parte de los recursos se orientará a apoyar el desarrollo, producción y comercialización de manufacturas, debido a la importancia que tienen en la generación de exportaciones y el empleo.

Los servicios no financieros se orientan a desarrollar la oferta exportable del país a través de actividades de promoción sectorial y a identificar la demanda internacional por productos y servicios mexicanos, mediante su promoción en el exterior. Los servicios financieros son el complemento de los productos y servicios financieros, no solo fomenta la iniciación de las empresas sino la penetración, consolidación y diversificación de las ventas en los mercados internacionales. Los elementos que a continuación se señalan son la base sobre la cual Bancomext ofrece a las empresas pequeñas servicios para impulsar sus actividades relacionadas con el comercio exterior.

- a. Capacitación en distintos aspectos relacionados con comercio exterior, de acuerdo con las necesidades de diversos sectores económicos, así como información y asesoría al respecto.
- b. Información comercial sobre normas y trámites, estadísticas de comercio exterior y directorios de importadores.
- c. Relación de oportunidades de exportación y difusión de oferta exportable de las empresas, a través de seminarios y foros en México.
- d. Información y difusión de oportunidades de inversión, asociación y realización de alianzas estratégicas con empresarios extranjeros.
- e. Asesoría técnica en diversas áreas relacionadas con el proceso de exportación, tales como contratos internacionales de compraventa, formas internacionales de pago, formación del precio, transportación internacional, normas y técnicas de negociación etc.

f. Consultoría en diseño, envase y embalaje de productos, a través del Centro Promotor de Diseño-México.

g. Asesoría y apoyo para participar en ferias y exposiciones internacionales, así como misiones para contactar compradores en el extranjero.

h. Incorporación en proyectos de exportación en nichos de mercado previamente identificados, así como en proyectos de proveedores para exportadores.

Los servicios no financieros se ofrecen a través de un grupo de promotores de comercio exterior e inversión, el cual se apoya en una sólida infraestructura de comunicación y de sistemas, interconectados permanentemente con la oferta nacional mediante los Centros Bancomext en el interior de la República⁵⁷

⁵⁷ Banco Nacional de Comercio Exterior, Programa de Apoyo Integral 1996.

POGRAMA DE TRABAJO 1997.
SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.

El objetivo de este programa es el brindar apoyo a las empresas, micro, pequeñas y medianas en sus iniciativas para modernizar y elevar su competitividad.

Mantener el dinamismo exportador, para la incorporación de nuevas empresas a la exportación directa o indirecta y diversificando mercados.

Estos puntos son los más destacados y que servirán como apoyo para las acciones a concretar para 1997 en el marco de la pequeña empresa.

En cuanto a **ASESORIA** se refiere para la pequeña empresa en 1996 se encontraba el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO), el Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE) sólo en la Ciudad de México, se contaba con el Módulo piloto de orientación al exportador que atendió a 2,000 empresarios aproximadamente, se creó el Programa México Exporta, así como, Módulos de atención de Bancomext.

Para 1997 a partir de marzo, se lleva el Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE) a Baja California, Colima, Durango, Hidalgo, Michoacán, Morelos, San Luis Potosí, Tabasco y Zacatecas. Se pretende abrir un CRECE en cada estado, se desarrolla el Sistema Nacional de Orientación al Exportador con un módulo para cada estado, con el fin de no centralizar información básica y necesaria para el futuro exportador.

Para la **CALIDAD Y MODERNIZACION TECNOLOGICA** en 1996 se crea el programa Integral de Promoción del uso de Tecnologías Informáticas para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa así como el Programa COMPITE para eficientar procesos productivos (atendió a 26 empresas); fueron abiertos 2 foros tecnológicos para vincular a las empresas con los institutos de investigación y desarrollo tecnológico y se incrementa el 41% en el número de participantes del Premio Nacional de Calidad.

Para 1997 se esperan 20 eventos de difusión de paquetes informáticos; se espera superar el número de empresas beneficiadas por el Programa COMPITE, se buscará la realización de 3 foros tecnológicos con el fin de concretar 350 proyectos industria-institutos, se crea el sistema de información sobre los servicios tecnológicos que ofrece los institutos de investigación así como el desarrollo de un modelo de calidad para las empresas de menor tamaño, que las inicie en la implantación de normas de aseguramiento de calidad, como la ISO 9000.

En cuanto a la **VINCULACION EMPRESARIAL**, en 1996 se pusieron en operación 130 empresas integradoras; se realizaron 4 encuentros de desarrollo de proveedores en los cuales se formalizaron 1,172 contratos de proveduría y se diseñó el Sistema para la Subcontratación Industrial en Internet para vincular oferentes y demandantes de procesos productivos.

Para 1997 se espera concretar la creación de al menos 70 nuevas empresas integradoras; se realizaron 2 encuentros para el desarrollo de proveedores de la industria, el comercio y los servicios y dos encuentros sectoriales de la industria textil y automotriz; se pretende registrar 1,500 empresas en el sistema para la Subcontratación Industrial.

Para la **PROMOCION DE EXPORTACIONES Y NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES** en 1996, el nivel histórico de las exportaciones fue de 96 mil millones de dólares y el TLC entra en vigor; mientras que para 1997 la vigilancia es más estricta en el cumplimiento de los compromisos pactados en los TLCs en vigor.

En 1996 se realizaron 82 mil millones de exportaciones mexicanas para América del Norte, México fue el primer proveedor de 926 productos a E.U.A., lo cual representa el 39% de nuestras exportaciones a este país. Aumentaron los aranceles a la importación de varios productos de EUA en respuesta a la salvaguarda a las exportaciones de mijo. En Chile las exportaciones mexicanas fueron seis veces mayores a las registradas antes del Acuerdo de Complementación Económica.

En Bolivia, Costa Rica, Colombia y Venezuela se incrementó en un 85% las exportaciones mexicanas, esto a partir del inicio de la operación de los acuerdos comerciales; 64 mil millones de dólares fueron exportados por empresas con programas de fomento a las exportaciones; autorizaron 2,200 nuevos programas PITEEX y Maquila; se incorporaron casi 2,000 nuevas empresas a la actividad exportadora, esto es 8% más que las registradas en 1995; se resolvieron más de 800 casos presentados en COMPEX; se promovieron 52 eventos internacionales: esto es 44 ferias, 5 misiones de exportadores y 3 misiones de compradores; apoyaron a 684 empresas mexicanas por Bancomext (1.6 millones de dólares); y se tuvo una captación de 9,000 millones de dólares de inversión extranjera directa. En 1997 se pretende la apertura de nuevos mercados a través de negociaciones para suscribir TLCs con Nicaragua, Perú, Ecuador, Panamá, El Salvador, Guatemala y Honduras; la negociación de un nuevo acuerdo con el Mercosur; la intensificación de relaciones comerciales con la Unión Europea; la participación en foros multilaterales y regionales; la actualización del marco jurídico para promover la inversión; mejorar la normatividad para la operación de los programas de fomento a las exportaciones y el apoyo a las empresas que asistan a eventos internacionales (6 millones de dólares).

En cuanto a la **DESREGULACION ECONOMICA**; en 1996; la **desregulación de trámites federales** se realiza la simplificación o eliminación de los trámites de SECOFI (80%) de SRE (76%) y SS (67%); el DDF se comprometió a desregular 90% de sus trámites y realizar inventario de trámites empresariales vigentes en internet. Para el **MEJORAMIENTO DEL MARCO REGULATORIO** se realizaron reformas a la legislación mercantil y civil aprobadas por el H. Congreso de la Unión; se redujeron en un 24% el número de juicios civiles y mercantiles respecto a 1995. Para la **REVISION DE PROYECTOS DE DISPOSICIONES NORMATIVAS**, se realizó una revisión de 54 proyectos disposiciones federales con impacto potencial en la actividad empresarial. Para las **ACCIONES DESREGULADORAS DE LOS ESTADOS**, se expidieron en 29 estados acuerdos para la desregulación de la actividad empresarial, así como convenios entre 12 estados y sus municipios.

Para 1997 se pretende redoblar esfuerzos para la desregulación, mediante la revisión de 1,300 trámites federales, con el apoyo del Consejo para la Desregulación Económica; inscribir sólo los trámites federales empresariales aprobados por el Consejo de Desregulación Económica; eliminación expresa de toda la normatividad que ya no esté vigente; obligar a las dependencias federales para toda regulación nueva una manifestación de impacto regulatorio; respaldar a los gobiernos estatales y municipales en sus acciones desreguladoras*.

*SECTOR COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, PROGRAMA DE TRABAJO 1997, Excélsior 4 de marzo de 1997.

6. SECTOR MANUFACTURERO.

Los sectores de manufactura, comercio y servicios cuentan con 2.2 millones de establecimientos que generan nueve millones de empleos. Por tamaño la micro, pequeña y mediana empresa representa el 99% de establecimientos y el 78% de empleo.

De conformidad con los Censos Económicos 1994, Resultados Oportunos que publica el INEGI, durante el período de 1988 a 1993 el total de empresas manufactureras se incrementó en un 91%, al pasar de 138,835 a 266,033 establecimientos. Por otro lado el empleo creció en 23%, ya que 1988 dio ocupación a 2'595,386 trabajadores y en 1993 a 3'174,455 trabajadores.

El 80% de las empresas de este sector se concentran en las ramas de actividad de Alimentos, Bebidas y Tabaco con el 34% Textiles y Prendas de Vestir con 17% Madera y sus productos con 12%. En conjunto proporcionan empleo al 73% del total de trabajadores del sector.

Las entidades federativas que registran el mayor número de establecimientos por orden de importancia son:

Distrito Federal.
Puebla.
México.
Jalisco.
Veracruz.
Guanajuato.
Yucatán.
Oaxaca.

Las cuales participan con el 60.8% del total.

Por lo que respecta al empleo el 68.4% se concentra en:

Distrito Federal.
México.
Nuevo León.
Jalisco.
Chihuahua.
Guanajuato.
Puebla.
Tamaulipas.
Baja California.

En el subsector de Micro, Pequeñas y Medianas empresas existe gran diversidad en cuanto a tamaños, actividades y localización geográfica de estas empresas, ya que sus escalas van desde talleres unipersonales y familiares, hasta aquellos con elevados niveles de organización y capacidad económica.

Las empresas representan el 99% del total de establecimientos del sector registran el 56% del personal ocupado, aportan el 44% del producto que genera la actividad manufacturera, lo que significa que contribuye con el 12% del PIB nacional.

En el periodo de 1990 a 1994, las actividades del subsector micro, pequeñas y medianas que mostraron mayor dinámica en cuanto al número de establecimientos son:

Bebidas.	14.53%
Editorial e imprenta.	5.96%
Alimentos y muebles	2.82%
Accesorios de madera.	2.24%

En el empleo las que tuvieron crecimiento positivo son:

Bebidas.	7.20%
Petroquímica.	5.27%
Equipo de Transporte.	3.79%
Editorial.	3.48%
Papel.	2.43%
Alimentos.	0.67% ⁵⁸ , ⁵⁹ y ⁶⁰

⁵⁸ Censos Económicos 1988, Resultados Definitivos.

⁵⁹ Censos Económicos 1994, Resultados Definitivos.

⁶⁰ Idem (54).

7. PROBLEMAS DEL SECTOR MANUFACTURERO EN LA PEQUEÑA EMPRESA.

La problemática a la que se enfrentan las empresas en este sector son:

- Dificil acceso a apoyos institucionales, originado por la complejidad burocrática.
- Reducida capacidad de gestión y organización.
- Uso de tecnologías obsoletas o tradicionales, debido al bajo nivel de desarrollo tecnológico que presentan en su mayoría.
- Carencia de nuevos polos de desarrollo que promueva la diversificación y desconcentración de la oferta industrial por actividad económica y región geográfica.
- Falta de controles de calidad.
- Falta de mano de obra especializada.
- Falta de espíritu empresarial.⁶¹

⁶¹ Idem (7).

8. INFORMACION ESTADISTICA DEL SECTOR MANUFACTURERO A FEBRERO DE 1996.

La información que a continuación presento fue proporcionada por la Dirección General de Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y Desarrollo Regional-SECOFI, con datos del IMSS.

Se trata de la Estructura industrial por rama de actividad y escala productiva, únicamente de la pequeña empresa, a nivel nacional en establecimientos y por personal ocupado. Estructura Industrial por rama de actividad y escala productiva en la pequeña empresa.

PEQUEÑA EMPRESA

Rama de Actividad	Establecimientos	%	Personal	%
Alimentos	2802	2.48	102325	6.86
Bebidas	404	.36	14687	.99
Tabaco	8	.006	407	.03
Textil	710	.63	28750	1.93
Prendas de vestir	1817	1.61	70676	4.74
CALZADO Y CUERO	991	.88	36667	2.46
Prods. de madera	438	.39	15281	1.02
Mueb. y Acc. de Madera	602	.53	20883	1.40
Papel	265	.23	11059	.74
Editorial e Imprenta	936	.83	34562	.07
Química	981	.87	40768	2.13
Petroquímica	59	.05	2338	.16
Hule y Plástico	1279	1.13	49535	3.32
Min. no metálicos	777	.69	28344	1.90
Metálica básica	287	.25	10414	.70
Prod. metálicos	2386	2.11	83056	5.57
Maq. y Equipo no Eléctrico	576	.51	20884	1.40
Maq. y Aparatos Eléctricos	553	.49	22405	1.50
Equipo de transporte	322	.29	13257	.09
Otras manufacturas	463	.41	18199	1.22
	16658	14.746	624497	38.83

Este cuadro representa que el 14.746% de establecimientos en la República Mexicana son pequeñas empresas en el sector manufacturero, o sea 16,658 empresas a nivel nacional.

También representa que dentro del sector manufacturero en la pequeña empresa 38.83% representa el personal ocupado esta es 624,497 trabajadores.

Las micro y medianas representan el 85.25% de los establecimientos o sea 96,243, además representan el 61.17% de personal ocupado esto es 866,756 trabajadores.

Las ramas de actividad que mayor importancia tienen debido al número de establecimientos y personal ocupado con que cuentan son:

Alimentos.

Productos Metálicos.

Prendas de Vestir.

Hule y Plástico.

Calzado y Cuero.

9. RAMA DEL CUERO Y DEL CALZADO

9.1 CUERO

Producto natural resultante de un conjunto de operaciones llamado curtido y que tiene por objeto transformar las pieles de los animales en una sustancia imputrescible⁶² que presenta cierto número de propiedades físicas, variables según los usos a los que se destine este producto.

La curtiduría es el lugar donde se le da tratamiento a las pieles para conseguir las propiedades deseadas para la elaboración de productos; esta operación tiene tres fases principalmente:

a. El trabajo de ribera o macerado, esta etapa tiene por objeto preparar la piel para el curtido; como la dermis se transforma en cuero, se deben eliminar la epidermis, los pelos y el tejido subcutáneo, esta operación comprende seis pasos:

1. Remojo o reverdecimiento.
2. Descarnado.
3. Depilación y apelmbrado.
4. Desencallado.
5. Adobado.
6. Picklaje.

b. El curtido, en esta etapa se utilizan productos muy numerosos y de diversas naturalezas que se denominan curtientes, se clasifican en tres categorías:

1. Los taninos vegetales.
2. Los productos minerales.
3. Los productos orgánicos.

El curtiente a utilizar se elegirá de acuerdo al cuero que se desee obtener. El curtido conduce a un nuevo producto que es el cuero, sin embargo, incluso secado no posee las propiedades para elaborar artículos utilizables es necesaria la última etapa que es el zurrado.

c. El zurrado, en esta fase son numerosas y variadas las operaciones, esto dependerá del cuero que se desea obtener.

Consta de las siguientes operaciones:

⁶² Imputrescible: Lo que no puede pudrirse o descomponerse.

1. Operaciones mecánicas efectuadas sobre el cuero húmedo, y consta de:
 - El secado.
 - El aserrado o dividido de las pieles.
 - El desengrasado.
 - El aireado.
2. Operaciones químicas antes del secado:
 - El recurtido.
 - La tintura.
 - La nutrición.
3. Secado.
 - Secado de fondo.
 - Puesta en humor.
 - Secado final.
 - Calidad del cuero.
4. Acabado.

En esta etapa se trata de dar al cuero un aspecto decoroso y agradable, así como algunas propiedades de acuerdo a su utilización.

5. Operaciones mecánicas efectuadas sobre el cuero seco son:
 - El batido y el cilindrado.
 - Al amoldado.
 - Al alisado o descarnado, al repaso, al satinado.
 - Al pulido.
 - Al chaquinado.⁶³

⁶³ Gran Larousse Universal, Plaza & Janes, S. A.- Editores, edic. 1979, V. 6., pp. 3463 a 3465.

9.2 CALZADO

9.2.1 RAMA DEL CALZADO

La industria del calzado en México es una de las actividades productivas más antiguas, ya que desde la época del virreinato se inicia el auge en esta artesanía que pronto se convirtió en una actividad organizada que tuvo que enfrentarse a una serie de impedimentos, entre los que destacaban la falta de preparación de la gente, la falta de tecnología adecuada y, sobre todo, la falta de consumo por las clases altas que calzaban únicamente zapatos importados de Europa. No es sino hasta pasada la tercera década de este siglo cuando comienzan a existir fábricas y talleres organizados con una mayor visión de industrialización estableciéndose principalmente en las ciudades de León, Guadalajara y México.

Actualmente los participantes en la industria del calzado se pueden dividir en tres grandes grupos:

- Proveedores.
- Productores.
- Comercializadores.

Dentro de los proveedores destaca la industria de la curtiembre que surte a los fabricantes de su materia prima principal que es la piel, lo cual incluye bovino, caprino, porcino y ovino, aunque en ocasiones también se utiliza piel procedente de otros animales.

Otros proveedores son los que producen material sintético como productos químicos básicos (solventes), productos químicos secundarios (etileno, cloruro de vinilo, etc), telas, hules, pegamentos y otros.

Existen también los proveedores que proporcionan cierras, hebillas y herrajes, así como los que proporcionan maderas, cartón y pinturas.

El último grupo de proveedores incluye a los fabricantes de maquinaria para la industria del calzado.

En cuanto a los fabricantes, estos se clasifican en productores en zapato de hombre, productores de zapato de mujer, productores de zapato para niños y productores de zapato tenis.

Existen 4 niveles de fabricantes de calzado de acuerdo con el sistema de producción en la tecnología empleada:

- Fábricas altamente mecanizadas.

- Fábricas medianamente mecanizadas.
- Talleres familiares.
- Productores artesanales.

El último grupo de participantes en la industria son los comercializadores, quienes están representados por las zapaterías independientes, las cadenas de zapaterías, tiendas departamentales, mercados y tiendas de autoservicio.

9.2.2. CLASIFICACION

Atendiendo a sus características básicas, el calzado puede clasificarse según:

- Su género en: Hombre.
Mujer.
Niño.
- Su material en: De piel.
Mixto (semisintético).
Sintético.
- Su construcción: Zapato.
Bota.
Sandalia.
Huarache.
Pantufia.
- Su nivel de calidad y precio:
Fino - Nivel superior.
Entrefino - Nivel mediano.
Económico - Nivel bajo.

Existe una variedad impresionante de calzado para caballero, jóvenes, dama, señoritas y niños, por lo que los fabricantes simplifican esta clasificación en tres grupos muy generales: hombres, mujeres y niños de 1 a 14 años.

En cuanto a calidad, el calzado de piel tiene supremacía sobre el calzado sintético, ya que reúne características de transpiración, aislamiento y comodidad. El calzado mixto es aquel cuyo corte (parte exterior) es de piel y la suela de material sintético.

El calzado sintético puede ser de hule, de tela, lona o plástico, siendo en este último caso normalmente de cloruro de polivinilo inyectado. Existen algunos zapatos sintéticos de otros materiales, *non woven* (tela no tejida) pero su calidad es todavía muy baja.

El zapato es un artículo de primera necesidad que todos conocen; sin embargo, cabe distinguir los principales elementos que lo forman:

- Corte.
- Planta.
- Suela.
- Tacón.

El corte está formado por una parte exterior que es el empeine y otra interior, que es el forro. El corte se compone de varias piezas, que difieren según el tipo y estilo del zapato. Los principales: la pala, el antifaz, la puntera, el cuarto, el collarín, el chaleco con perforaciones para agujetas llamadas ojillos. El corte puede ser de piel, de tela, de lona, de plástico o de algún otros material sintético.

El forro del zapato puede ser, a su vez, de piel o de material sintético; dentro de éstos los más adecuados para forro y corte son los productos con soportes de *non woven* y/o coagulados que en México prácticamente no existen.

En la parte del talón entre el forro y el corte, el zapato lleva el contrahorte que es una pieza de material termoplástico, que sirve de refuerzo en ese sitio. Con el mismo objeto lleva una pieza llamada casillo de material temoplástico en la punta entre el forro y el corte.

La planta es la pieza de cuero, cartón o material sintético que sirve de base para el montado. Dependiendo del tipo de construcción, puede llevar a demás una cejilla formada de la misma planta o pegada a ésta. Algunos tipos de zapatos llevan también un arco pegado a la planta, que se fabrica de cuero o material sintético. La mayoría de los zapatos llevan una plantilla hecha de piel, lona o material sintético pegado sobre la planta.

La suela es la pieza de cuero, hule o plástico que está en contacto directo con el suelo y en la que descansa el pie.

El tacón es la pieza de cuero, plástico madera o corcho sobre la que descansa la zona del talón y está en contacto con el suelo.

La bota es un tipo de zapato cuyo corte cubre parte de la pierna y se fabrica normalmente en cuero, aunque últimamente también se fabrica de plástico. Se fabrican botas para hombre, mujer y niño.

El huarache es un zapato artesanal y se fabrica principalmente en Oaxaca y Michoacán, su corte es de materiales corrientes y tiene un acabado rudimentario.

La pantufla es un zapato de descanso que también puede ser fabricado en piel o en materiales sintéticos.

9.2.3 TECNOLOGIA EXISTENTE

La industria del calzado en México, se caracteriza por tener cuatro niveles tecnológicos de producción: el artesanal, los talleres familiares, las empresas medianamente mecanizadas y las altamente mecanizadas-

En el caso del nivel artesanal, se produce el huarache, con herramientas rudimentarias, con materiales de poca calidad; esto se hace principalmente en el estado de Michoacán, y es un tipo de calzado que no es industrializable.

En los talleres familiares se observa un mayor grado de tecnificación; en estos talleres ya se emplean algunas máquinas principalmente las de coser y se produce un calzado de más calidad.

En el nivel medianamente mecanizado se empieza a detectar el creciente uso de máquinas como las sujetadoras (troqueladoras para corte), pero aún existe gran cantidad de mano de obra para operar las máquinas y en los diferentes pasos del sistema de producción.

El nivel altamente mecanizado, presenta características de alta tecnología debido a que cuentan con maquinaria importada que disminuye los pasos del proceso y que tienen una alta capacidad de producción, que hace que el hombre se vea desplazado; esto ocurre en la mayoría de los casos en la producción de calzado sintético como el tenis.

9.2.4 SISTEMAS PRODUCTIVOS

La producción de calzado en todos los niveles tecnológicos se lleva a cabo según un sistema de órdenes de trabajo; es decir, el industrial fabrica todo bajo pedido de los distribuidores y comerciantes de calzado siendo muy raro el caso del productor que fabrica para mantener inventarios.

La secuencia normal del proceso de producción es la siguiente: el fabricante desarrolla sus modelos con base en el trabajo de su departamento de diseño, o bien según lo observado en revistas especializadas, viajes al exterior y en ferias y exposiciones internacionales.

Una vez que se decide qué modelos se desean fabricar, se presentan muestras a los clientes (comerciantes) para integrar los pedidos que a su vez se convierten en la órdenes de trabajo que inician el proceso de fabricación.

La producción se realiza por medio de lotes en los que se especifica número de pares, estilo, tipo de piel, color, suela, tacón, horma y los tamaños que se deben fabricar. Los tamaños se manejan por "corridas", una corrida agrupa tres o cuatro números.

Ahora bien, hablar del sistema de producción propiamente dicho es muy difícil dada la variedad de estilos de calzado y la complejidad del propio proceso.

A grandes rasgos los procesos de fabricación se pueden dividir, según el tipo de calzado, en:

Calzado de cuero.

- Corte.
- Pespunte.
- Montado a avío.
- Ensuelado.
- Acabado.
- Adorno.

Calzado sintético.

- Corte.
- Pespunte.
- Montado.
- Acabado.
- Adorno.

PROCESO DE FABRICACION DE CALZADO DE CUERO

El corte consiste primeramente en elegir el material necesario para la orden, después se recortan y preparan las diferentes partes que integran el empeine del calzado, rebajando y limpiando la piel que sea necesaria.

Una vez cortadas las piezas, se ensambla, se cosen, y se hacen los adornos, como son los calados, figuras, etc., a esto se le conoce como el departamento de pespunte.

En el montado o avío se recortan y preparan las suelas y tacones del calzado y se coloca el empeine sobre la horma, realizándose desde luego la unión del mismo con la suela del tacón.

El ensuelado consiste en la unión de la suela y el corte, se puede llevar a cabo por tres diferentes métodos:

- Pegado.
- Cosido.
- Pegado-cosido.

En el departamento de acabado se eliminan las arrugas de la piel mediante diferentes procedimientos; se pintan, se enceran, se realiza el emplantillado y se limpian las diferentes partes del calzado.

El último paso del proceso es el adorno, en el cual se trata el zapato para su presentación final, detallando, poniéndole agujetas, artículos de bisutería que se pagan o se cosen sobre el empeine, para después poner los pares de zapatos en sus respectivas presentaciones.

PROCESO DE FABRICACION DE CALZADO SINTETICO

Dentro del corte existen las siguientes operaciones:

La primera es el entretelado en donde se pegan el corte y el forro por medio de una máquina.

Inmediatamente después se corta el material y el forro ya unidos, y a esto se le llama corte.

El pespunte consta de las siguientes operaciones:

El ojillado que consiste en hacer orificios y poner ojillos para la agujetas. Después se realiza la unión de la parte posterior del corte, lo que denomina coser

contrahortes. A continuación se realiza el ribeteado que consiste en reforzar la parte superior por medio del biés.

En el encasquillado se embarra el plástico en la punta del forro e inmediatamente se marca el forro (foliado).

El proceso de montado se realiza con:

A la unión de la parte frontal y la trasera para cerrar el corte, se le llama enchinelado; después de esta operación se pasa a armar el corte que se hace por medio de hilos para evitar que el corte pierda la forma.

El vulcanizado consiste en la inyección de la mezcla de hule en el molde y el corte, quedando prácticamente terminado el calzado para pasar a la operación de rebabiado en donde se quita la rebaba de hule de la suela y se cortan las plantillas; esto constituye el proceso de acabado.

Por último, se llega a la fase de adorno donde se quita la rebaba superior del borde, se engoma la plantilla y se introduce al zapato, se ponen las agujetas y se empaca el calzado ensus diferentes presentaciones.⁶⁴

La rama del cuero y calzado representa una de las ramas más importantes dentro del sector manufacturero, ya que ésta se encarga de proporcionar artículos de primera necesidad a la población, principalmente el calzado. Sin embargo, esta rama tiene sus actividades básicas a las que se dedica estas son:

1. Fabricación de calzado con empleo de maquinaria.
2. Fabricación de calzado sin empleo de maquinaria.
3. Curtido y acabado de cuero y piel.
4. Manufactura de artículos de cuero y piel en forma artesanal, excepto calzado y prendas de vestir.
5. Fabricación de artículos de cuero y piel, excepto calzado y prendas de vestir.
6. Compraventa de pieles, cueros, curtidos y otros artículos de peletería con autotransportes.

⁶⁴ La Industria del Calzado en México, Fondo Nacional de Estudios y Proyectos, NAFIN.

CARACTERISTICAS BASICAS DE LA RAMA DEL CUERO Y CALZADO.

- La industria se caracteriza por alta utilización de mano de obra y el predominio de empresas pequeñas.
- Estados Unidos es el principal mercado de exportación.
- La exportación de calzado se ubica en segmentos de calidad y precio medio.
- México es competitivo internacionalmente en el acabado de cueros y pieles, así como en la fabricación de calzado de piel. En calzado de plástico se detectan oportunidades de exportación.
- La industria requiere de fuertes inversiones para la modernización de las empresas productoras de calzado.

De una encuesta aplicada por BANCOMEXT a una muestra representativa de empresas de la industria del cuero y calzado se determinó lo siguiente:

Las prioridades dentro de los planes de inversión de las empresas:

1. Modernizar maquinaria y equipo.
2. Ampliar capacidad instalada.
3. Readaptar procesos productivos.
4. Control ambiental.
5. Capacitación técnica especializada.

La industria tiene problemas de abastecimiento de insumos nacionales, razón por la cual requiere actualmente de importaciones de cueros crudos, partes y pieles terminadas. En algunos productos químicos se detectan precios por encima de los internacionales.

PROBLEMATICA DE LA RAMA DEL CUERO Y CALZADO.

1. Abasto de insumos de calidad.
2. Falta de desarrollo y proveeduría competitiva con márgenes de calidad internacional.
3. Alta integración de empresas impidiendo su especialización.
4. Ausencia de investigaciones técnicas sobre los procesos de producción.
5. Acceso limitado e incierto a los créditos.

6. Pérdida de mercados frente a los productos importados a través de prácticas desleales y de la economía informal.

10. INFORMACION ESTADISTICA DE LAS EMPRESAS DE CALZADO.

Ahora mencionaré algunos datos sobre las empresas del calzado, ya que éstas constituyen una fuente de desarrollo en la vida económica y social del hombre.

Estas empresas han estado representadas en los últimos 50 años por las Cámaras de la Industria del Calzado de la República Mexicana.

La Cámara Nacional de la Industria del Calzado (CANAICAL), se constituyó en 1942 por industriales que tenían la necesidad de agrupar a todos aquellos fabricantes de calzado en la República Mexicana, con el fin de defender los intereses de estas empresas. desde su inicio ha tenido la finalidad básica de representar los intereses generales de las Empresas del Calzado, constituyéndose como un organismo autónomo, público y con personalidad jurídica propia.

La Cámara como organismo representativo de los empresarios del calzado satisfacen la creciente demanda de información completa y confiable sobre su integración, funciones, organización y objetivos que afectan y ayudan a su desarrollo.

Entre sus principales objetivos se destacan:

- a. Representar los intereses generales de las empresas.
- b. Fomentar el desarrollo de la Industria Nacional.
- c. Participar en la defensa de los intereses particulares de los empresarios.
- d. Actuar como árbitro en los conflictos que surjan entre sus afiliados.
- e. Dar los servicios necesarios para el fortalecimiento de cada uno de sus asociados.
- f. Fomentar la creación de empresas nuevas en el país.
- g. Llevar a cabo la realización de estudios e investigaciones socioeconómicas de las empresas.
- h. Promover el fomento de las exportaciones de calzado.
- i. Organizar congresos relativos a los problemas del fomento y desarrollo de las empresas del calzado.

Este organismo es el encargado de dar impulso a pequeños empresarios en cuanto a su desarrollo y crecimiento se refiere. Los estados que tienen mayor participación en esta rama y que cuentan con una concentración de empresas del calzado para mayo de 1996 son:

ENTIDAD	NUMERO	PARTICIPACION
Guanajuato	911	39.0%
Jalisco	315	13.5%
Distrito Federal	574	24.6%
Nuevo León	149	6.4%
Chihuahua	100	4.3%
Yucatán	30	1.3%
Estado de México	183	7.8%
Resto del País	76	3.2%
TOTAL NACIONAL	2338	100.0%

Para mayo de 1996 Guanajuato es el estado con mayor participación en cuanto a empresas de calzado se refiere, por lo tanto, tomo como referencia de estudio este estado. Guanajuato cuenta con 911 empresas que representa el 39% de participación a nivel nacional; de las cuales 337 son empresas pequeñas y tienen el 37% de participación a nivel estatal (Guanajuato). En lo que se refiere a las empresas de Guanajuato por línea de producto la información estadística es la siguiente:

LÍNEA	EMPRESAS	PORCENTAJE
Caballero y Joven	101	11.09
Dama y Jovencita	84	9.22
Niño(a) y Bebé	47	5.16
Calzado de Seguridad	17	1.87
Bota Vaquera y Botín	46	5.05
Calzado Deportivo	36	3.95
Pantuflla	1	.11
Otros	5	.55
	337	37%⁶⁵

⁶⁵ Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato.

CAPITULO 4: METODOLOGIA

1. TEORIA.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- PROBLEMA

"Es una pregunta surgida de una observación más o menos estructurada".⁶⁶

Un problema debe ser planteado adecuadamente ya que de ser así se tendrá ganada más de la mitad de la investigación así como la solución de éste.

El planteamiento del problema ayuda al control de los errores, ya que un análisis del mismo ayuda a establecer diferentes ramificaciones y sus lagunas, así como las posibilidades de introducción de factores personales por parte del investigador. (Ghiselli y Brown, 1955).

Al plantear un problema el investigador se enfrenta básicamente a dos preguntas: ¿qué es lo que trato de resolver o de conocer?, y ¿cómo voy a lograrlo?. Las respuestas no son tan fáciles como parece; ya que básicamente se intenta encontrar conexiones entre diversos elementos (variables) y explicar dicha relación.

En el planteamiento del problema se deberán complementar tanto problema como datos conectados con él; para esto se tratará de enlistar todos sus componentes. Se selecciona una serie de datos que aparezcan estar más íntimamente ligados al mismo, basando la selección en un marco teórico, esto es, la inclusión de un elemento del problema, en la lista estará dada por la conexión teórica aceptable con los demás datos, si no existe un encadenamiento conceptual entre varios componentes, no será posible encontrar un significado a la investigación.

Es de suma importancia el definir claramente los elementos empleados para la formulación del planteamiento del problema. Algunas reglas para definir los elementos utilizados son:

1. Dar la esencia de lo que se intenta definir.
2. La definición no debe ser circular, esto es, que no debe contener el objeto definido.

⁶⁶ Pardinas Felipe, Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, Edit. Siglo XXI, 28a. edición, México, pág. 62.

3. La definición debe expresarse en términos afirmativos y nunca en negativos.
4. La definición siempre debe expresarse en términos o palabras claras y sencillas.⁶⁷

- HIPOTESIS

"Es una proposición enunciada para responder tentativamente a un problema. Proposición es un conjunto de palabras que expresan un sujeto y sus atributos gramaticales, relacionados entre sí por un verbo. El adverbio tentativamente dice que proponemos la respuesta sin saber aún si las observaciones, hechos o datos la comprobarán o la disprobarán".⁶⁸

En el planteamiento del problema aislamos y seleccionamos algunos hechos y datos relevantes que, explorados más, a fondo, sirven de base a la formulación de hipótesis. Ante el problema planteado, el profesionista establece una conjetura sobre soluciones al mismo; propone una explicación, tentativa respecto a los fenómenos que le interesan y las situaciones relacionadas con estos.

Una hipótesis es una proposición, con respecto a algunos elementos empíricos y otros conceptuales y sus relaciones mutuas, que emerge más allá de los hechos, y las experiencias conocidas con el propósito de llegar a una mayor comprensión de los mismos. (Chiselli y Brown, 1955). Las hipótesis crecen por el razonamiento, pero contienen algunos hechos confirmados que van a ligarse a nuevas posibilidades, partiendo de hechos conocidos. Contienen elementos o relaciones no percibidas hasta entonces. Una hipótesis es una anticipación en el sentido de que propone ciertos hechos o relaciones que pueden existir, pero que todavía no conocemos y no hemos comprobado que existan.

"La hipótesis comenta Ramón y Cajal (1946) constituye una interpretación interrogativa de la naturaleza. Forma parte de la investigación misma, como que representa su fase inicial, su antecedente casi necesario. Pero especular de continuo, es decir, teorizar sin acudir al análisis de los fenómenos, es perderse en idealismos sin consistencia, es volver la espalda la realidad". Se hace necesario confrontar las hipótesis con datos objetivos, lo cual constituye la meta de cualquier investigación, de manera que a través de los resultados de la misma, puedan confirmarse, modificarse o rechazarse.

Los requisitos de las hipótesis.

⁶⁷ Arias Galicia, Fernando, *Introducción a la Metodología de Investigación en Ciencias de la Administración y el Comportamiento*, Edit. Trillas, 5a. edición México, págs. 54 a 66.

⁶⁸ Idem I.

Pueden formularse varias hipótesis pero, a fin de cumplir con requisitos lógicos, deben servir de cimientos a toda la investigación. Por ende, si no están bien formuladas, la investigación podría fallar. Por lo tanto las hipótesis deben:

1. Establecer las variables por estudiar. Esto es, que deben tener límites bien establecidos, se deben especificar las variables por estudiar.

Variable, es un fenómeno cualquiera que puede tomar diversas magnitudes o categorías, y existen diferentes variables:

Variable independiente: es aquella que va a ser manipulada por el investigador. La manipulación es física, no conceptual; es objetiva, no subjetiva; es real no imaginaria; requiere una acción manifiesta por parte del investigador.

Variable dependiente: están constituidas por los resultados, pueden considerarse a las independientes como la causa y a las dependientes como el efecto, esto es porque dependen de las primeras. Esto solo es posible cuando hay un marco teórico que fundamente esto.

Variable intercurrente, no pueden ser controladas con precisión porque muchas de ellas son desconocidas, porque no están directa o inmediatamente relacionadas con el fenómeno en cuestión. Estas variables interfieren en la relación perfecta entre la variable dependiente y la independiente, dando como consecuencia la variabilidad que va a cuantificarse mediante procesos estadísticos.

2. Establecer relaciones entre variables. De acuerdo con Cohen y Nagel (1934), una hipótesis debe ser especificada de tal manera que pueda servir de base a inferencias que nos ayuden a decidir si explica o no los fenómenos observados. Por la misma complejidad de los fenómenos, no puede ser puesta a prueba directamente por la simple observación.

3. Mantener la consistencia entre hechos e hipótesis. Las hipótesis se cimantan sobre hechos ya conocidos en el campo de estudio; no deben establecer implicaciones contradictorias o inconsistentes con la ya verificado en forma objetiva. Debe establecerse un conjunto armónico entre hipótesis y hechos a menos que se trate de encontrar nuevas conexiones entre datos conocidos, en concordancia con nuevos supuestos que presenten una mayor armonía.

4. Necesitar un número mínimo de supuestos *ad hoc*. Las hipótesis deben ser formuladas de la manera más sencilla posible, con un lenguaje claro.

Las hipótesis deben cubrir las siguientes funciones.

1. De explicación inicial.

2. De estímulos para la investigación.
3. De fuentes de metodología.
4. De criterios para valorar las técnicas de la investigación.
5. De principios organizadores.
6. De elementos para tomar decisiones.

Mediante la investigación se pretende poner a prueba las hipótesis o conjeturas. Generalmente la investigación servirá para tomar algunas decisiones. Para auxiliarse, el investigador recurre a la estadística. Entonces, hay que plantear las hipótesis de acuerdo a los requerimientos de las técnicas inferenciales de la estadística. Se plantea, pues, la "hipótesis cero" o "hipótesis nula" de que no existen relaciones significativas entre variables, y la "hipótesis alterna" de que sí existen relaciones significativas entre las variables. Después de obtenidos y analizados los datos, se prueban matemáticamente las hipótesis. Si se acepta la hipótesis nula, se rechaza la alterna y viceversa; o bien si los datos no son concluyentes, se reserva el juicio hasta que se colecten más evidencias, interesa al investigador probar la veracidad de la hipótesis pues podrá así explicar, predecir y/o modificar la variable dependiente (o efecto) que es, finalmente, lo que interesa. En caso de probarse la hipótesis nula no habremos avanzado mucho en el conocimiento.

¿Por qué se formulan dos hipótesis mutuamente excluyentes: nula y alterna?. La fundamentación se encuentra en la lógica formal; debe poder decirse de cualquier enunciado si es falso o verdadero, sin admitir ambigüedades (principio del tercero excluido).

Al establecer una hipótesis nula (tesis) y su opuesta (la alterna o antítesis), se introduce formalmente la dialéctica en la investigación. Aun cuando se acepte una de ellas los resultados no serán perfectos, y será necesario encontrar nuevas explicaciones con la inclusión de nuevos elementos explicativos, llegándose así a la síntesis, es decir, a la integración de conocimientos.⁶⁹

⁶⁹ Ibidem 21 pág. 73.

1.2 DISEÑO DE LA MUESTRA

La importancia de las técnicas de muestreo en la investigación se debe a que el experto no puede investigar, a toda la población, pues ello elevaría los costos del estudio en las fases de aplicación de los instrumentos y el procesamiento de la información.

La teoría de muestreo sostiene que se puede trabajar con base en muestras para tener un conocimiento de las medidas de la población. Muestra parte de la población que contiene teóricamente las mismas características que se desean estudiar en aquella.

Cuando se emplean muestras los resultados obtenidos se generalizan hacia la población, según el nivel de confianza y precisión especificados en el cálculo del tamaño muestra.

La fase del diseño de la muestra, como parte esencial del proceso de investigación, está íntimamente relacionada con la estructuración de los instrumentos para recoger los datos, con las técnicas estadísticas susceptibles de emplearse para el análisis y con la generalización de los resultados.⁷⁰

⁷⁰ Rojas Soriano Raúl, Guía para realizar Investigaciones Sociales, UNAM, 6a. edición, México, págs. 163 y 164.

1.2.1 PROCEDIMIENTO PARA CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se presentan algunos procedimientos para el cálculo del tamaño muestra suprimiendo hasta donde es posible el aspecto matemático.

Para el diseño de la muestra deben contemplarse situaciones de distinta índole.

- Muestra para estudios sencillos.

Cuando se observan las siguientes condiciones:

- a) La población objeto de estudio es grande (mayor a 10 mil casos).
- b) El cuestionario que se aplica es reducido, entre 30 y 40 preguntas y preferentemente cerradas.
- c) Las alternativas de respuesta son mutuamente excluyentes, por ejemplo: si, no; bueno, malo; adecuado, inadecuado.

Es conveniente trabajar con esta fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot pq}{E^2} \quad \text{donde}$$

"Z" es igual al nivel de confianza requerido para generalizar los resultados hacia toda la población;

"pq" se refiere a la variabilidad del fenómeno estudiado;

"E" indica la precisión con que se generalizarán los resultados.

Generalmente se emplea el 95 y 99 por ciento de confianza, es decir, se tiene un error de 5 y 1 por ciento respectivamente. Lo anterior significa que si un tamaño de muestra se calcula utilizando un 95 por ciento de confianza, la posibilidad de que los datos de la muestra resulten idénticos en la población será igual al 95 por ciento, o sea, habrá un 5 por ciento de probabilidad de que difieran. Para tener una idea más completa sobre la generalización de los resultados, es necesario tomar en cuenta otro de los términos de la fórmula: el nivel de precisión. Cuando se sustituyen los valores en la fórmula no se coloca el 95 o 99 por ciento de confianza; se utilizan valores tipificados obtenidos de las tablas de áreas bajo la curva normal.

La utilización de un determinado nivel de confianza obedece, básicamente, a los objetivos del estudio; si interesa tener sólo un conocimiento general sobre la problemática, es suficiente trabajar con un valor entre el 92.5 y el 95 por ciento; pero si se pretende probar hipótesis y obtener elementos de juicio debidamente

sustentados para formular sugerencias, es mejor elevar el nivel de confianza al 95.5 por ciento o a un valor superior. Cabe señalar que mientras más grande sea este término mayor será el tamaño de la muestra.

El nivel de precisión, simbolizado por una "E", significa la precisión con la que se generalizarán los resultados. Este valor permitirá calcular el intervalo en donde se encuentran los verdaderos valores de la población.

El otro término de la fórmula es "pq" y se refiere a la variabilidad del fenómeno. Entre los procedimientos para calcularla figuran los siguientes:

- a) Si se ha realizado otro estudio similar, la variabilidad especificada para el cálculo de la muestra puede servir para nuestro caso particular;
- b) Mediante un estudio piloto es una muestra reducida (no probalística),

Se otorga a p y q la máxima variabilidad posible, es decir, $p=.5$ y $q=.5$. En este caso se supone que existe una total heterogeneidad, o sea, se tiene una incertidumbre tal que lo más que se puede esperar es que el 50 por ciento de las personas contesten afirmativamente y el otro 50 por ciento lo hagan en forma negativa.

Al aumentar la variabilidad se incrementará la muestra.⁷¹

⁷¹ Ibidem 24 pág. 172 a 175.

1.2.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Existen varias fórmulas para calcular el tamaño de una muestra porque aunque todas ellas demandan como factores un grado de precisión elegido por el investigador -diferencia entre parámetro y estadístico encontrado-, simbolizado por e ; el número de veces en que no deseamos equivocarnos dada la distribución de la estimada que buscamos -nivel de confianza-; el error estándar de esa estimada y la prueba que deseamos de uno o dos extremos; las fórmulas del tamaño de la muestra varían, porque varían los parámetros que buscamos.

Para estimar μ el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{N z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 - \frac{\alpha}{2} \sigma^2}{z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 \sigma^2 + (N-1)e^2}$$

N = tamaño de la población.

$z_{1-\frac{\alpha}{2}}$: nivel de confianza de la prueba que diseñamos;

σ^2 : variancia de la población o conocida o estimada por otros estadísticos.

e : impresión que podemos tolerar.

Por ejemplo:

$N = 125$, z de .95 = 1.96 , $e = 1.7$, $\sigma^2 = 4$

$$\begin{aligned} n &= \frac{125(1.96)^2 (4)}{(1.96)^2 (4) + 124 (1.7)^2} \\ &= \frac{7683.2}{419.83} \\ &= 18.3 \\ &= 18^{72} \end{aligned}$$

⁷² Ibidem 20 pág 178 y 179.

1.3 CUESTIONARIOS PILOTO

El cuestionario piloto es el cuestionario administrado experimentalmente a un pequeño grupo de personas para verificar la fidedignidad, operatividad y, validez del mismo, pero con posibilidades de rectificarlos antes de administrar el cuestionario ala muestra grande. Un cuestionario es válido cuando efectivamente recoge los datos necesarios para la investigación; es fidedigno cuando cualquier investigador que lo aplique obtendrá los mismos resultados; es operativo cuando su vocabulario es entendido en un sentido unívoco, o sea exactamente con el significado definido por el diseñado del cuestionario.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El diseño del cuestionario estudia los tipos, el orden, los grupos de preguntas, la formulación de las mismas y la organización material del cuestionario.

Además de los cuestionarios con preguntas, algunas instituciones utilizan los cuestionarios pictóricos en que los entrevistados simplemente tienen que subrayar la figura que corresponde a su respuesta.

El marco de referencia es el conjunto organizado de los significados habituales en la vida y en la actividad de cada grupo.

PREGUNTA CERRADA, DIRECTA, INDIRECTA

Es aquella en que el informante o entrevistado elige su respuesta únicamente entre alternativas expresamente fijadas por el investigador. Pueden ser preguntas dicotómicas, en que las respuestas permitidas sólo serían si o no. Las preguntas múltiples o de múltiple selección incluyen varias respuestas posibles.

Hay preguntas gramaticalmente directas o personales, que están formuladas incluyendo la persona del informante: ¿qué juzgaría usted de esto o de aquello?. La pregunta indirecta personal no va dirigida a una persona determinada: ¿Deben los norteamericanos retirar sus tropas de Vietnam?.

En el diseño del cuestionario respecto a las preguntas hay que tener presente los puntos siguientes: contenido de las preguntas; vocabulario de las preguntas y secuencia de las preguntas.

CONTENIDO, VOCABULARIO Y SECUENCIA DE LAS PREGUNTAS

Respecto al contenido, el diseñador del cuestionario debe estar seguro de que la pregunta en cuestión es necesaria para la investigación; si requiere o no el apoyo

de otras preguntas; si los entrevistados tienen la información necesaria para responder la pregunta.

En cuanto al vocabulario, debemos estar seguros de que los vocablos y frases son usuales para el informante: si las preguntas expresan bien las posibles alternativas de las respuestas; si no hay distorsión o emocionalidad en la fraseología; si no provocarán reacciones de disgusto; si será preferible usar preguntas personales o impersonales.

El estudio de la secuencia de las preguntas está enderezado a evitar la llamada contaminación. *Contaminación* es la influencia que el orden de las preguntas puede ejercer en las respuestas del informante. La llamada "técnica del embudo", consistente en comenzar con preguntas muy generales, llegando poco a poco hasta las más específicas, sirve para evitar la contaminación. Es útil introducirse con preguntas triviales que el informante pueda responder con facilidad sintiéndose seguro de la entrevista y que den ocasión al entrevistador de mostrar comprensión y estima hacia el entrevistado.

Existen también preguntas llamadas colchón que sirven para tranquilizar al informante, para "romper el hielo" de la entrevista, para evitar que el entrevistador encasille sus respuestas y hay que distinguirlas claramente con un número clave para no codificarlas.

Las preguntas no deben ser demasiado largas de manera que dificulten su comprensión al entrevistado.

Algunos autores suelen distinguir también tres tipos de preguntas: *la pregunta de hecho*; acerca de algo que sucede en ese momento, *preguntas de acción* del interesado; *preguntas de opinión o de actitud*.

BATERIA DE PREGUNTAS

Es una serie de preguntas destinadas a ahondar algún punto especial de la investigación y del cuestionario. Parece que no es conveniente ponerlas sucesivamente, por el peligro de contaminación o de distorsión sino que es preferible intercalarlas con otras preguntas.

DISTORSION DE LAS RESPUESTAS; TENDENCIA A RESPONDER; SI TEMOR A CAMBIO; ESTEREOTIPOS, PALABRAS CON CARGA EMOCIONAL.

Si es posible formular la pregunta en dos formas distintas en el mismo cuestionario para poder verificar la influencia de la forma afirmativa.

Las personalidades o sea los nombres personales que aparecen en las preguntas, según la simpatía o antipatía que despierten, influyen también notablemente en la distorsión de la respuesta.

Palabras emotivas que provoquen simpatía o antipatía deben ser consideradas también como mecanismos de distorsión muy probables.

ADMINISTRACION DEL CUESTIONARIO

Es el momento en que el entrevistador con el cuestionario en la mano llega al entrevistado. El primer obstáculo que puede encontrar el entrevistador es la ausencia del entrevistado que ha sido escogido por un muestreo.

El segundo problema es el de los entrevistados que rehusan responder.

Si el cuestionario es muy largo habrá que administrarlo en varias sesiones, procurando que cada sesión sea lo suficientemente corta para que no agote o fatigue al entrevistado o al entrevistador.

CUESTIONARIOS ENVIADOS POR CORREO

Aparentemente es un sistema muy cómodo pero, sobre todo en países donde no existe esta costumbre, en número de respuestas tiende a ser sumamente bajo, generalmente un 10 a 15% de los cuestionarios enviados.

En México los resultados son los arriba señalados.

La solución que algunas instituciones han encontrado ha sido que un entrevistador entregue el cuestionario y pase a recogerlo. Con ese procedimiento el número de respuestas parece que es notablemente superior.

Cuestionario para grupos. Esta es una técnica que requiere la posibilidad de reunir en un mismo lugar a un grupo de personas a las que se les pasa el cuestionario después de darles una explicación del objetivo.

El cuestionario, es un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación. El cuestionario presupone el diseño de la investigación, y la construcción del cuestionario requiere un procedimiento estricto.

Antes de la redacción del cuestionario, se debe haber construido lo que se puede llamar un modelo de la investigación.

Se debe determinar ante todo el objetivo general o ideal de la investigación: qué información o qué comprobación pretendo obtener con esta investigación.

Inmediatamente determinar el objetivo específico o real: conocido el objetivo general, dados los recursos económicos, humanos y de tiempo de que dispongo, qué puedo esperar realmente de esta investigación.

Operativos, que puedan ser verificados por la experiencia.

Fidedignos, que estén definidos de tal manera que cualquier investigador que utilice la misma definición y el mismo proceso pueda llegar a los mismos resultados.

Válidos, que efectivamente definan el fenómeno que tratamos de definir y que no sea posible caer en confusión con otros términos.

Una vez formulado el problema y con una información acerca de lo ya investigado, propongo la o las hipótesis con la o las cuales trato de responder al problema determinando la variable independiente, o sea el elemento que explica, y la variable dependiente o sea el elemento explicativo.

Formulada la hipótesis debo establecer el procedimiento de muestreo y las medidas estadísticas que me van a ser necesarias para comprobar mi hipótesis.

2. PRACTICA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Observamos que las empresas pequeñas de la Industria del Calzado carecen del Proceso Administrativo, es motivo por el cual los lleva a cometer errores administrativos que las conduce a sus fracasos o quiebra olvidando que existen Licenciados en Administración.

2.2 HIPOTESIS.

La evaluación del proceso administrativo en las pequeñas empresas de la industria del calzado en el Estado de Guanajuato.

VARIABLE DEPENDIENTE:

La evaluación del proceso administrativo.

VARIABLE INDEPENDIENTE:

En las pequeñas empresas de la industria del calzado en el Estado de Guanajuato.

UNIDAD DE ANALISIS:

Las pequeñas empresas de la industria del calzado en el Estado de Guanajuato.

2.3 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.

La industria del Calzado es una de las ramas más importantes dentro del Sector Manufacturero, dado que proporciona artículos básicos o de primera necesidad a la población; pero desafortunadamente tiene muchos problemas en cuanto a sus aspectos administrativos, esto acarrea otros problemas como lo son la falta de calidad en los procesos de producción empíricos, debido a la limitación en cuanto a créditos se refiere, la falta de tecnología de punta para la elaboración de los productos, así como la pérdida de mercados internacionales para la importación de zapatos.

Por tal motivo considero necesario el estudio de industria en el Estado de Guanajuato que es el principal estado productor de calzado, mediante la evaluación del Proceso Administrativo en la pequeña empresa, se podrá conocer si se sigue el proceso o no y en que forma se podrían remediar tales problemas para que de esta manera se llegue a la solución de estos que tanto afectan la industria del calzado.

2.4 TECNICA DE RECOPIACION (CUESTIONARIO)

OBJETIVO: Conocer la importancia de llevar a cabo el Proceso Administrativo en una pequeña empresa en la industria del calzado del estado de Guanajuato.

Nombre de la empresa:

Número de trabajadores:

Nombre del encuestado:

Puesto:

Tipo de Zapato que elaboran:

1. ¿Considera que hechos pasados en cuanto a materia prima, mano de obra, tecnología y producción, sirvan como herramientas para preveer el futuro?.

a) Si b) No Porque?

2. ¿Hay reglas dentro de la empresa para la elaboración del trabajo?.

a) Si b) No Cuáles?

3. ¿Se plantean objetivos a corto, mediano y largo plazo en cuanto a producción?.

a) Si b) No Cuáles?

4. La maquinaria que utiliza, ¿es la adecuada para la elaboración de los zapatos?.

a) Si b) No

5. ¿Cuentan con procedimientos para la hechura del producto(s) que fabrican?.

a) Si b) No Porqué?.

6. ¿Se tiene fijado el presupuesto para la producción, continuamente?.

a) Si b) No

7. ¿Existen manuales, que indiquen la forma llevar a cabo sus trabajos?.

a) Si b) No

8. A los trabajadores, ¿les dan cursos de especialización?
a) Si b) No Porqué:
9. Existen descripciones de puestos?
a) Si b) No
10. ¿Hay delegación de autoridad y responsabilidad?
a) Si b) No Puesto:
11. ¿Existen descripciones de puestos?
a) Si b) No Porqué:
12. ¿Cuenta con capacitación y adiestramiento periódico?
a) Si b) No
13. ¿Existe la comunicación entre los trabajadores?
a) Si b) No
14. ¿Hay coordinación en las labores realizadas y con el personal?
a) Si b) No Porqué:
15. ¿Cómo es la autoridad en la empresa?
16. ¿Hay control de lo que se elabora diariamente?
17. ¿Hay control en las actividades que cada persona desempeña?
a) Si b) No Porqué:
18. ¿Cómo se controlan las materias primas, así como la fabricación de zapatos?

2.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Para determinar el tamaño de la muestra tomo como parámetro la fórmula que propone Felipe Pardinás, en su libro Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, que es la siguiente:

$$n = \frac{N z_1^2 - \frac{\infty}{2} \sigma^2}{z_1 - \frac{\infty}{2} \sigma^2 + (N-1) e^2}$$

La cual cada concepto está indicado en la parte de la teoría de este capítulo.

N , se tomarían a las 337 empresas pequeñas de la industria del calzado del estado de Guanajuato.

$z_1 - \frac{\infty}{2}$, es el nivel de confianza de la prueba que se diseña y es igual a $.95 = 1.96$.

σ^2 , variancia de la población conocida o estimada por otros estadísticos esto es 4.

e , impresión que se puede tolerar que es igual a 1.7.

Esto queda de la siguiente manera sustituyendo.

$$N = 337, z \text{ de } .95 = 1.96, e = 1.7, \sigma^2 = 4$$

$$n = \frac{337 (1.96)^2 (4)^2}{(1.96)^2 (4)^2 + 336 (1.7)^2}$$

$$= \frac{337(3.8416) (16)}{(3.8416)(16) + 336(2.89)}$$

$$= \frac{20713.907}{1032.5056}$$

$$= 20.06$$

Por lo tanto mediante esta fórmula se determina que el número de cuestionarios a aplicar en las pequeñas empresas de la industria del calzado en el estado de Guanajuato serán 20, esto es una muestra representativa de estas empresas.

2.6 UTILIZACION DEL METODO.

Dado que el método a utilizar es el de Regazzoni y Hernández procederé a explicar que se realizará en cada una de sus etapas.

PLANEACION.

En esta etapa se detalla claramente cual es el motivo del estudio, su objetivo y que es lo que se pretende obtener de este, así como el personal a utilizar y el tiempo que se tardarán en la realización de la auditoría. Además se hará un informe donde se proponga una recopilación de toda la información que podrá servir como apoyo para el estudio.

EXAMEN.

El exámen servirá para informar a la empresa del estudio a realizar así como la aplicación de las técnicas sugeridas en la aplicación de la auditoría, que en este caso será la recopilación de la información mediante el cuestionario enfocado a la evaluación del proceso administrativo en la empresa.

EVALUACIÓN.

Para la realización de esta fase después de haber recopilado la información a través de los cuestionarios se realizará una clasificación de ésta la cual estará integrada por cada etapa del proceso administrativo (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control) las cuales a su vez tendrán subetapas que contarán con grados, puntuación y evaluación y que irá de la siguiente manera:

GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
I	0	Carencia
II	5 a 20	Deficiente o inadecuado
III	21 a 40	Elemental o mínimo
IV	41 a 60	Adecuado o aceptado
V	61 a 80	Optimo o excelente
VI	81 a 100	Excelente

El parámetro de medición será el mismo para todas fases del proceso ya que todas tienen la misma importancia y ninguna es más que otra, si no funciona o se lleva a cabo correctamente una, las demás tampoco lo harán.

PRESENTACION.

Esta etapa que es la final es en donde se hace constar a través de un documento escrito en forma sencilla la realización de todas las actividades llevadas a cabo en la auditoría administrativa, así como los resultados arrojados por el estudio, las conclusiones y las posibles recomendaciones sugeridas para la resolución de los problemas detectados.

2.7 JUSTIFICACIÓN DEL METODO A UTILIZAR.

El escoger un método para realizar una auditoría no es nada sencillo, ya que cada autor toca puntos relevantes para cualquier estudio, que son importantes para el adecuado desarrollo de las auditorías administrativas.

El método que propone el C.P. y L.A. Víctor M. Rubio Ragazzoni y L.A. Jorge Hernández Fuentes el que se tomaría como base para la propuesta en el desarrollo de esta auditoría administrativa, ya que contiene técnicas y procedimientos fáciles de comprender para el estudio del proceso administrativo en las pequeñas empresas de la industria del calzado, así se podrán conocer cuales son las deficiencias y anomalías que se presentan en estas empresas con el fin de dar alternativas para la solución de problemas, esto mediante las etapas que proponen siguiendo con detalle cada una de ellas.

Este método que reconoce el estudio en cuatro etapas muy detalladas y específicas se abarca toda la auditoría, claro está, que cada fase abarca los puntos esenciales para el entendimiento del estudio paso a paso sin dejar pasar por alto ninguno. De esta forma se pueden considerar las etapas como un todo para poder concluir con el estudio, así como posibles alternativas de solución a dicho problema.

CONCLUSION

Al finalizar la elaboración de este trabajo pude observar que el llevar a cabo el Proceso Administrativo en cualquier empresa, ya sea micro, pequeña y mediana o grande es fundamental, ya que mediante la adecuada Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control de recursos técnicos, materiales, financieros y humanos, se puede lograr una eficiencia y optimización.

Así mismo, el continuo mejoramiento en los procesos productivos de la producción para elevar la calidad del zapato; logrando la competitividad a nivel mundial en este mercado.

Desafortunadamente, las pequeñas empresas de la industria del calzado carecen de apoyos reales por parte del gobierno para su crecimiento, ya que la tramitología y la serie de requisitos que les piden son excesivos, no cuentan con la cultura administrativa adecuada para llevar a cabo estos trámites; sin embargo, a pesar del poco apoyo que existe, los productores de calzado tratan de hacer que su producto sea sobresaliente utilizando la tecnología y el material con el que cuentan, ya que esta producción en numerosas ocasiones es la base para que subsistan ellos y sus familias.

A mi manera de ver, se requiere un mayor apoyo por parte de las instituciones gubernamentales y educativas, en el sentido de ayudar a los pequeños empresarios tanto a nivel nacional como a nivel local, hace falta crear acuerdos intersecretariales eficientes que no permanezcan solo en el papel, sino que realmente se apliquen, por ejemplo crear fideicomisos que pueda y beneficiar a las pequeñas empresas con créditos blandos para abrir la empresa, ya que muchas veces los pequeños empresarios solo cuentan con una parte proporcional para comenzar y regularmente este dinero lo tienen que destinar para pagar y efectuar toda la serie de trámites que se requieren para abrir un negocio.

Se requiere también de una simplificación administrativa, a pesar de que los gobiernos pasados (como fue el caso del Distrito Federal), simplificaron los trámites para poder instalar un negocio más rápidamente, estos continúan siendo excesivos y no hay que olvidarnos que el tiempo de contestación es muy largo, un trámite que puede realizarse en dos o tres días es contestado hasta dentro de 10 o 15 días, desalentando a los empresarios y perdiendo valioso tiempo. Si a eso le aunamos que la mayoría de los pequeños empresarios carecen de la asesoría de Administradores, los tropiezos para comenzar con la empresa son mayores.

Al respecto de la carencia de asesoría por parte de profesionistas propongo que en la bolsa de trabajo de Nuestra Máxima Casa de Estudios, se creen puestos de

trabajo precisamente para asesorar a las pequeñas empresas con un costo accesible, ya que se beneficiarían ambos lados el empresario y los profesionistas que lograrían en un plano más relacionado con la carrera adquirir experiencia para el futuro.

El contar con un Licenciado en Administración dentro de una pequeña empresa es de vital importancia ya que a través de él se puede llevar a cabo toda la organización de la empresa, de esta forma aumentaría su crecimiento, además el apoyo por parte del gobierno federal para la competencia con otros productores y la posibilidad de exportar sus productos; ayudaría a la generación de empleos que beneficia a muchas familias y al crecimiento de la economía del país.

El evaluar una empresa no es nada sencillo ya que lleva implícitos muchos obstáculos por parte del personal al aplicar las técnicas administrativas, máxime cuando se trata de auditar, por tal motivo, es importante la asesoría continua de un administrador en cualquier empresa pequeña de cualquier ramo.

ANEXO 1

TRAMITES PARA LA INSTALACION DE LA INDUSTRIA O COMERCIO EN EL DISTRITO FEDERAL

Aspectos fundamentales que deben tomarse en cuenta: Instalación, constitución y operación. Estos tres factores resultan indispensables para la creación y funcionamiento de cualquier tipo de empresa.

Referente a la instalación: Sus trámites más importantes son, la constancia de sonificación de uso del suelo y la declaración de apertura delegacional según sea el caso, de acuerdo a la actividad. La constancia de sonificación del uso del suelo, permite al usuario conocer la situación real del lugar en donde pretende ubicarse de acuerdo a la actividad que pretenda realizar.

Para lo anterior el Departamento del Distrito Federal, pone al alcance programas parciales de desarrollo urbano en cada delegación. El giro correspondiente, tendrá una clave de uso permitido, prohibido o condicionado con la finalidad de conocer la situación del predio antes de instalarse. En caso de categoría permitida el usuario:

1. Tramitará la constancia de sonificación. En caso de encontrarse en una zona condicionada, deberá tramitar la licencia de uso del suelo. Posteriormente deberá registrar su registro federal de causantes (R.F.C.).
2. Realizará los trámites siguientes: Aviso de apertura de establecimiento ante Salud, visto buenos de previsión de incendios, manifestación de estadística.
3. Tramitará la declaración de apertura o licencia de funcionamiento, estos trámites requieren que se presenten los trámites correspondientes de Hacienda (los trámites ante Hacienda marcan la parte de la constitución de la empresa), uso del suelo y demás gestiones. Esto marca el final de todos los trámites básicos.

De acuerdo al programa de simplificación y de regularización administrativa que entró en vigor a partir del 15 de mayo de 1996, se eliminó el 33% de los trámites de los empresarios, se redujeron los plazos de respuesta, de tal manera, que el 90% de los trámites se resolvieron en menos de 10 días hábiles. El programa de desregulación y simplificación administrativa pretende otorgar un entorno favorable para la creación de nuevas empresas y para la generación de empleos.

ANEXO 2

UNIDADES DE INVERSION (UDIS).

UDI, es una unidad de cuenta de valor real constante, en la que se pueden denominar créditos, depósitos y otras operaciones financieras.

El valor de la UDI evoluciona en forma proporcional aunque con un breve destase de acuerdo a la variación del Índice Nacional de Precios al Consumidor, en forma diaria.

Al constituirse una inversión en UDI'S, el inversionista entregará la cantidad en pesos equivalente, según el valor de la UDI al día en que se realice la operación; esto por tratarse de una unidad de cuenta, más no de una moneda.

Los pagos al inversionista, tanto principal como intereses se efectuará en pesos calculando el importe según el valor de la UDI en el día en que se haga el pago.

Algunos problemas que se resolverán mediante la creación de las UDI'S son:

A. PROBLEMAS QUE AFECTAN A LOS INVERSIONISTAS.

- La inflación no solo implica el problema de que los precios asciendan, sino también que estos lo hacen a una velocidad difícil de predecir.
- Lo anterior produce incertidumbre respecto del rendimiento real de las inversiones en instrumentos tales como depósitos bancarios o valores representativos de deuda.

B. PROBLEMAS QUE AFECTAN A LOS USUARIOS DE CREDITO

- La primera referida incrementa el nivel de las tasas de interés pagaderas por los usuarios de crédito.
- Para estos usuarios, la inflación crea un problema más grande que consiste en la amortización acelerada de los créditos que si se ve en términos reales.
- Con la inflación las tasas de interés contienen dos componentes: uno el llamado Real, y otro que es Inflacionario; este es el que se paga al acreedor para compensar lo de la pérdida de valor real del principal del crédito recibido.

Las ventajas de la UDI, esto es la respuesta a los problemas anteriores:

A. PARA LOS INVERSIONISTAS.

- El Capital de las inversiones que se constituyan en UDI'S, mantienen su valor real.
- Los instrumentos se calculan a la tasa que se estipula en el instrumento respectivo y se determinan en UDI'S. De esta forma los intereses tampoco se ven expuestos al riesgo de la pérdida del valor real.

B. PARA LOS USUARIOS DE CREDITO.

- La tasa de interés será menor por haberse eliminado la prima de riesgo que deriva de la incertidumbre que la inflación causa sobre el rendimiento de real de las inversiones.
- Se elimina la amortización acelerada de los créditos causados por la inflación.

** EL MERCADO DE VALORES, Las Unidades de inversión (UDI'S), Mecanismos Antiflacionarios, número 5, mayo 1995, pág. 18 a 21.*

BIBLIOGRAFIA

Alvarez Anguiano Jorge, Apuntes de auditoría administrativa, Facultad de Contaduría y Administración.

Arias Galicia Fernando, Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y el comportamiento, Editorial Trillas, 5a. Edición, México.

Barajas Medina Jorge, Curso introductorio a la administración, Editorial Trillas, 3a. Edición, México 1994.

Cook J. W. y Winkle G. M., Auditoría, Editorial Mc Graw Hill, 3a. Edición, México.

Diccionario Enciclopédico, Economía planeta, Editorial Planeta, 1a. Edición, España, Barcelona 1981.

Enciclopedia Lexis 22, Editorial Círculos de Electores, México.

Farías García Pedro, Auditoría banca múltiple, Editorial Farías, 1a. Edición, México.

Fernández Arena José Antonio, Auditoría administrativa, Editorial Diana, 1a. Edición, México 1973.

Fernández Arena José Antonio, El proceso administrativo, Editorial Diana, 8a. Edición, México 1979.

Hernández y Rodríguez Sergio, Introducción a la administración, Editorial Mac Graw Hill, 1a. Edición, México 1994.

Klein Alfred W., y Grabinsky Nathan, El análisis factorial, Editorial Banco de México, 1a. Edición, México 1958.

Leonard William P., Auditoría Administrativa, Editorial Diana, México.

Méndez Morales José Silvestre, Economía y la empresa, Editorial Mac Graw Hill, 1a. Edición, México 1989.

Münch Galindo Lourdes, Fundamentos de administración, Editorial Trillas, 5a. Edición, México 1990.

Norbeck Edward F., Auditoría administrativa, Editora Técnica, 2a. Edición, México 1972.

Pardinas Felipe, Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales, Editorial Siglo XXI, 28a. Edición, México.

Reyes Ponce Agustín, Administración de empresas teoría y práctica, Editorial Limusa, 1a. Edición, México 1966.

Reyes Ponce Agustín, Administración moderna, Editorial Limusa, 1a. Edición, México 1992.

Rodríguez Valencia Joaquín, Síntesis de auditoría administrativa, Editorial Trillas, 6a. Edición, México 1990.

Rodríguez Valencia Joaquín, Como administrar medianas y pequeñas empresas, Editorial Ecasa, México 1989.

Rojas Soriano Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, Editorial UNAM, 6a. Edición, México.

Rubio Ragazzoni Víctor M., y Hernández Fuentes Jorge, Guía práctica de auditoría administrativa, Editorial PAC, 1a. Edición, México 1981.

Zorrilla Arenas Santiago, Diccionario de economía, Editorial Cal y Arena, 4a. Edición, México 1989.