

10622  
49a



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**"PROPUESTA DE APILCACION DEL PROCESO  
ADMINISTRATIVO EN UNA MICROEMPRESA".**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
NANCY GEORGINA ORNELAS MONTAÑO

ASESOR: L.A.E. JESUS ALBERTO VIVEROS PEREZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2003

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

2

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



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. Del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Propuesta de aplicación del Proceso Administrativo en una Microempresa."

que presenta la pasante: Nancy Georgina Ornelas Montaño  
con número de cuenta: 9753170-6 para obtener el título de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestros VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 17 de Julio de 2003

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	
VOCAL	<u>C.P. Marco Antonio Ramirez Reyes y Orduña</u>	
SECRETARIO	<u>L.R.C. María del Carmen Pérez Castillo</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Yolanda Zamudio Garcia</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. José Santana Rivera</u>	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### AGRADECIMIENTOS

*A mis padres:*

*Mercedes y José.*

*Por todos los sacrificios y el apoyo incondicional que me han dado a lo largo de mi vida. Los quiero mucho.*

*Al amor de mi vida:*

*Juan Alfonso.*

*Por el apoyo y el amor que siempre he recibido de ti. Te amo.*

*A mi asesor:*

*L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez.*

*Por su interminable paciencia y sus aportaciones para la elaboración de este trabajo. Gracias.*

*A la Universidad:*

*Por darme la oportunidad de formarme como profesionista en sus aulas.*

*A Dios:*

*Por darme la dicha de vivir.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

#### CAPITULO I LA ADMINISTRACIÓN

1.1	Definición de Administración.	1
1.2	Antecedentes de la Administración.	2
1.3	Principios de Administración.	2
1.4	Características de la Administración.	5
1.5	Función de la Administración en la sociedad.	6
1.6	Objeto de estudio de la Administración.	7
1.7	Proceso Administrativo.	7
1.8	Áreas Organizacionales o Departamentos.	9
1.9	Perspectivas de desarrollo de una Administración acorde a la realidad mexicana.	14

#### CAPITULO II EL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1	Planeación.	16
2.1.1	¿Qué es la Planeación?	16
2.1.2	Ventajas de la Planeación.	17
2.1.3	Principios de la Planeación.	17
2.1.4	Tipos de Planeación.	19
2.1.5	Técnicas de Planeación.	28
2.2	Organización.	30
2.2.1	¿Qué es Organización?	30
2.2.2	Importancia de Organizar.	30
2.2.3	Principios de Organización.	31
2.2.4	Etapas de la Organización.	32
2.2.5	Técnicas de Organización.	33
2.3	Dirección.	37
2.3.1	Concepto de Dirección.	37
2.3.2	Importancia de la Dirección.	38
2.3.3	El proceso de Dirección.	38

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

2.4	Control.	57
2.4.1	Concepto de Control.	57
2.4.2	Importancia del Control.	57
2.4.3	Principios del Control.	58
2.4.4	Etapas del Control.	59
2.4.5	Tipos de Control.	61
2.4.6	Técnicas de Control	64

### **CAPITULO III LA MICROEMPRESA**

3.1	Concepto de Empresa.	66
3.2	Objetivos de la Empresa.	66
3.3	Etapas de consolidación de una Empresa.	67
3.4	El entorno de las Empresas.	68
3.5	Elementos que forman una Empresa.	69
3.6	Clasificación de las Empresas.	70
3.7	La Microempresa.	72
3.8	Características de la Microempresa.	74
3.9	Importancia de la Microempresa en la Economía Mexicana.	74
3.10	Factores que debe tener en cuenta una Microempresa para realizar su Planeación.	75
3.11	Ventajas que tienen las Microempresas.	75
3.12	Desventajas que tienen las Microempresas.	76
3.13	Éxito y fracaso de las Microempresas.	76
3.14	Estadísticas.	79

### **CAPITULO IV CASO PRÁCTICO**

4.1	Antecedentes.	83
4.2	Problemática en Novedades Pepe's.	85
4.3	Hipótesis.	86
4.4	Investigación.	86
4.5	Comprobación de la hipótesis.	112
4.6	Diagnóstico.	112
4.7	Propuesta.	113

<b>CONCLUSIONES.</b>	122
----------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	124
----------------------	-----

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### INTRODUCCIÓN.

El material que se presenta en la siguiente tesis fue preparado con la finalidad de dar una guía especial y específica para la Administración de una Microempresa denominada "NOVEDADES PEPE'S", considerando la aplicación de la teoría y los principios administrativos de forma integral.

El trabajo comprende de 4 capítulos y la temática es la siguiente:

En el Capítulo I se habla de las generalidades de la Administración, sus principios, las características que la diferencian de otras disciplinas, la función que tiene dentro de la sociedad, así como las áreas o departamentos donde se aplica.

El Capítulo II se refiere a las fases o etapas del Proceso Administrativo, que para efectos de este estudio son 4: Planeación, Organización, Dirección y Control, la importancia y beneficios que tiene su uso en las empresas, así como los principales elementos que las conforman.

En el Capítulo III se aborda el tema de las Microempresas, las características que poseen, la importancia que tienen en la Economía Mexicana, los problemas que enfrentan y su desarrollo en México.

En el último capítulo se muestra la investigación que se realizó acerca de la problemática que prevalece en la microempresa NOVEDADES PEPE'S, por la falta de aplicación del Proceso Administrativo y en general de la Administración, además se contempla una propuesta que da solución a los problemas por los cuales está atravesando.

Al final se presentan las conclusiones de la investigación realizada.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CAPITULO I**

**LA**

**ADMINISTRACIÓN**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## 1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.

Para comenzar el presente trabajo debemos comprender lo que es la Administración. La Administración es una práctica que realiza el hombre desde el momento que tuvo que organizarse con otros hombres para satisfacer sus necesidades. A continuación se exponen definiciones de algunos estudiosos que se han especializado en esta disciplina:

- ❖ José Antonio Fernández Arena define a la Administración como "ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano coordinado."
- ❖ Lourdes Münch Galindo y José García Martínez emiten una definición integral como una conclusión de analizar diversas definiciones de reconocidos tratadistas de la Administración: "Proceso cuyo objeto es alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de un grupo social, mediante la adecuada coordinación de los recursos y la colaboración del esfuerzo ajeno."
- ❖ Harold Koontz y Heinz Wehrich proponen una definición básica: "La Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos."
- ❖ Joaquín Rodríguez Valencia propone que la Administración es "Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado."
- ❖ Agustín Reyes Ponce forma a la siguiente definición: "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."

De estas la que me parece más adecuada es la primera ya que considera a la Administración como una ciencia y no tan solo como un proceso o un conjunto sistemático de reglas, teniendo en consideración que dentro de las ciencias hay principios, teorías, métodos, técnicas y procesos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Existen controversias en torno a determinar el carácter de la Administración, si debe ser considerada como ciencia, técnica o arte. Para efectos de este estudio, se considerará a la Administración como una ciencia.

“La Administración no es cosa mecánica que dependa de ciertos hábitos físicos que deben ser superados o corregidos con miras a obtener el comportamiento correcto.”<sup>1</sup>

## **1.2 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.**

Cuando las empresas alcanzaron cierto tamaño y complejidad, producto de su evolución, la Administración de las mismas fue cada vez más compleja para sus dirigentes, de ésta manera surgió la necesidad de la teoría administrativa que permitió a estos desarrollar modelos y estrategias adecuadas para la solución de los problemas en las organizaciones.

Podemos hablar de Administración en México hasta el periodo pos-revolucionario, cuando en México se empezó a dar la industrialización con consecuencia de que el mundo estaba en guerra y los países participantes solo estaban dedicados a la producción de armas, entonces los países que no estaban en conflicto, entre ellos México, exportaban sus productos para satisfacer las necesidades que no se cubrían los gobiernos en guerra, las empresas hicieron su aparición, y con ellas la necesidad de organizarlas, de ésta manera surgió el estudio sistemático de la Administración en México.

Actualmente se encuentran estructuras perfectamente bien definidas que para ser competitivas requieren de una adecuada Administración y que no pueden consolidarse sin la utilización de la misma.

## **1.3 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.**

La ciencia de la Administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; las teorías y principios de la Administración nos ayudan a decidir lo que hemos de hacer para actuar mejor como administradores, sin la teoría nos quedan solamente la intuición, las corazonadas y la esperanza, que son de escasa utilidad en las empresas modernas de creciente complejidad.

<sup>1</sup> Chiavenato Idalberto, “Introducción a la teoría general de la Administración”, McGraw-Hill México, 1995.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Todavía no contamos con una teoría general comprobada ni un conjunto de leyes de la Administración universalmente aceptada, pero se han tomado como referencia algunos principios que autores pioneros propusieron y que dieron importancia a ésta disciplina, resultando en su aplicación verdadera.

#### ❖ **Frederick Winslow Taylor (1856-1915)**

Es una de las personalidades más importantes en el mundo de la Administración, frecuentemente se le llamó el padre de la Administración Científica. Nació en Germantown en el Estado de Pennsylvania y pertenecía a la clase media. En 1870 ingresó como mecánico a un taller; rápidamente convirtió su departamento en uno de los más productivos y por lo mismo consiguió el puesto de jefe en el taller. Taylor dedicó la mayor parte de sus esfuerzos a estudiar y encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo a través de los estudios de los tiempos y movimientos, de la forma más adecuada para remunerar a los trabajadores con el fin de incrementar la productividad.

Su principal contribución fue demostrar que la Administración Científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través del estudio científico de los tiempos y movimientos.

La Administración Científica surgió en parte por la necesidad de elevar la productividad y de encontrar los medios de mejorar la eficiencia de los trabajadores.

#### Principios de Taylor.

1. Ciencia en lugar de empirismo y de improvisación.
2. Selección y entrenamiento de trabajadores.
3. Articular el trabajo con la ciencia.
4. División del trabajo y de las responsabilidades.

#### ❖ **Henry Fayol (1841-1925)**

Nació en Constantinopla y falleció en París, se graduó de Ingeniero en Minas a los 19 años, hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, es considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, como las fábricas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Formuló una teoría de organización basándose en la Administración como ciencia, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece 14 principios de la Administración, los cuales son:

#### Principios de Fayol:

1. **División de Trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su trabajo.
2. **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (liderazgo).
3. **Disciplina:** Los miembros de una empresa tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones aplicadas con justicia.
4. **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. **Subordinación de interés individual al general:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe estar sobre los intereses de la empresa.
7. **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para sus dirigentes.
8. **Centralización:** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. **Jerarquía:** La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. **Estabilidad del personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**13. Iniciativa:** Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se comentan errores.

**14. Espíritu de equipo:** Promover el espíritu de equipo dará a la empresa un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios por lo tanto son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo y lugar.

Estos principios pueden convertirse en puntos focales para la investigación, así como para verificar su validez y mejorar su aplicabilidad.

Los Principios de la Administración al igual que las ciencias exactas, son verdaderos, aunque los Administradores en una situación dada prefieran ignorarlos, acarreado pérdidas por tal omisión.

La Administración dirige a una empresa a la realización de sus propios objetivos de la mejor manera posible. Se puede deducir que en toda empresa existe la Administración, aunque sea en un grado muy bajo o en el peor de los casos, muy precaria. Toda organización fue creada con un objetivo, esta necesita de la Administración para llegar a cumplirlo en una forma más productiva, no solo busca alcanzar los objetivos sino optimizarlos mediante el aprovechamiento racional de todos sus recursos a través de los miembros de la misma.

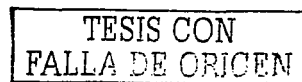
Para las pequeñas empresas el ejercicio de una buena Administración es la única oportunidad de competir y en casos más extremos de sobrevivir. La Administración es en sí, intangible, pero de efectos notables y se hace patente al lograse los objetivos.

#### **1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.**

Como resultado de la consulta de dos autores<sup>2</sup> que sobre Administración escribieron, a continuación enumero algunas de las características de la Administración y que la distinguen de otras disciplinas:

❖ **Universalidad.** Se puede aplicar en cualquier organización.

<sup>2</sup> Münch Galindo Lourdes y García Martínez José, "Fundamentos de Administración", Trillas, 2ª edición, México, 1997.



- ❖ **Unidad Temporal.** En Administración se distinguen varias funciones administrativas, (Planeación, Organización, Dirección y Control, etc.) que no precisamente existen de manera aislada, es decir que todas estas funciones pueden existir simultáneamente.
- ❖ **Flexibilidad.** Los principios de Administración se adecuan a las necesidades de cada organización.
- ❖ **Interdisciplinarietàad.** Se relaciona con otras ciencias que tienen que ver con la eficiencia del trabajo, productividad, maximización de recursos, por ejemplo la Psicología, la Economía, etc.

La Administración se puede dividir en dos grandes ramas: Pública y Privada, además que se puede aplicar en toda especie de organización ya sea industrial, comercial o de servicios.

### **1.5 FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA SOCIEDAD.**

En general gracias a sus características es innegable la importancia que la Administración tiene para la humanidad. De manera particular tiene gran impacto en las organizaciones, ya que el hombre se agrupa dentro de éstas como casi la única forma de producir sus satisfactores.

La Administración dirige y coordina las actividades de las empresas hacia un fin común. Integra el esfuerzo humano al proceso productivo de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades en la sociedad.

Otra función es que las organizaciones sean eficientes, es decir que las actividades se ejecuten productivamente simplificando el trabajo por medio del establecimiento y seguimiento de principios, métodos y técnicas logrando que las organizaciones sean más útiles a la sociedad.

El fenómeno administrativo se extiende en todos los ámbitos, contribuye con la sociedad ya que por medio del establecimiento y cumplimiento de sus principios proporciona lineamientos, para el aprovechamiento de recursos, mejorar las relaciones humanas y la generación de empleos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La Administración tiene a su cargo vigilar el buen funcionamiento de varios aspectos, no sólo relacionados con el lucro, uno de éstos es que juega un papel importante en la organización en el sentido social que debe tener la misma atención que el aspecto de grupo.

El crear un ambiente adecuado en la organización y fuera de ella (ecología) así como que la gente logre sus objetivos personales es igual de importante. También se deben cubrir necesidades de los proveedores, de los clientes y atender el aspecto competencia.

La Administración se rige por una serie de valores, como la confianza y el respeto que le proporcionan una solidez ética y moral que orientan la conducta del Administrador en la sociedad.

La Administración trata de encontrar la forma de ayudar a solucionar problemas sociales, que de no atenderse, derribarían la estructura de las empresas y de la misma sociedad.

### **1.6 OBJETO DE ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN.**

El objeto de estudio de la Administración son las organizaciones su continuidad y crecimiento.

La Administración es aplicable a todo tipo de organizaciones, llámense: empresa, asociación, entidad, organismo, compañía, grupo, etc., tiene una amplitud tal que llega a todos los niveles jerárquicos dentro de las mismas.

El campo de acción de la Administración es muy amplio, la podemos observar actuando en nuestra casa, en un hospital, en una asociación religiosa, en una organización pública o en una empresa privada.

La Administración se aplica lo mismo en organizaciones grandes y pequeñas, empresas no lucrativas o lucrativas, industrias manufactureras y de servicios.

### **1.7 PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Para estudiar Administración es muy útil dividirla en funciones administrativas, lo que conocemos como Proceso Administrativo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Existen diversos criterios en cuanto al número de etapas del Proceso Administrativo, sin embargo para la mayoría de los autores existen elementos esenciales. A continuación se presentan las etapas en que han dividido en Proceso Administrativo tres autores:

**Agustín Reyes Ponce:**

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización
4. Integración
5. Dirección
6. Control.

**Henry Fayol:**

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Coordinación
5. Control.

**José Antonio Fernández Arena:**

1. Planeación
2. Implementación
3. Control.

Como podemos ver Reyes Ponce propone seis etapas mientras que Fernández Arena tan solo tres, esto no quiere decir que por contener tres etapas el Proceso sea pobre, o no sea válido en la Administración. Reyes Ponce propone la Previsión como primera etapa mientras que los demás no, ya que estos dos últimos están considerando la Previsión como parte de la Planeación.

Según Reyes Ponce el Proceso Administrativo está compuesto por la fase mecánica y la fase dinámica. La mecánica comprende la Previsión, Planeación y la Organización, en tanto que la dinámica comprende la Integración, Dirección y el Control.

Para Lyndall F. Urwick la fase mecánica o estructural es la parte teórica de la Administración en la que se establece lo que debe hacerse (dirigirse siempre hacia el futuro), mientras que la fase dinámica u operativa se refiere a como manejar de hecho a la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



El Proceso Administrativo tienen aplicación universal y actual, los gerentes o Administradores lo pueden aplicar no importando el tipo de organización que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes. Lo puede utilizar un gerente de una empresa constructora e igualmente un gerente de una tienda departamental.

Así mismo, el Proceso Administrativo puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

Para efectos de este trabajo se establece que las etapas del Proceso Administrativo son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

- ❖ **Planeación.** Comprende la fijación de objetivos, metas, políticas, procedimientos programas, presupuestos y pronósticos. En esta función se define que se quiere hacer, como y cuando se va hacer, se determinan cuales son los recursos necesarios. Se debe tener la visión para pronosticar que es lo que va acontecer en el futuro.
- ❖ **Organización.** Aquí vamos a determinar quien es el responsable hacer el trabajo, con cuanta autoridad y responsabilidad y de que manera se van a llevar a cabo los planes. Se determina la jerarquía, las funciones y obligaciones de cada miembro de la empresa. Dentro de esta función se agrupan las actividades de acuerdo con un criterio homogeneizador que es el encargado de decir cómo se ha realizado, qué se hizo, cómo se hizo, y compara los estudios.
- ❖ **Dirección.** Trata de que las tareas se realicen, ver como se están haciendo, guiar a los subordinados, coordinar durante todo el proceso. Como delegar y ejecutar la autoridad, comunicar órdenes de acción a cada órgano de la organización.
- ❖ **Control.** En ésta función vamos a comparar lo realizado con lo planeado, en caso de haber deficiencias corregir desviaciones determinando la causa de dicha desviación, revisar o ajustar los métodos empleados.

## 1.8 ÁREAS ORGANIZACIONALES O DEPARTAMENTOS.

Por otra parte la Administración para su organización y operación se puede divide en varias áreas, las cuales llamaremos áreas organizacionales, por que en ellas se agrupan homogéneamente las actividades a realizar de acuerdo con la división del trabajo dentro de la organización. A éstas áreas, también se le conoce como departamentos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

“Henry Fayol se percató que en todas las organizaciones industriales, sin importar su tamaño, se da una serie de funciones de cuya interrelación y eficiencia depende de la marcha de la institución.

Las áreas funcionales establecidas por Fayol, en las que se realizan diversas operaciones son las siguientes:

1. **Operaciones técnicas.** Estas incluyen producción, fabricación y transportación.
2. **Operaciones comerciales.** Comprendiendo en éstas a compras, ventas y cambios.
3. **Operaciones financieras** (obtención y aplicación de capitales).
4. **Operaciones de seguridad** (protección de los bienes y de las personas).
5. **Operaciones de contabilidad** (inventarios, balance, costos y estadísticas).
6. **Operaciones administrativas.** Estas fueron una innovación y son precisamente las que constituyen una de sus más grandes aportaciones.”<sup>3</sup>

Fayol en su época las denominó como operaciones o funciones, éstas dieron lugar a lo que en la actualidad conocemos como áreas o departamentos.

A continuación se presenta un cuadro donde la primera columna se refiere a la operación o función propuso y la segunda columna el área o departamento como es conocido hoy en día.

<b>Operación o Función</b>	<b>Área o Departamento</b>
Técnica	Producción
Comercial	Mercadotecnia
Financiera	Finanzas
De seguridad	Recursos Humanos
De Contabilidad	Finanzas
Administrativa	Alta gerencia o Dirección

El número de áreas depende del tamaño y tipo de empresa. Pero toda organización que se dedique a la transformación de bienes debe contar por lo menos con: Producción, Finanzas, Recursos Humanos, y Mercadotecnia. A continuación se muestran algunas características de cada una:

<sup>3</sup> Ríos Szalay Adalberto y Paniagua Aduna Andrés, “Orígenes y perspectivas de la Administración”, Trillas, 2ª edición, México, 1997.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ❖ **Producción.** Como su nombre lo dice se dedica a la elaboración de bienes bajo ciertas normas técnicas constituyendo así el objetivo de la organización. Este departamento se encarga de transformar los insumos (dinero, deseos del consumidor, materia prima, etc.) en bienes útiles a la sociedad.

Para lograr esta transformación contará con tecnología productiva, que se expresa mediante maquinaria, instalaciones, distribución de la planta, recursos humanos, y proceso de elaboración. La maquinaria es todo el equipo que permitirá transformar las materias primas y será adquirida según el tipo de producción (por órdenes de producción o por procesos) que se desarrolle en la organización. En el proceso de transformación se transformarán los materiales en productos, o lo que llamamos tecnologías de transformación.

Las instalaciones son la infraestructura que ofrece apoyo al proceso de transformación (red de distribución de agua, de gas, de combustibles, de energía eléctrica, etc.) La distribución de la planta se refiere a la disposición o ubicación de las maquinarias e instalaciones que tiene la organización para producir.

Los Recursos Humanos son los hombres y mujeres que con conocimientos y destrezas, manejan la maquinaria, hacen uso de las instalaciones de acuerdo a la distribución de la planta, siguiendo el proceso de elaboración, para la elaboración de los productos.

- ❖ **Finanzas.** Este departamento tiene como objetivo principal obtener ingresos suficientes y administrar los que ya tiene, evitando en lo posible la inactividad de los recursos monetarios. Se encarga de la vigilancia del uso de los recursos obtenidos.

Tiene como función decidir (mediante el presupuesto) o determinar las diferentes cantidades que corresponderán a cada departamento de la organización para que adquieran recursos que le permitan alcanzar sus correspondientes objetivos dentro de un plan determinado por la dirección general.

Mediante la supervisión y control de los Estados Financieros de la organización, el departamento de Finanzas vigilará el resultado, origen y aplicación de los recursos por ella obtenidos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Dentro de sus funciones tenemos las siguientes: elaborar la planeación, el cuidado de la estructura y comparación en el área financiera. La planeación financiera incluirá (a grandes rasgos) lo que habrá de hacerse con los recursos en el futuro.

Dentro de éste departamento se puede incluir el de Contabilidad, que tiene como objetivo preparar información adecuada respecto a la marcha y situación económica de la empresa en cualquier momento y debe incluir la contabilidad general, la contabilidad de costos, el cumplimiento de obligaciones y derechos fiscales y por último, la auditoría interna.

- ❖ **Recursos Humanos.** Se dedica al reclutamiento, selección, contratación, desarrollo, evaluación, compensación y capacitación del personal, entre otras, así como vigila en cumplimiento de las normas de higiene y seguridad para evitar poner en riesgo la vida del personal. Recursos Humanos es un enlace entre la organización y el elemento humano para satisfacer sus necesidades dentro de la organización.

Éste es un departamento típico de servicio, ya que es el que proporciona a todos los demás elementos humanos que los hará funcionar. Al recibir las requisiciones de otros departamentos efectúa un análisis de trabajo para lograr definir los requisitos necesarios de manera que consiga el hombre adecuado en el puesto adecuado.

Desarrolla procedimientos que constan de los siguientes pasos: requisición del departamento, reclutamiento y selección. Al recibir la requisición, el departamento de personal (también llamado de esta manera) procederá a investigar si alguno de la propia organización puede ocupar el puesto, si no es así buscará por otras fuentes al candidato. Una vez recibidas las solicitudes, mediante diversas pruebas y entrevistas, elegirá a la persona idónea (selección). Una vez elegida a ésta, deberá seguir con: aprobación por departamento solicitante, contratación, inducción y mantenimiento.

Es importante considerar que éstas funciones no actúan aisladamente, sino que interactúan entre sí, es decir que todas se relacionan considerándose como un sistema para alcanzar el objetivo planeado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ❖ **Mercadotecnia.** Si la razón de existir de una organización es la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad, entonces la mercadotecnia tiene el objetivo principal de que todos aquellos productos sean los idóneos, que lleguen hasta el consumidor para cubrir dicha necesidad.

Se origina de la necesidad que tiene la organización de transformar sus productos o servicios en recursos monetarios (dinero), que son el insumo necesario para continuar la operación y conseguir parte de su supervivencia. En este caso nos referimos a las empresas que persiguen un lucro y a las organizaciones que no lo hacen también necesitan que sus productos o servicios sean demandados, ya que de no ser así, cualquier organización podría desaparecer.

Luego entonces éste departamento resulta vital, después de los accionistas, proporcionará los medios para operar. Se encarga de hacer que la organización responda en productos y servicios a la demanda de su medio. Tradicionalmente este departamento tenía como función de vender, sin embargo, esta función ha cambiado de tal forma, que ahora el cliente es el factor principal de toda decisión en esta actividad.

Las actividades que realiza la Mercadotecnia son: la Investigación de Mercados y la Estrategia de Mercados. Sólo de manera introductoria se puede decir que la Investigación de Mercados tiene como objetivo conocer los deseos y necesidades de los clientes, para que una vez conocidos se busquen producir los satisfactores que cubrirán esos requerimientos; Mientras que la Estrategia de Mercados toma en cuenta el ambiente donde se desarrolla la empresa en cuatro puntos básicos que son: Precio, Plaza, Promoción y Producto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 1.9 PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE UNA ADMINISTRACIÓN ACORDE CON LA REALIDAD MEXICANA<sup>4</sup>.

### Dependencia Tecnológica, Cultural y Económica de México.

En México podemos observar que un factor condicionante para el desarrollo es la dependencia económica, cultural y tecnológica que tenemos con otros países, principalmente con Estados Unidos, esto se debe a una serie de factores como; falta de capacidad económica y problemas de educación. Al ser dependientes, tenemos que aceptar muchas de las condiciones que nos imponen los países que nos asesoran tecnológicamente y económicamente.

### Factores de Desarrollo de una Administración para México.

- ❖ **Administración y Participación.** Todos los países tienen la necesidad de crear sus propios sistemas de Administración y todo esto se logra por medio de la participación de las empresas y de sus empleados. Pueden existir muchos sistemas, pero no todos se adaptan a las necesidades de cada organización, por ésta razón es necesario crear sistemas propios.
- ❖ **Administración y la necesidad de teoría.** Existen muchos autores que han escrito sobre los temas de Administración, pero ninguno de ellos ha creado una teoría administrativa para México. En México se requiere de una teoría administrativa que incluya aspectos que afectan en forma significativa a las empresas mexicanas.
- ❖ **Administración y Desarrollo Económico.** La Administración está estrechamente vinculada con el desarrollo económico. Esto se debe a que uno de los objetivos principales de la Administración es hacer uso racional de los recursos, logrando una alta productividad de los mismos, prueba de esto es que se considera que un país bien administrado, es un país desarrollado y un país mal administrado es un país subdesarrollado.
- ❖ **El Administrador como Promotor.** La Administración es llevada a cabo a través del Administrador, por ésta razón, debe actuar como promotor, impulsando la aplicación de la Administración en forma adecuada. Tiene a su cargo concienciar a la gente sobre el papel tan importante que juega ésta en el logro de los objetivos empresariales.

<sup>4</sup> Ríos y Paniagua, op. Cit.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ❖ **Administración y estructuras Organizativas.** Para llevar a cabo una estructura organizacional adecuada es necesario considerar el aspecto administrativo dentro de la empresa. Esto nos permitirá tener una estructura acorde con las necesidades empresariales, sus funciones y actividades.
- ❖ **Administración y Tecnología.** Hace pocos años en México era relativamente fácil vender todo lo que se producía; actualmente encontramos que los mercados cada vez se vuelven más conflictivos, esto se debe a que existe una gran cantidad de productos de tecnología de punta con los que tenemos que competir. En México no se prestó atención al aspecto tecnológico como debía ser, fuera por causa económica o falta de interés se descuidó éste renglón. Actualmente encontramos que se están viviendo las consecuencias de tal descuido y nos ésta constando mucho trabajo ubicarnos en un mercado tan competitivo.
- ❖ **Administración y Desempleo.** Se considera que una empresa bien administrada tendrá éxito y aunque se vivan momentos difíciles ésta logrará, con mayor facilidad respetar su estructura y sus empleados. La falta o inadecuada Administración, trae como consecuencia un desequilibrio de las estructuras y en muchos casos el desempleo. Es importante considerar que actualmente, aunque las empresas estén mal administradas hay desempleo por la situación en que se vive.
- ❖ **Administración y Calidad.** Uno de los aspectos muy importantes para la empresa es la calidad y cuando utilizamos este término nos referimos a la calidad total de la organización. Prueba de ello es que cada vez es más frecuente encontrar que las empresas imparten cursos relacionados con dicho tema y que se ubican en la Administración de Recursos Humanos.

Teniendo presentes éstas perspectivas es importante que se estudie y desarrolle una teoría administrativa en México, que se aplique de acuerdo a las necesidades del país, tomando en cuenta los factores tecnológicos, culturales y económicos que aquí prevalecen.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

15A

**CAPITULO II**

**EL**

**PROCESO**

**ADMINISTRATIVO**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



La temática del presente capítulo se enfoca a las Etapas del Proceso Administrativo. A continuación se presentan y son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

## 2.1 PLANEACIÓN.

Antes de iniciar cualquier acción dentro de la empresa, es de vital importancia determinar cuales serán las causas y efectos de dicha acción, esto lo podemos lograr a través de la Planeación. Si no se considera puede acarrear graves riesgos, desperdicio de esfuerzo e incluso de recursos y la Administración no tendría razón de ser.

La Planeación precede a las demás etapas del Proceso Administrativo, "ya que planear implica hacer elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La Planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo"<sup>5</sup>

La Planeación tiende un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir. No basta desear buenos resultados, para obtenerlos hay que planearlos. El éxito o fracaso de una empresa depende de la determinación exacta de los resultados que pretende obtener, así como un análisis de su entorno que le sirve para prever futuros riesgos, oportunidades, recursos, alternativas, etc. El rumbo que ha de llevar la empresa es determinado en ésta función.

### 2.1.1 ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN?

"La Planeación es un proceso que comienza con los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación"<sup>6</sup>

"La Planeación es un proceso que supone la elaboración y evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción."<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Münch y García, op. Cit.

<sup>6</sup> Koontz Harold, Wehrlich Heinz, "Administración una perspectiva global", McGraw-Hill, 11ª edición, México, 1999.

<sup>7</sup> Ackooff Ruseell L., "Un concepto de planeación de empresas", Limusa, 1ª edición, México, 1985.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La Planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de una empresa, a través de ella se prevén objetivos, metas, contingencias y cambios, así como se determina la manera de conseguir los recursos necesarios para ejecutar lo establecido.

### 2.1.2 VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN.

Según Münch y García tenemos las siguientes:

- ❖ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- ❖ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ❖ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir.
- ❖ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- ❖ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ❖ Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- ❖ Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- ❖ Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- ❖ Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- ❖ Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

### 2.1.3 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN.

Cada etapa se relaciona con una serie de principios, ya que estos son verdades fundamentales de aplicación general y que nos sirven como guías en el quehacer administrativo.

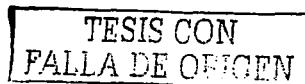
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Para planear eficientemente podemos tomar en cuenta los siguientes principios:

- ❖ **Factibilidad.** Lo que hemos de planear debe ser realizable, no hay que elaborar planes demasiado ambiciosos, casi imposible de realizar, nuestros planes deben adecuarse a la realidad y tomar en cuenta el medio o ambiente que rodea a la empresa.
- ❖ **Precisión.** "Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas."<sup>8</sup> Establece que para planear hay que utilizar datos reales y exactos tales como estadísticas, estudios de mercado, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos, etc. y no opiniones subjetivas o cálculos arbitrarios, ya que al utilizarlos se reducen los riesgos. Para que los datos sean más exactos deben ser expresados en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.)
- ❖ **Flexibilidad.** A la hora de elaborar un plan es conveniente considerar que pudieran ocurrir cambios, por ello establecer "márgenes de holgura" o "colchones de seguridad" resulta adecuado ya que permiten afrontar situaciones imprevistas y proporcionan cursos de acción que se ajustan fácilmente a las nuevas condiciones. Cabe señalar que se puede hacer una modificación completa al plan por causas de fuerza mayor, las que originarían la necesidad de hacer cambios definitivos, lo que conocemos como un cambio de estrategia.
- ❖ **Unidad.** Los diversos planes que se aplican en cada una de las áreas organizacionales o departamentos deben ser consistentes de manera que puedan estar integrados a un plan general. Deben guardar cierto equilibrio y estar relacionados entre sí. De ahí surge la conveniencia de que todos los miembros de la empresa cooperen en su elaboración.
- ❖ **Rentabilidad.** "El plan necesariamente debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos. Es obvio que todo plan en el cual los resultados sean menores que los insumos es totalmente absurdo."<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Reyes Ponce Agustín, "Administración Moderna", Limusa, México, 2002.

<sup>9</sup> Reyes Ponce, op. Cit.



Hasta éste momento se ha hablado bastante de los planes como parte fundamental de la función de Planeación pero en realidad ¿qué son?, a continuación se presenta su concepto:

“Los planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de los que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.”<sup>10</sup>

Los planes se clasifican en cuanto al tiempo en:

- a) **Corto plazo.** Se pueden realizar en un término menor o igual a un año, y a su vez se pueden dividir en:
  - ❖ **Inmediatos.** Que van de cero a seis meses.
  - ❖ **Mediatos.** Se realizan en un periodo mayor de seis meses pero menor de doce meses (un año).
- b) **Mediano plazo.** Se realizan en un periodo de uno a tres años.
- c) **Largo plazo.** Estos se proyectan a un periodo mayor de tres años.

#### 2.1.4 TIPOS DE PLANEACIÓN.

Según el nivel jerárquico en el que se realice, el ámbito de la empresa que abarque y el periodo de tiempo que comprenda, la planeación puede ser:

- a) **Planeación Estratégica.** Establece los lineamientos generales de la Planeación, sirviendo de base a los demás planes ya sean tácticos u operativos. Los altos directivos son los encargados de establecer las directrices y planes generales de la empresa que consiste en obtener, usar y disponer los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la misma, este tipo de Planeación es a largo plazo y abarca a todo la empresa.
- b) **Planeación Táctica.** También es llamada funcional ya que determina planes más específicos y que tienen que ver con las funciones organizaciones o departamentos de la empresa, éstos se subordinan a los planes estratégicos y son establecidos por directivos de nivel medio (gerentes o jefes de área) para poner en práctica los recursos con los que cuenta la empresa. Este tipo de Planeación se puede realizar a mediano y corto plazo.

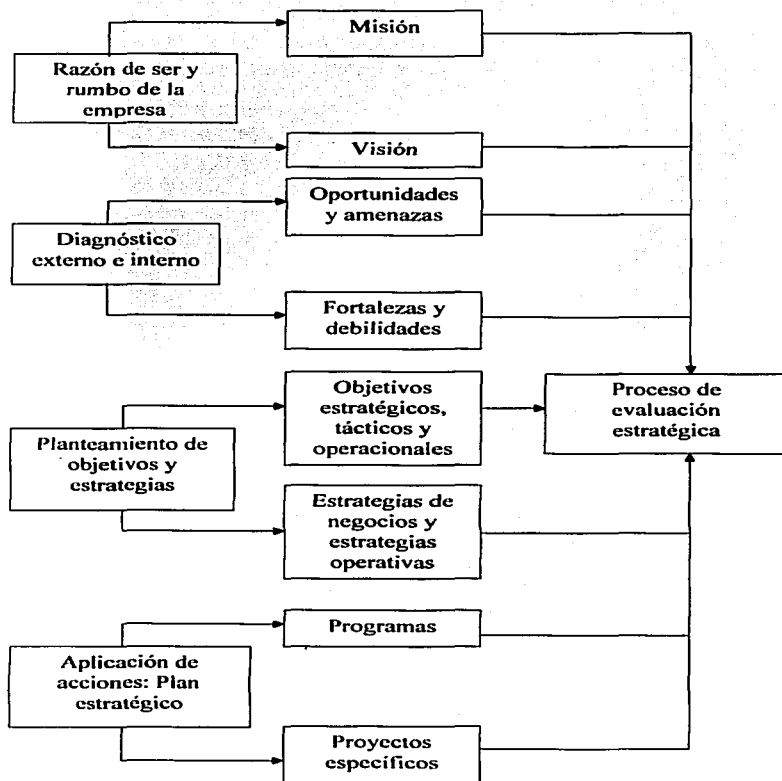
<sup>10</sup> Münch y García, op. Cit.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- c) Planeación Operativa.** También llamado operacional por que su función es formular y asignar actividades de manera detallada a los últimos niveles jerárquicos de la empresa, es decir a niveles de sección u operación, se rige de acuerdo a los lineamientos que se han establecido en la Planeación Táctica y los planes operativos se realizan a corto plazo.

La Planeación tendrá que adaptarse a las necesidades y características de la empresa, sin embargo existen algunas fases que pueden guiar a los dirigentes de ésta a decidir qué y cómo ha de hacerse antes de que se realice. A esto lo llamaremos Sistema de Planeación Estratégica, que permitirá a dichos dirigentes, involucrar al resto de los colaboradores a una cultura basada en la Planeación para lograr que la empresa sea competitiva. Las fases del Sistema de Planeación Estratégica se presentan en el siguiente diagrama:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## MISIÓN.

Es una enunciación breve de los propósitos y valores esenciales de la empresa que debe ser del conocimiento de todos sus miembros, redactada con palabras clave y siguiendo un orden que oriente las actividades que se llevan a cabo cotidianamente en las áreas organizacionales o departamentos.

La misión es definida por los altos directivos de la empresa y debe darse a conocer a todos los miembros de la misma. Para establecerla es necesario considerar cuatro aspectos principales: propósito, valores y principios, políticas y normas, y por último la estrategia.

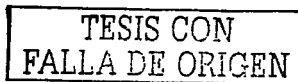
- ❖ **Propósitos.** Son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de la empresa.
- ❖ **Valores y Principios.** Deben tomarse en consideración los principales valores y principios (honestidad, colaboración, lealtad, responsabilidad, sinceridad, etc.) que existen en la empresa, identificar y fortalecer aquellos que son positivos, así como superar y evitar aquellos que no lo son.
- ❖ **Políticas y Normas.** Son definiciones básicas que se aplican en la empresa como norma de actuación y política de actividad en cada una de las funciones, tareas, o procesos de trabajo.

## VISIÓN.

"La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es la luz que ilumina el camino y le da sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones."<sup>11</sup>

Al igual que la misión, la visión es definida por los directivos, en ésta se determina la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la empresa. Es conveniente hacer revisiones periódicas que nos permitan determinar que tan alejada esta nuestra proyección al futuro de la realidad y si vamos por el camino correcto para conseguirlo.

<sup>11</sup> Corona Funes Rafael, "Estrategia", Sicco, 1ª edición, México, 1998.



## **DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.**

Una oportunidad es aquella situación o circunstancia generada en los ámbitos del mercado y que favorece significativamente el desarrollo de la empresa.

Una amenaza es aquella situación que se genera en las diferentes dimensiones del entorno, que afectan de manera negativa al desarrollo de la empresa.

Cabe señalar que ambas se generan como agentes externos y por lo tanto no son controlables para la empresa, pero hacer un estudio y análisis sobre el medio o ambiente es de gran utilidad ya que permite a nuestra empresa desarrollar una sólida capacidad de respuesta ante las cambiantes condiciones del entorno.

Los encargados de realizar dicho análisis son varios miembros de la organización. Por una parte toca, a los accionistas (si es que los hay) o miembros de la alta dirección ya que manejan información estratégica de gran utilidad como estudios de mercado, análisis del sector productivo e investigaciones sobre la economía mexicana.

Y por otra parte, toca a los que se encargan de las áreas de Comercialización o Ventas, Mercadotecnia, lo que debe incluir, publicidad y desarrollo de nuevos productos ya que manejan información estratégica relacionada con la competencia y las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Estas áreas en el caso de que la empresa las tenga.

Para detectar con claridad las amenazas y oportunidades que existen para la empresa hay que efectuar un análisis que comprenda los siguientes sectores: análisis del mercado, de la competencia, del sector productivo, del entorno macroeconómico y tomar en consideración el desarrollo de la economía mundial.

## **DETECCIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

Las fortalezas y debilidades son aspectos internos, por lo tanto son controlables para la empresa e inciden en su desarrollo.

Una fortaleza es aquel elemento organizacional que genera una ventaja competitiva en relación con algún producto o servicio de la competencia.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Una debilidad es aquel elemento organizacional que impide elevar la capacidad competitiva de la organización y ésta identificada por la competencia puede ser aprovechada como una oportunidad.

Los encargados de identificar y analizar las fortalezas y debilidades son los responsables de cada área dentro de la empresa (por ejemplo gerentes y subgerentes). Este análisis debe realizarse periódicamente ya que las organizaciones son muy dinámicas, es decir, las situaciones actuales cambian a gran velocidad. Es conveniente contar con la mayor información posible para hacer una evaluación cuantitativa y así contar con un marco de referencia claro y preciso que incluya todos los puntos clave de la empresa, los cuales son:<sup>12</sup>

<b>Organización</b>	Estructura organizacional. Funciones. Perfiles de puesto. Comunicación interna. Comunicación externa. Flujos de actividad.
<b>Recursos Humanos</b>	Conocimientos, habilidades y actitudes. Sueldos y salarios. Prestaciones y compensaciones. Incentivos y estímulos. Clima laboral y motivación. Capacitación y adiestramiento.
<b>Proceso Productivo</b>	Métodos y procedimientos de trabajo. Costos de calidad. Programación de la producción. Tiempos y movimientos. Integración de recursos. Espacios e instalaciones.
<b>Comercialización</b>	Puntos de venta. Fuerza de venta. Promoción. Publicidad. Investigación de mercados.

<sup>12</sup> Corona, op. Cit.

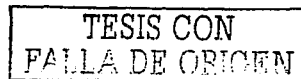
<b>Finanzas</b>	Ingresos. Egresos. Apalancamiento. Liquidez. Rentabilidad. Inversión.
<b>Tecnología</b>	Maquinaria y equipo. Sistemas y equipo de cómputo. Mantenimiento preventivo y correctivo. Metodologías de trabajo. Investigación y desarrollo.
<b>Sistema de Información</b>	Bases de datos. Conceptos metodológicos. Confiabilidad y oportunidad. Grado de integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. Grado de apoyo a los procesos de toma de decisiones. Grado de identificación de oportunidades y amenazas.
<b>Productos y servicios</b>	Diseño. Oportunidad en la entrega. Servicio posventa. Precio. Durabilidad y resistencia. Desarrollo de nuevos productos y servicios.

Una vez elaborados los análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) se da paso al desarrollo de los objetivos.

### **OBJETIVOS.**

“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.”<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Münch y García, op. Cit.



Para que un objetivo realmente lo sea, debe establecerse para un tiempo determinado y debe ser cuantificable o verificable.

Los objetivos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- ❖ **Estratégicos o generales.** Se establecen para toda la empresa y a largo plazo.
- ❖ **Tácticos o departamentales.** Se establecen para un departamento y a mediano o corto plazo.
- ❖ **Operacionales o específicos.** Se establecen en secciones específicas de la empresa y a corto plazo. Estos pueden ser seccionales o individuales. Los primeros se establecen a un grupo dentro de la empresa y los últimos son los que se establecen de manera personal.

Los objetivos en cuanto a su tiempo pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

La empresa debe poseer un objetivo a largo plazo (objetivo estratégico), el cual sintetiza los propósitos de lograr mejores niveles de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad.

El objetivo estratégico es útil para evaluar el avance o rezago con relación al propósito de la empresa.

Sin objetivos claros el ejercicio de las etapas del Proceso Administrativo es como un barco a la deriva, la empresa no puede esperar a ser exitosa.

Es recomendable que los directivos de la misma redacten los objetivos de manera que puedan ser comprendidos y valorados por todo el personal y sirva de base en la realización de operaciones y en la toma de decisiones.

Con todos los aspectos que ya se han mencionado podemos diseñar un Plan estratégico de la empresa, el cual permite definir los principales programas y proyectos de trabajo.

Es importante que el plan contenga los siguientes datos: Responsable, fecha límite de cumplimiento, meta o resultado esperado, presupuesto o inversión, coordinación con terceros.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **ESTRATEGIA.**

Estrategia. "Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas."<sup>14</sup> Existen dos tipos de estrategias, y son:

- ❖ **Estrategias operativas**, dirigidas hacia el mejoramiento de las áreas críticas de la empresa (recursos humanos, tecnología, procesos de trabajo, comercialización, etc.)
- ❖ **Estrategias de negocios**, dirigidas hacia el mejoramiento en la posición estratégico-competitiva de los productos y servicios de la empresa.

## **PROGRAMAS.**

A este Plan Estratégico se le debe dar seguimiento, éste se puede hacer en fechas previstas preguntando constantemente a las personas que colaboran con el responsable, el grado de avance de las actividades asignadas. Cuando ya se cuenta con el Plan Estratégico, se integran los diferentes programas de trabajo. La integración se puede hacer de dos maneras:

La primera es la integración por responsable que permite medir el rendimiento del personal a cargo y vincularlo con un programa de incentivos y estímulos a los colaboradores. La segunda es la integración a partir de la fecha límite de cumplimiento en donde se determinan con anterioridad los tiempos en que se evaluarán los programas de trabajo, con la finalidad de hacer reuniones periódicas con los responsables de las actividades para saber el grado de avance, tomando en cuenta que tal evaluación no debe ser mayor a tres meses.

Cada programa debe traducirse en un presupuesto, es decir, asignar una cantidad o un porcentaje de la inversión a cada una de las actividades.

## **PROYECTOS ESPECÍFICOS.**

Para poder implantar el Plan estratégico y los Programas de trabajo, se diseñan los Proyectos específicos, los cuales se originan de dos maneras:

<sup>14</sup> Múñch y García, op. Cit



1. En las actividades desarrolladas en el plan estratégico y en los programas de trabajo.
2. En la detección de un problema dentro de la empresa. Hay que tomar en cuenta que cuando el problema se ha abordado basándose en un proyecto, tendrá que formar parte del plan estratégico y de los programas de trabajo.

El proceso de Administración que se debe seguir para instrumentar los proyectos específicos es:

- ❖ Formar equipos de trabajo.
- ❖ Nombrar un coordinador de proyecto.
- ❖ Definir claramente el papel de cada miembro del equipo
- ❖ Establecer metas y resultados específicos.
- ❖ Definir fecha límite de cumplimiento.
- ❖ Cada miembro del equipo debe reportar periódicamente el grado de avance de sus actividades y responsabilidades asignadas.
- ❖ El coordinador integra los avances reportados y los presenta a la alta dirección de la empresa.

Todos los aspectos mencionados con anterioridad deben ser sometidos a un proceso de seguimiento, control y evaluación, el cual se lleva a cabo en diferentes tiempos y por diferentes personas, de tal forma que puedan cumplirse y que respondan a las expectativas del Sistema de Planeación Estratégica.

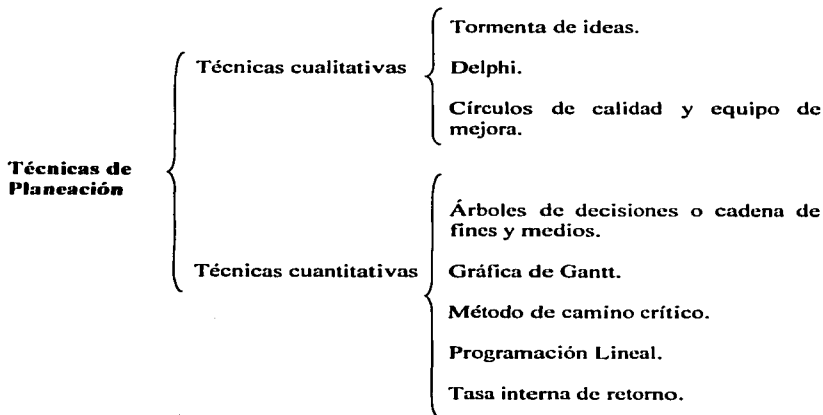
### **2.1.5 TÉCNICAS DE PLANEACIÓN.**

Para planear es necesario utilizar herramientas que permitan la optimización de recursos y el logro de resultados eficientes.

Las técnicas de Planeación ayudan a que el Administrador tome la decisión más adecuada en determinada situación, la complejidad de las técnicas varía y depende del tamaño y recursos de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las técnicas pueden ser cuantitativas cuando se aplican métodos matemáticos o estadísticos, y cualitativas cuando se utiliza el criterio y/o la experiencia (métodos no matemáticos). A continuación se presenta un cuadro con algunos ejemplos de éstas técnicas:



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.2 ORGANIZACIÓN.

La palabra Organización la podemos utilizar de tres maneras: la primera, etimológicamente hablando que proviene del griego *organón* que significa instrumento; la segunda, cuando organización se refiere a una entidad, grupo social o empresa; la tercera, cuando se refiere a un proceso o etapa. En el caso de este apartado me refiero a la Organización como una Función Administrativa, que tiene que ver con el proceso de organizar la empresa.

Una vez que se ha establecido lo qué se quiere hacer (Planeación), es necesario determinar cómo hacerlo (Organización).

### 2.2.1 ¿QUÉ ES ORGANIZACIÓN?

“Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.”<sup>15</sup>

El propósito de la Organización es simplificar el trabajo de quienes trabajan dentro (empleados, dueños, accionistas) y fuera (clientes, proveedores), además de coordinar funciones y optimizar recursos de la empresa.

### 2.2.2 IMPORTANCIA DE ORGANIZAR.

Ésta etapa es continua, no se puede decir que se deja de organizar, dado que una empresa está sujeta a cambios constantes y afectan la manera en que se organiza la misma.

A través de la Organización se contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

Los métodos que provee la Organización a toda la empresa permiten desempeñar las actividades eficientemente, evitando la lentitud, reduciendo los costos e incrementando la productividad. Al delimitar responsabilidades, se reduce la duplicidad de funciones.

<sup>15</sup> Guzman Valdivia Isaac, “La Sociología de la empresa”, Editorial México, 2ª edición, México, 1967.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.2.3 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.

Para realizar una Organización racional hay que tomar en cuenta algunos principios:

- ❖ **Especialización.** El trabajo que una persona desarrolla debe limitarse hasta donde sea posible, ya que la especialización genera productividad. Mientras más específico sea su campo de acción, mayor será su eficiencia. Sin dejar de lado que en la actualidad las empresas requieren personal especializado, pero además que sea capaz de realizar otras actividades que no tienen mucho que ver con su especialización, es decir, que sea multifuncional.
- ❖ **Jerarquía.** Este principio establece que en la empresa existen grados de autoridad y responsabilidad y que fluyen en una línea clara desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
- ❖ **Paridad de autoridad y responsabilidad.** No tiene ningún sentido hacer responsable a una persona para realizar alguna actividad si no se le otorga la autoridad suficiente para realizarla. Así como no tiene objeto otorgar autoridad a un empleado para realizar alguna función, si éste no es responsable de los resultados.
- ❖ **Unidad de mando.** Los subordinados deberán reportar a un superior, de lo contrario podrían ocasionarse fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.
- ❖ **Difusión.** Las obligaciones y responsabilidades que corresponden a cada puesto deben expresarse por escrito.
- ❖ **De la coordinación.** La empresa debe funcionar como un sistema armónico en el cual todas las partes funcionen correcta y oportunamente. Se debe buscar el equilibrio adecuado de todas las funciones de la empresa ya que cualquier deficiencia puede causar severos problemas.
- ❖ **Continuidad.** La estructura organizacional de la empresa debe mantenerse, ajustarse y mejorarse de acuerdo a las condiciones del medio o ambiente para que pueda ser competitiva.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Para llevar a cabo el proceso de Organización hay que definir el tipo de empresa y la situación que prevalece en ese momento, de esta manera se pueden aplicar las técnicas y principios organizacionales adecuados.

## 2.2.4 ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Las etapas de la Organización son dos:

- a) División del trabajo.
- b) Coordinación.

### DIVISIÓN DEL TRABAJO.

Para lograr la Organización dentro de la empresa es conveniente dividir el trabajo y coordinar todos los esfuerzos para realizar las tareas asignadas.

Cuando dividimos el trabajo separamos y delimitamos las actividades con la finalidad de realizarlas de manera precisa, eficiente y con poco esfuerzo, dando lugar a la especialización y posteriormente al perfeccionamiento en dicha actividad. Para dividir el trabajo nos auxiliamos de:

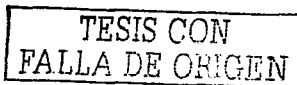
- ❖ **Jerarquización.** Este término originalmente fue empleado para describir la forma de gobierno de la iglesia, en nuestros días y desde el punto de vista administrativo "es la disposición de las funciones de una empresa por orden de rango, grado o importancia."<sup>16</sup>

Con la jerarquización se define la estructura de la empresa, así como el nivel de autoridad que tiene cada miembro dentro de la misma. Al disponer los niveles jerárquicos que deben existir en una empresa es necesario definir sólo los indispensables, además se debe establecer claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) en cada nivel.

- ❖ **Departamentalización.** Es agrupar las actividades y las funciones similares en unidades o áreas específicas. Cuando realizamos dicha actividad hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.

<sup>16</sup> Münch y García, op. Cit.



3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas organizacionales o departamentos.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

El tamaño de los departamentos se relaciona con el tamaño, tipo, funciones y necesidades de la empresa, ya que no existe fórmula secreta para que las empresas determinen cuantos departamentos deben existir. Las empresas emplean algunos criterios para agrupar sus actividades y debe utilizar la que le sea más conveniente:

- a) Por funciones.
- b) Por productos.
- c) Por área geográfica o territorios.
- d) Por clientes.
- e) Por procesos.

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y los departamentos de la empresa, es necesario definir las labores o actividades que habrán de desarrollarse en los mismos. Se hace una recopilación ordenada y clasificada de los factores y actividades para llevar a cabo un trabajo, esto se hace a través de la técnica de análisis de puestos. Del cual se hablará en el siguiente apartado.

## **COORDINACIÓN.**

La primera etapa del proceso de Organización que es la división del trabajo y se complementa con la coordinación. Coordinar es unir esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad y en armonía. La coordinación se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

### **2.2.5 TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN.**

Son las herramientas que se utilizan para llevar a cabo una Organización racional, son indispensables y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades y condiciones de la empresa. Algunas técnicas de Organización son las siguientes:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Organigramas** (gráficas o cartas de organización). Son representaciones gráficas de la estructura formal de una empresa, que muestran los niveles jerárquicos, las obligaciones, la autoridad y las interrelaciones existentes dentro de la misma. Y en algunos casos las funciones. Se pueden clasificar en:

Por su objeto:

- ❖ **Estructurales.** Sólo se muestra la estructura administrativa de la empresa.
- ❖ **Funcionales.** Indican las principales funciones de los departamentos en el cuerpo de la gráfica.

Por su área:

- ❖ **Generales.** Representa la Organización de toda la empresa.
- ❖ **Departamentales.** Representa la Organización de un departamento o área organizacional.

Por su contenido:

- ❖ **Esquemáticos.** Contienen los órganos principales.
- ❖ **Analíticos.** Contienen los órganos más detallados y técnicos.

Los organigramas se pueden representar de varias formas:

- ❖ **Vertical.** Donde los niveles jerárquicos se determinan de arriba hacia abajo.
- ❖ **Horizontal.** Donde los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

**Manuales.** Son documentos que contienen información detallada, ordenada y sistematizada sobre la Organización de la empresa. Clasificación de los manuales:<sup>17</sup>

- ❖ **Por su contenido.** Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias. Dentro de este tipo tenemos los siguientes manuales:
  - De Historia del organismo.
  - De organización.
  - De políticas.

<sup>17</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, "Como elaborar y usar los manuales administrativos", ECAFSA, 2ª edición, México, 2000.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

- De contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo de adiestramiento o instructivo políticas y procedimientos; historia y organización.
  - De adiestramiento o instructivo.
  - Técnico.
- ❖ **Por función específica.** Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:
- De Producción.
  - De compras.
  - De Ventas.
  - De Finanzas.
  - De Contabilidad.
  - De Crédito y Cobranza.
  - De personal.
  - Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales).
- ❖ **Por su ámbito de aplicación.** Se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con cobertura mayor o menor.
- General. Se refiere a todo el organismo en su conjunto, entre otros tenemos: Manual general de organización, Manual general de procedimientos, Manual general de políticas.
  - Específico. Se refiere al contenido de información de una unidad orgánica, entre otros tenemos: Manual específico de reclutamiento y selección, manual específico de auditoría interna.

En una empresa pueden existir tantos manuales como sea necesario y se elaboran de acuerdo a las características de la misma.

En ocasiones la inexistencia de manuales provoca problemas en la empresa que bien pudieran resolverse con su existencia, ya que en éstos se le provee al trabajador toda la información necesaria para realizar adecuadamente sus tareas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Diagramas de procedimiento o de flujo (Flujogramas).** George Terry los define como representaciones gráficas que muestran la sucesión de pasos de que consta un procedimiento. Los flujogramas simplifican el trabajo, eliminan demoras, nos permiten determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones y nos ayudan a mejorar la distribución de la planta (cuando el giro de la empresa es la transformación de bienes).

**Carta de distribución del trabajo o de actividades.** A través de ésta se analizan los puestos que integran un departamento o área, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas entre diversas áreas.

**Análisis de puestos.** Técnica en la que se hace un detalle pormenorizado de las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto). En el análisis se hace una descripción, así como una especificación del puesto.

En la descripción se determina lo que el empleado debe hacer, integrada por:

**a) Encabezado o identificación:**

- ❖ Título.
- ❖ Ubicación.
- ❖ Instrumental.
- ❖ Jerarquía.

**b) Descripción genérica.** Definición breve y precisa del puesto.

**c) Descripción específica.** Detalle de las actividades que se realizan en el puesto.

En la especificación se enumeran aquellos requisitos necesarios que debe tener el empleado para el desempeño de las actividades, integrada por:

1. Escolaridad y conocimiento.
2. Requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad.
3. Esfuerzo.
4. Responsabilidad.
5. Condiciones de trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **2.3 DIRECCIÓN.**

Una vez que la empresa tiene al personal capaz para realizar un buen trabajo, el administrador comienza una labor muy importante: Dirigir.

La Función Administrativa de Dirección es vital ya que los Administradores podrían hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no lograrían ningún resultado tangible sino hasta que se lleven a cabo las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas.

La Dirección logra la realización de todo aquello que se planeo, por medio de las decisiones que el Administrador o líder toma, así como del ejercicio de su autoridad y la vigilancia del cumplimiento de las órdenes.

### **2.3.1 CONCEPTO DE DIRECCIÓN**

Henry Fayol señala: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en intereses de la empresa"

George Terry define a la Dirección así: "Es la relación en que una persona o líder influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea."

El Administrador que sepa dirigir, debe inducir a los demás a que realicen los planes manteniéndose dentro de los límites que la misma empresa haya puesto.

La Dirección es parte esencial de la Administración, ya que trata de hacer que los subordinados tengan algún comportamiento en particular. Trata de influir en las personas que trabajan en la empresa para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos.

La Dirección se ocupa de la motivación para que el desempeño del personal sea elevado. Para llevar a cabo la acción de Dirigir es básico conocer sobre Toma de decisiones, Autoridad, Motivación, Comunicación, Supervisión y Liderazgo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.3.2 IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN.

Según Joaquín Rodríguez Valencia la Dirección es importante por que:

- ❖ *Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante las fases de Planeación y Organización.*
- ❖ *A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la empresa.*
- ❖ *Una Dirección eficiente se ve reflejada en las acciones de los empleados y, por tanto, en la productividad.*
- ❖ *El Dirigir con calidad se ve reflejado en el cumplimiento de objetivos, cuando se implantan sistemas y procedimientos, y cuando el sistema de control es eficiente.*
- ❖ *Mediante la Dirección se establece la comunicación necesaria para que la empresa funcione.*

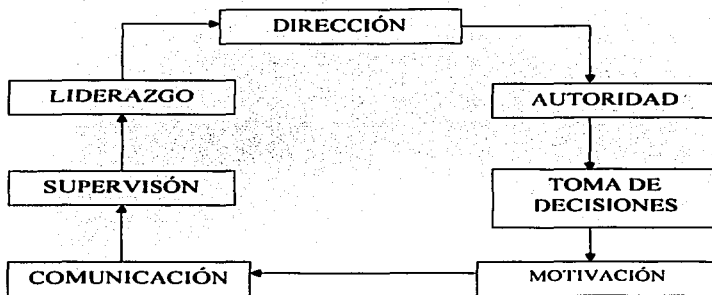
La importancia de la Dirección es tal que si los administradores dirigen a las empresas hacia el éxito, con el esfuerzo conjunto, éstas lo lograrán, pero si son dirigidas en sentido opuesto, difícilmente lo conseguirán.

La Dirección es una función que se vincula con los recursos humanos, que constituye un sistema particularmente relacionado con la conducta y las relaciones interpersonales. Es por ello que a continuación se presenta el proceso de Dirección.

### 2.3.3 EL PROCESO DE DIRECCIÓN.

Las etapas del proceso de Dirección se pueden presentar indistintamente, no hay una secuencia que la rija, pero con fines metodológicos se abordaran de la siguiente manera: Autoridad, Toma de decisiones, Motivación, Comunicación, Supervisión y Liderazgo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



El Administrador debe estar conciente de que es parte de las actividades humanas que se realizan a diario y además debe comprender en qué medida influye sobre otras personas y ellas sobre él, para realizar una labor efectiva.

Los estudios que se hacen sobre comportamiento facilitan el conocimiento que permite al Administrador llevar a cabo su función de Dirección de una manera más eficiente.

El proceso de Dirección implica la ejecución de ciertas actividades administrativas necesarias, por medio de las cuales se lleva a cabo la acción de dirigir.

### **AUTORIDAD.**

La autoridad "es la facultad de ejercer o dar órdenes que produzcan efectos."<sup>18</sup> "Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer."<sup>19</sup>

La autoridad es la capacidad que tiene una persona para que otra u otras hagan o dejen de hacer algo.

<sup>18</sup> Münch y García, op. Cit.

<sup>19</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, "Introducción a la Administración con un enfoque de sistemas", ECAEFA. 1ª edición, México, 1993



También hay que dejar claros otros conceptos que se relacionan con la autoridad:

- ❖ **Mando.** Ejercer la autoridad, que puede ser a través de órdenes e instrucciones.

La orden es el ejercicio de la autoridad mediante la cual un gerente transmite a su subordinado la indicación para que cierta actividad se realice. Las órdenes deben ser transmitidas con claridad y precisión de manera oportuna.

Las instrucciones son normas de carácter repetitivo y se transmiten por medio de instructivos o circulares.

En la práctica administrativa no se logran distinguir cuando se está emitiendo una orden o una instrucción es por ellos que se utilizan indistintamente.

- ❖ **Delegación.** Conceder autoridad y responsabilidad de un superior o un subordinado. Es aquí donde se manifiesta claramente la función de dirección ejerciendo la autoridad.

La autoridad permite que el Administrador actúe de cierta manera e influya en la acciones de otros a través de sus órdenes. Quién tiene la autoridad es quién decide.

El Administrador ejerce su autoridad delegando a sus subordinados ciertas actividades, pero si bien es cierto, también se les debe delegar una cantidad proporcional de autoridad para que ellos concentren sus esfuerzos y comportamiento en ejecutar sus obligaciones.

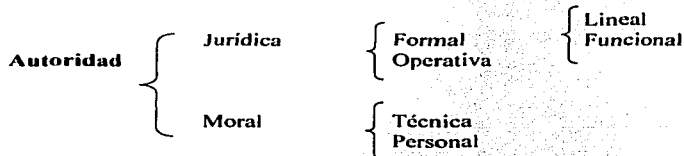
### **Tipos de Autoridad.**

Existen diversos tipos de autoridad en las empresas, la finalidad de cada tipo es capacitar al personal para que cumpla con la responsabilidad que se le ha asignado. A continuación se muestran los tipos de autoridad según Reyes Poncc:

- ❖ **Autoridad Jurídica.** Es la que se impone por obligación.
- ❖ **Autoridad formal.** Es la que se recibe de un jefe para ser ejercida sobre sus subordinados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ❖ **Autoridad operativa.** Es la que da facultad para decidir sobre determinadas acciones, este tipo de autoridad se ejerce sobre actos y no sobre personas.
- ❖ **Autoridad moral.** Es la que se impone por convencimiento.
- ❖ **Autoridad técnica.** Es la que se tiene por experiencia, capacidad y ciertos conocimientos teóricos o prácticos en alguna determinada materia.
- ❖ **Autoridad personal.** Es la que poseen ciertas personas por sus cualidades (morales, sociales psicológicas, etc.,) sobre los demás, aún cuando no han recibido autoridad formal alguna, por ejemplo los líderes.



Se puede decir que el Proceso de Dirección comienza con la autoridad, ya que un gerente podrá tomar las decisiones de manera más adecuada con el respaldo que la autoridad le confiere.

Pues si bien se habló sobre autoridad, ahora toca el turno de hablar de la toma de decisiones.

## **TOMA DE DECISIONES.**

Antes que nada hay que dejar en claro que es una decisión. "Una decisión es la elección de una curso de acción entre varias alternativas."<sup>20</sup>

### **Tipos de decisiones.**

Primera tipología de las situaciones de decisiones:<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Münch y García, op. Cit.

<sup>21</sup> Rheault Jean Paul, "Introducción a la teoría de las decisiones con aplicaciones a la Administración". Limusa, 1ª edición, México, 1990.

- ❖ **Situaciones programables.** Son situaciones bien definidas, muy repetitivas y para las cuales existe una información adecuada. Son tomadas de acuerdo con algún hábito, regla o procedimiento en problemas rutinarios. Se basan en datos estadísticos de carácter repetitivo.
- ❖ **Situaciones no-programables.** Se toman decisiones muy importantes para las cuales el decisor (persona que toma la decisión) es incapaz de aportar reglas que puedan identificarse o procedimientos programables de decisión, además necesita contar con información pertinente y organizada de manera consistente para sondear adecuadamente la multidimensionalidad de la situación con el fin de resolver eficazmente los problemas.

Además presenta una segunda tipología de las situaciones de decisiones, basada en el grado de información que se encuentra al alcance del decisor, continuación se presentan:

- ❖ **Decisiones en condiciones de certidumbre.** Éstas ocurren cuando el Administrador conoce las causas posibles, así como los efectos futuros con absoluta certeza, ya que cuenta con información confiable, exacta y medible. Ejemplo: problemas de carga de máquinas; es decir de asignación de diversas tareas a distintas máquinas, y programación de estas tareas en el taller.
- ❖ **Decisiones en condiciones de riesgo.** Ocurren cuando se pueden identificar todos los estados naturales pertinentes y cuando se le pueden asignar probabilidades de ocurrencia a esos estados naturales. Ejemplo: las descomposturas de la máquinas y las fallas en los procesos de fabricación.
- ❖ **Decisiones en condiciones de incertidumbre.** Cuando el decisor se enfrenta a situaciones que nunca han ocurrido y que tal vez no vuelvan a repetirse en el futuro y de la misma forma. Ejemplo: la demanda a largo plazo de los consumidores de un nuevo producto o servicio.

“La toma de decisiones es un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo.”<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Münch Galindo Lourdes, “Fundamentos de Administración Casos y Prácticas”, Trillas, 2ª edición, México, 1999.

La toma de decisiones tiene tal importancia que puede llegar a tener repercusiones tanto internas como externas. Internas, que afectan directamente a la empresa, como las utilidades, los productos, el personal, etc., y externas, que influyen en clientes proveedores, el medio o ambiente, incluso a la economía.

También posee un efecto multiplicador, ya que no solo afectan las decisiones a nivel gerencia sino que llegan a todas las áreas organizacionales de la empresa.

#### **Fases del proceso racional de toma de decisiones:**

- a) El diagnosticar el problema.
- b) El hallar las alternativas más adecuadas.
- c) El analizar estas alternativas y compararlas.
- d) El seleccionar la alternativa más conveniente.

#### **Técnicas para tomar decisiones.**

Las técnicas que se utilizan para tomar decisiones pueden ser de dos tipos:

- ❖ **Técnicas cualitativas o heurísticas.** Dependen de la opinión y experiencia de las personas que las toman, se apoyan en datos históricos y estadísticos, y en sistemas de información. Las ventajas de utilizar estas técnicas es el aprovechamiento de la experiencia de los ejecutivos y el desarrollo de su creatividad, además de que son fáciles y sencillas de aplicar. Algunas de estas técnicas son estudiadas como técnicas de Planeación. La desventaja es que son subjetivas e inexactas. Las técnicas cualitativas más comunes son:
  - Tormenta de ideas.
  - Mesas redondas.
  - Fortalezas y debilidades.
  - Administración por participación.
- ❖ **Técnicas cuantitativas.** Se fundamentan en la aplicación de las matemáticas y la estadística y las más utilizadas son:
  - **Investigación de operaciones.** Consiste en reunir datos existentes acerca de un problema específico y elaborar reportes cuantitativos sobre las ventajas de las varias alternativas de acción, comprende:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- **Programación lineal.** Es una técnica de decisión que permite la combinación óptima de recursos limitados.
- **Simples.** Una variante de la programación lineal, en la que se constituye una tabla matemática de relaciones numéricas, buscando la solución óptima para la función objetivo planeada y tomando en cuenta las restricciones.
- **Matriz económica.** Arreglo rectangular de números en la que mediante operaciones entre las columnas y renglones se puede llegar a una solución óptima.
- **Teoría de colas.** Se refiere a la optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración. Es una teoría que enfatiza los puntos de embotellamiento y los tiempos de espera en algún punto de servicio.
- **Árboles de decisiones.** Representación de sucesos posibles que influyen en una decisión. Se identifican las principales alternativas y muestran las decisiones consecuentes que dependen de sucesos futuros, anotando las probabilidades de cada uno de los hechos.
- **Modelos de Markov.** Se utilizan ecuaciones resueltas por determinantes para conocer la solución óptima de un problema.
- **Teoría de juegos.** Se aplica sólo en algunos tipos de conflictos que involucran la disputa de intereses entre dos o más participantes con variedad de acciones delimitadas por reglas.
- **Métodos estadísticos.** Son métodos de recolección de datos que se organizan, analizan e interpretan en gráficas o tablas por medios de formulas matemáticas.
  - **Análisis de correlación.** Análisis que muestra la relación lineal entre dos variables.
  - **Análisis de regresión.** Método utilizado para predecir el valor promedio de una variable en términos de valor conocidos con otra variable.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ✓ **Herramientas de Ishikawa.** Herramientas gráficas para la calidad total que se apoyan en la estadística y en las que se utilizan siete tipos de gráficas: esqueleto de pescado, hoja de verificación, estratificación, control, dispersión, Pareto e histograma.
- ✓ **Métodos paramétricos y no paramétricos.** Herramientas importantes en la Planeación que se utilizan para analizar series de tiempos o de diferentes comportamientos administrativos a través del tiempo.
- **Teorías de ingeniería económica.** Son técnicas matemáticas aplicadas en la evaluación de alternativas para tomar decisiones sobre proyectos financieros o económicos.
  - ✓ **Valor presente.** Sirve para conocer el valor actual del dinero y el costo de capital en un periodo de tiempo.
  - ✓ **Tasa interna de rendimiento.** Tasa de interés o de descuento que iguala en valor presente de los flujos de entrada de efectivo con el valor presente de los flujos de salida de efectivo.
  - ✓ **Análisis de recuperación.** Cálculo del tiempo en que se recuperará la inversión de acuerdo con los costos del capital y los flujos de efectivo durante cierto periodo.
  - ✓ **Punto de equilibrio.** Punto donde los ingresos son iguales a los costos o gastos; es decir, aquel en el que la empresa no gana ni pierde, y sirve para conocer cuál es la cantidad en unidades por vender para obtener los ingresos esperados de acuerdo con los costos, buscando la optimización, la minimización de los costos y la maximización de los recursos.

La toma de decisiones puede estar influenciada por aspectos personales, como las necesidades de cada individuo, la conducta, la motivación interna o externa, etc., y que no se perciben a simple vista. Es por ello que el Administrador debe conocer todos estos aspectos para, en lo posible, busque satisfacer las necesidades del personal y conjuntamente dirigir a las empresas al éxito.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## MOTIVACIÓN.

Evidentemente las empresas están compuestas por diversos elementos, uno de ellos es el personal; por lo que las empresas funcionarán de acuerdo con el esfuerzo humano; es decir, con el comportamiento de los miembros se integran las empresas. Por lo tanto, es necesario conocer los resortes que mueven o motivan toda acción humana.

**Motivación:** "Conjunto de razones por las que un asalariado trabaja."<sup>23</sup> Significa mover, conducir, impulsar a la acción.

Motivación es un término utilizado para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía a un ser humano para que presente alguna conducta dirigida hacia determinados objetivos.

Es conveniente conocer las teorías de motivación, ya que el Administrador que pretende incrementar la productividad y la calidad del personal, deberá conocer y comprender los factores que influyen en la motivación con respecto al trabajo, y así establecer las condiciones necesarias en las que el personal se sienta bien.

Las teorías de motivación son múltiples, pero pueden agruparse en dos tendencias:

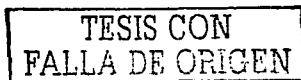
- ❖ Teorías de contenido.
- ❖ Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Las teorías de contenido intentan determinar qué impulsa al hombre a cierta conducta. Tratan de explicar la conducta en base a procesos internos. También las llaman teorías de explicación interna o teorías tradicionales. Son tres principalmente:

1. Jerarquía de las necesidades.
2. Teoría de motivación e higiene.
3. Motivación de grupo.

En el siguiente cuadro se presentan los puntos más relevantes:

<sup>23</sup> "Diccionario Enciclopédico Grijalbo" Ediciones Grijalbo, Colombia, 1995.



AUTOR	TEORÍA DE CONTENIDO
<p><b>Maslow.</b> Establece que el hombre experimenta necesidades.</p>	<p><b>Necesidades básicas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Fisiológicas:</b> Surgen de la naturaleza física, como alimento, reproducción, etc.</li> <li>❖ <b>Seguridad:</b> No sentirse amenazado por la circunstancias del medio o ambiente.</li> <li>❖ <b>Amor o pertenencia:</b> Tener relaciones afectivas con las demás personas.</li> <li>❖ <b>Estimación:</b> Las necesidades de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en tener buena reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.</li> </ul> <p><b>Necesidad de crecimiento.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Realización personal:</b> El deseo de todo ser humano a realizarse a través del desarrollo de su personalidad.</li> </ul>
<p><b>Frederick Herzberg.</b> Propone dos niveles de necesidades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Factores de higiene y mantenimiento.</b> Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, como: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Administración vigente en la empresa.</li> <li>❖ Supervisión.</li> <li>❖ Salario.</li> <li>❖ Relaciones interpersonales.</li> <li>❖ Condiciones de trabajo.</li> </ul> </li> <li>2. <b>Factores motivadores.</b> Son aquellos que provocan satisfacción y el individuo los quiere obtener. <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realización.</li> <li>❖ Reconocimiento.</li> <li>❖ El trabajo.</li> <li>❖ Responsabilidad</li> <li>❖ Progreso.</li> </ul> </li> </ol>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



<p><b>James G. March y Herbert A. Simon</b> Para motivar a un grupo es necesario considerar ciertos factores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Espíritu de grupo.</b> Sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.</li> <li>❖ <b>Identificación con los objetivos de la empresa.</b> Coordinar los intereses de grupo con los individuales, a su vez con los de la empresa, motivará al grupo, ya que éste se autorealizará con la obtención de los objetivos.</li> <li>❖ <b>Practicar la Administración por participación.</b> Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación de grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante la participación activa en las decisiones.</li> <li>❖ <b>Establecimiento de relaciones humanas adecuadas.</b> La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueven la eficiencia personal.</li> <li>❖ <b>Eliminación de prácticas no motivadoras.</b> Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar prácticas como: control excesivo, poca consideración a la competencia, decisiones rígidas, no tomar en cuenta los conflictos, cambios súbitos, etc.</li> </ul>
---	--

Las teorías de aprendizaje parten del supuesto que la conducta que presentan los empleados en las empresas, son la clave para explicar la motivación y relacionan los efectos que ejerce el medio o ambiente sobre la conducta de los individuos. Los principales exponentes de esta corriente son: Pavlov, Skinner, Luthans y Kreither.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Pavlov realizó varios estudios, sus aportaciones fueron tanto para la naturaleza del aprendizaje como para las condiciones bajo las cuales se presenta dicho aprendizaje, de sus estudios emanan algunos conceptos, y son:

- ❖ **Condicionamiento clásico:** A veces, la palabra “condicionamiento” es usada como sinónimo de aprendizaje. La conducta es claramente dependiente de un estímulo particular, tal que puede decirse que es provocada por dicho estímulo. En este existe un refuerzo, independientemente de lo que haga el organismo.
- ❖ **Condicionamiento instrumental:** Llamado también a veces condicionamiento operante. Las respuestas son emitidas, en vez de provocadas, no es dependiente de un estímulo específico, y producen cierto efecto que de otro modo no se produciría.

El refuerzo es definido por Skinner como cualquier estímulo después de una respuesta que incrementa la probabilidad de su nueva ocurrencia.

El Administrador debe elegir o elaborar algún modelo para motivar a sus subordinados, de acuerdo a las características del personal y a los requerimientos que la empresa exija.

La comunicación adquiere un papel esencial, ya que el Administrador transmite a sus subordinados ideas, sentimientos y conocimientos que contribuyen al logro de los objetivos. Además, sin el proceso de la comunicación ninguna Función Administrativa sería posible.

## COMUNICACIÓN.

Durante el ejercicio de todas las Funciones Administrativas se practica la comunicación, adquiriendo una importancia particular dentro de la Dirección. Saber comunicarse, es una habilidad que un buen Administrador debe tener para llegar al éxito.

Joaquín Rodríguez Valencia define la comunicación así: “Es un proceso mediante el cual se introducen, intercambian ideas, opiniones, planes o información, en la mente de una persona buscando con ello un comportamiento determinado en el sujeto receptor.”

<p>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>
--------------------------------------

La importancia de la comunicación radica en que es el medio por el cual se unifica la actividad organizada. La comunicación efectiva es importante para los Administradores por dos razones:

- ❖ Es el proceso por el cual se desempeñan las funciones de Planeación, Organización, Dirección y Control.
- ❖ Es una actividad a la cual los gerentes destinan mayor tiempo, pero que permite la coordinación y acuerdo de voluntades.

Los Administradores necesitan recibir información para poder planear; los planes tienen que comunicarse a los miembros de la empresa para que se puedan ejecutar. Para Organizar es preciso comunicar las actividades que le corresponden a cada empleado.

Los altos ejecutivos que trabajan en la alta dirección de la empresa exigen a los gerentes que se comuniquen con sus subordinados para lograr los objetivos de la empresa. Las comunicaciones orales y escritas son parte esencial del control.

Los Administradores desempeñan sus funciones relacionándose y comunicando a los demás. Por lo tanto, el proceso de comunicación es la base de todas las Funciones Administrativas.

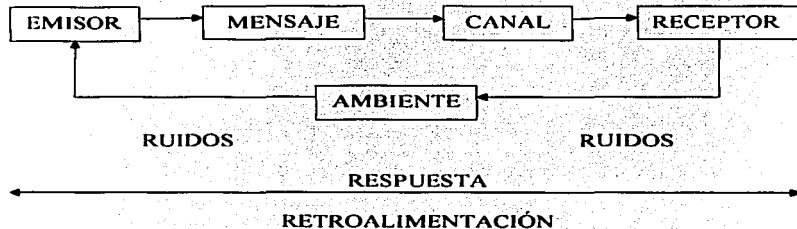
### **Proceso de comunicación.**

Este es el modelo de comunicación más sencillo que existe, sin alguno de estos elementos no podría existir la comunicación.



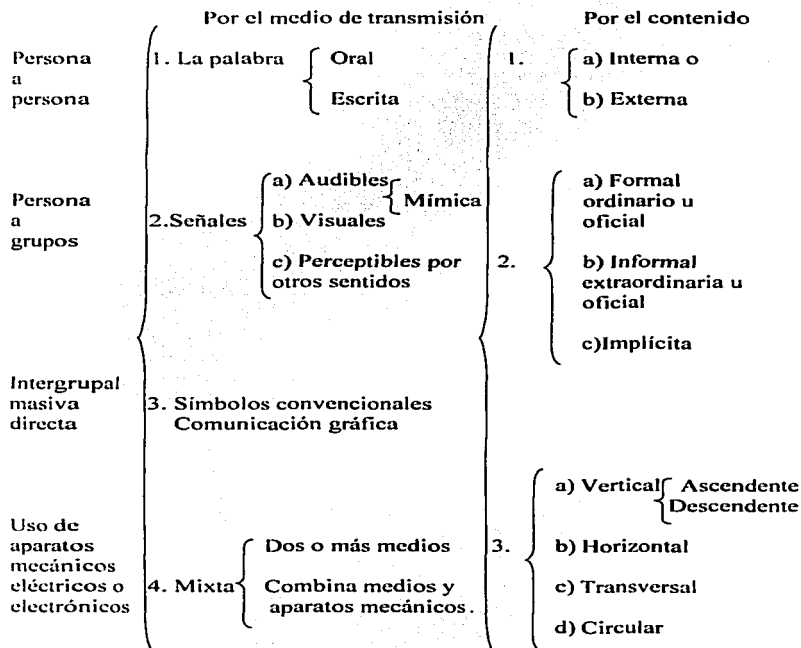
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A continuación se presenta el modelo más completo del proceso de comunicación. Cualquier falla en el proceso de comunicación provocará que la información no sea confiable.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Clasificación de la comunicación.<sup>24</sup>



<sup>24</sup> Flores de Gortari Sergio y Orozco Gutiérrez Emiliano, "Hacia una comunicación administrativa integral". Trillas, 2ª edición, México, 1991.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En las empresas la comunicación esta sujeta a la interpretación individual en cada uno de los niveles jerárquicos que la componen. Hay que evitar que la comunicación cuya fuente es de un nivel superior, sufra alteraciones cuando llegue a un nivel inferior, o viceversa. También hay que tomar en cuenta que cuando los resultados son negativos, tal vez no sean los objetivos, las políticas o los procedimientos, puede que sea falta de comprensión del personal.

Una mala comunicación es motivo de preocupación, por lo cual hay que investigar las causas que la están generando e implementar las medidas correctivas necesarias.

### **SUPERVISIÓN.**

Un supervisor es un jefe que tiene bajo su autoridad otros jefes inferiores, que llevan a cabo las órdenes e instrucciones dadas, por ejemplo: empleados, obreros, vendedores, etc.

*El Administrador puede asumir el propio papel de supervisor, en mayor o menor grado, o bien dentro de las funciones que tiene dentro de la empresa, una de ellas es supervisar al personal que se encuentra a su cargo.*

“Ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas.”<sup>25</sup> La supervisión es de gran importancia para las empresas, ya que mediante ella se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos. En esta función concluyen todos los elementos de Dirección anteriormente citados.

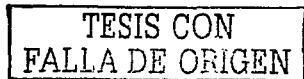
Una supervisión efectiva depende de que el supervisor realice su labor de vigilancia adecuadamente, ya que de él dependen en último término la eficiencia de los que se encuentran a su cargo.

#### **Tipos de Supervisión.**

Para Joaquín Rodríguez Valencia la supervisión puede ser:

- ❖ **Supervisión Estrecha.** Se da cuando el supervisor reserva para si mismo la mayor parte de las obligaciones en el trabajo y permite muy poca libertad a su personal.

<sup>25</sup> Reyes Ponce, op. Cit.



- ❖ **Supervisión Moderada.** Se dá cuando el personal tiene mayor libertad al realizar su trabajo, aprovechando sus ideas, se siente más a gusto.

Se puede concluir que para ser un buen supervisor se debe buscar un punto medio entre los grados de supervisión, tomando en cuenta el tipo de trabajo y las características del personal, para lograr el nivel de productividad deseado y la satisfacción del personal.

### **Recursos utilizados para supervisar.**

El éxito o fracaso de los recursos que se utilicen en la supervisión del personal dependerá de la manera en que se apliquen. Los más comunes según Joaquín Rodríguez Valencia son:

- ❖ Planes de trabajo.
- ❖ Reuniones.
- ❖ Visitas periódicas.
- ❖ Informes.

### **LIDERAZGO.**

La empresa además de contar con los recursos financieros, materiales y técnicos adecuados, debe tener al factor humano más idóneo, para que los dirigentes tengan la capacidad de coordinar y guiar el esfuerzo conjunto y así conseguir los objetivos de la empresa.

Hay gran diferencia entre ser líder y ser jefe, gerente o director, ya que el ocupar un cargo directivo no garantiza que la persona ejerza su posición como líder. Lo deseable es que un jefe, gerente o director también sea líder.

“El líder es aquella persona que sabe dirigir a la gente hacia su mejor esfuerzo.”<sup>26</sup>

Un líder con o sin autoridad formal ocupa la más alta posición del grupo en influencia afectiva y efectiva sobre los demás miembros. Sin embargo, otros miembros y sus normas conjuntas también tienen poder sobre el líder. En otras palabras, el líder no puede hacer algo más allá de lo que su grupo le permite hacer.

<sup>26</sup> Whittaker James O. y Sandra J., “Psicología”, McGraw-Hill, 4ª edición, México, 1990.



### Perfil del líder.

Aquellos altos ejecutivos que quieran ser líderes, deberán aprender y desarrollar ciertas cualidades y conocimientos, como los que a continuación se presentan:

- Conocimientos tecnológicos.
- Conocimientos administrativos.
- Cualidades o características de personalidad como:
  - ❖ Dominio de sí mismo.
  - ❖ Iniciativa.
  - ❖ Sentido común.
  - ❖ Optimismo.
  - ❖ Sinceridad, justicia y lealtad.
  - ❖ Espíritu de logro.
  - ❖ Sencillez y humildad.

Las etapas de Proceso Administrativo, tales como Planeación, Organización, Dirección y Control adquieren vida hasta que el líder libera con su poder de motivación, la fuerza necesaria para que la gente trabaje para cumplir con los planes y objetivos establecidos.

El liderazgo en una empresa es el aspecto humano de dirigir a la empresa, por lo tanto la forma de ejercer el liderazgo determina el estilo de dirección de la empresa.

### Estilos de liderazgo.

- ❖ **Autoritario.** El líder concentra toda la autoridad y la toma de decisiones en una sola persona o grupo. Tiene el inconveniente de producir *resentimientos entre las personas y presentar problemas de sucesión*. En general, no es tolerado por los trabajadores.
- ❖ **Paternal.** En este estilo se pretende crear una atmósfera familiar en la que el líder quiere ser visto como la figura paterna. Debido al comportamiento del líder se cometen abusos. Esta práctica sucede mucho en las micro y pequeñas empresas.

<p>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>
--------------------------------------



- ❖ **Indiferente.** No hay responsabilidad alguna, ni por parte del jefe, ni de los subordinados. Es un jefe que no quiere serlo. La delegación de autoridad y responsabilidad es de gran ayuda ya que permite al jefe desentenderse de sus obligaciones y dedicarle más tiempo a asuntos personales.
- ❖ **Democrático.** En éste, los directores comparten la toma de decisiones con sus subordinados cuando sea posible, sin perder en ellos la autoridad y la responsabilidad.

Los líderes no sólo varían en características personales, sino también en la manera y los procedimientos que adoptan, según los fines del grupo, así como sus normas y principios.

Existen diferencias en los estilos de liderazgo y las reacciones de los subordinados dependen de las tareas que se tengan que realizar, las normas de la empresa y algunos aspectos culturales que pueden influir en las preferencias del estilo de liderazgo. Sin embargo se pueden recomendar métodos y actitudes que el líder debe tomar frente a sus subordinados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.4 CONTROL.

Algunas empresas han alcanzado un gran desarrollo económico, social y tecnológico gracias a la Planeación, Organización y Dirección con que cuentan, dejando resultados favorables a sus directivos, quienes dieron una gran importancia al Control, dentro de todas las áreas organizacionales de la empresa.

El Control nace de la necesidad que tiene toda empresa de ser productiva. El Control es una etapa primordial, pues, aunque la empresa tenga planes maravillosos, cuente con una estructura organizacional adecuada y la dirección sea eficiente, el Administrador no podrá determinar la situación real dentro de la empresa si no existe un mecanismo que indique e informe si las actividades se realizan conforme a los objetivos.

El Control está íntimamente ligado a la Planeación, ya que todas las herramientas o técnicas de Control también lo son de Planeación; en el momento que se determina un objetivo, también se establece un Control, ya que un objetivo es un estándar.

### 2.4.1 CONCEPTO DE CONTROL.

El Control es "el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado."<sup>27</sup>

El Control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir posibles desviaciones que impidan el logro de los objetivos. El Control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de los objetivos.

### 2.4.2 IMPORTANCIA DEL CONTROL.

El Control dentro de una empresa es importante por las siguientes razones:

- ❖ El Control establece medidas que corrigen aquellas actividades que no se están realizando de manera adecuada, para que se alcancen los planes exitosamente.

<sup>27</sup> Terry George R. y Franklin Stephen G., "Principios de Administración", Compañía Editorial Continental, 1ª edición, México, 1997

- ❖ Las medidas de Control se pueden aplicar a personas, cosas y hechos.
- ❖ El Control analiza las causas del origen de las desviaciones, para que no se vuelvan a presentar.
- ❖ La actividad de controlar reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- ❖ El Control proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, que puede servir de fundamento para reiniciar el proceso de la Planeación.
- ❖ El Control puede localizar a los sectores responsables de la Administración, desde el momento que se establecen medidas correctivas.
- ❖ La aplicación del Control incide directamente, en la racionalización de la Administración y por consecuencia, en el logro de la productividad de los recursos de la empresa.

Por tanto, el control es importante, por que es el eslabón final en el proceso de administrar ya que verifica las actividades asegurándose de que van conforme a los planes y cuando hay desviaciones, toma las medidas necesarias para corregirlas.

### 2.4.3 PRINCIPIOS DEL CONTROL.

Para hacer una aplicación racional del Control nos podemos apoyar de algunos de los siguientes principios:

- ❖ **De la Oportunidad.** Para que el Control sea eficaz, debe ser oportuno. Las medidas correctivas deben ser tomadas en cuenta con anticipación, incluso si se puede antes de que se efectuó el error o desviación. Las medidas correctivas deben ser previstas en la función de Planeación.
- ❖ **De las desviaciones.** Hay que hacer un análisis detallado de las variaciones que se presentan con respecto a los planes, de tal forma que sea posible determinar las causas que las originaron, con el fin de evitarlas en el futuro. De esta manera se pueden establecer medidas que pueden prevenir y corregir las desviaciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ❖ **Equilibrio.** De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer mecanismos que verifiquen el cumplimiento con la responsabilidad conferida, y que la autoridad que se ha delegado se debidamente ejercida.
- ❖ **De los objetivos.** El control es un medio para alcanzar los objetivos que se han establecido en la función de Planeación. A través del Control se hace una evaluación del logro de los objetivos.

#### 2.4.4 ETAPAS DEL CONTROL.

- ❖ Establecimiento de estándares.
- ❖ Medición de resultados.
- ❖ Corrección.
- ❖ Retroalimentación
- ❖ Control.

#### ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES.

“Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.”<sup>28</sup>

##### Tipos de estándares.

- ❖ **Estándares estadísticos o históricos.** Se llaman así por que se basan en el análisis de los datos de experiencias anteriores, de la empresa o de alguna empresa competidora. Son poco confiables, ya que en ocasiones las situaciones pueden variar, por lo tanto, la información que nos arroja el análisis es conveniente que sea complementada con el criterio.
- ❖ **Estándares fijados por apreciación.** Son juicios que tiene el ejecutivo como resultado de experiencias pasadas en áreas donde la ejecución personal es muy importante. La fijación de este tipo de estándar es subjetiva ya que se refiere a actividades cuyo carácter es intangible o cualitativo, tales como la moral de la empresa o bien, la actitud del personal.

<sup>28</sup> Diccionario Enciclopédico Grijalbo.

- ❖ **Estándares técnicamente elaborados.** Se fundamentan en el estudio objetivo y cuantitativo que se da a partir de una determinada situación de trabajo. Se relacionan mucho con la productividad que tiene la maquinaria, el equipo y los trabajadores. También se consideran como estándares de producción o de tiempos y movimientos.

Puede haber otro tipo de estándares de acuerdo a sus características, pero que se encuentran íntimamente relacionados con los que ya se expusieron. Aquellos que son susceptibles de medirse en unidades numéricas, son estándares cuantitativos, y aquellos que se establecen de manera subjetiva y se evalúan aspectos referentes a cualidades, son cualitativos.

### **MEDICIÓN DE RESULTADOS.**

Es medir la ejecución y los resultados obtenidos, por medio de la utilización de unidades de medida bien definidas, de acuerdo con los estándares. Es difícil establecer dichas unidades en áreas en las que se evalúan aspectos preponderantemente cualitativos.

Para que ésta etapa lleve a cabo su función, nos valemos de los sistemas de información; para que el proceso de Control sea efectivo, la información recibida debe ser oportuna (recibida a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida realmente el fenómeno), fluida (que sea enviada por los adecuados canales de comunicación) y con las unidades de medida apropiadas (algunos ejemplos: tiempo por pieza producida, porcentaje de material rechazado, horas-maquina, horas-hombre).

Una vez que se ha efectuado la medición y se ha obtenido la información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, para determinar las desviaciones y reportarlas inmediatamente.

### **CORRECCIÓN.**

Es la integración todas aquellas desviaciones a los estándares que se produjeron durante el proceso, es decir, utilizar acciones correctivas en las situaciones que no se realizaron de acuerdo con los objetivos establecidos.

Antes de iniciar una acción correctiva es importante identificar si la desviación es una causa o un síntoma.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En este caso, una causa es alguna situación que está produciendo u originando directamente dicha desviación y un síntoma es una acción subsecuente que se manifiesta en relación al origen de la desviación, también podríamos llamarle un efecto.

Al establecer las medidas correctivas necesarias damos lugar a la retroalimentación, en este momento es donde se nota que hay una relación estrecha entre la función de Planeación a la de Control.

## **RETROALIMENTACIÓN.**

Es el retorno de algunos componentes que han salido del proceso para ser parte de los componentes de entrada. Esta etapa es de vital importancia ya que toda la información que se obtiene se debe ajustar al sistema administrativo a través del tiempo. La información debe ser de calidad ya que de esto depende el grado y la rapidez con que se retroalimiente el sistema.

### **2.4.5 TIPOS DE CONTROL.**

De acuerdo con su periodicidad y tomando en cuenta que para que el control sea efectivo debe aplicarse en todo tiempo en la empresa, el control puede ser:

- ❖ **Control preliminar.** Es aquel que se ha considerado desde el momento en que se realizan los planes, se efectúa antes de que las actividades se pongan en marcha.
- ❖ **Control concurrente.** Se ejerce simultáneamente a la ejecución de las actividades, aplicándose de manera continua, ya que el Control que se ejerce esporádicamente no nos ayuda a conseguir las metas que se ha propuesto la empresa.
- ❖ **Control posterior.** Aún después de realizadas las actividades el Control está presente, con el objetivo de proporcionar la información necesaria para hacer comparaciones de los resultados obtenido con los preestablecidos.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

El Control además de estar presente en todas las actividades que realiza la empresa y en todo momento, también se puede aplicar en todas las áreas funcionales con que cuente la empresa y en sus diferentes niveles, pudiéndose aplicar de manera tal que satisfaga las necesidades de Control de la empresa.

Un ejemplo de lo anterior puede ser el siguiente:

- ❖ **En el área de Producción pudiéndose aplicar a:**
  - Control de Calidad.
  - Control de inventarios.
  - Control de la producción (de lo que se produce).
  - Control de mercadotecnia.
  
- ❖ **En el área de Finanzas:**
  - Control presupuestal.
  - Control contable.
  - Costos.
  - Auditoria.
  
- ❖ **En el área de Recursos Humanos:**
  - Auditoria de Recursos Humanos.
  - Evaluación de la actuación.
  - Evaluación de reclutamiento y selección.
  - Evaluación de capacitación y desarrollo.
  - Evaluación de la motivación.
  - Evaluación de sueldo y salarios.
  - Evaluación sobre hígienes y seguridad.
  - Evaluación sobre servicios y prestaciones.
  
- ❖ **En el área de Mercadotecnia:**
  - Control de ventas
  - Control de otras funciones como: Planeación de la Producción, Investigación y Desarrollo, tráfico, innovaciones de planta y equipo.
  
- ❖ **Las que se relaciona con otras áreas son: Inventarios, Finanzas en relación a expansiones y fusiones, determinación de necesidades de efectivo, determinación de necesidades de planta y Recursos Humanos. Se hace un apartado acerca del Control de Inventarios.**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **Control de Inventarios.**

El inventario es la cantidad de materiales o mercancías que se encuentran en el almacén o bodega. Si no se mantienen inventarios adecuados o no se lleva un buen control, la empresa puede caer en dos situaciones que le perjudican:

1. **Cuando el inventario está por debajo de consumo**, es decir, que se tiene almacenado menos material o mercancía de lo que se consume en un periodo determinado. Se llega un momento en que las existencias se agotan, por lo cual la empresa no puede cumplir con los clientes al no poder vender los productos a tiempo. Lo que provoca pérdidas en las ventas.
2. **Cuando el inventario está por encima del consumo**, es decir, que existe más cantidad de mercancía de lo que se vende en un periodo determinado. En el almacén hay mercancía que no se va a vender en un periodo, que no genera utilidad y el dinero que se puede utilizar en otros fines está paralizado; el costo de almacenar aumenta y la mercancía tiene más probabilidad de sufrir deterioro o robo.

El objetivo del Control de Inventarios es mantener una cantidad óptima de mercancía o un inventario promedio, para que exista disponibilidad en cualquier momento y, por otro lado, no afecte económicamente a la empresa por exceso del mismo.

En el siguiente cuadro se muestra la relación que existe entre las formas de Control y algunos estilos de Administración:

<b>Forma de Control</b>	<b>Estilo de Administración</b>
<b>Tradicional</b>	Administración científica, empírica, proceso, estructural, sistemas, humano relacionista.
<b>Autocontrol</b>	Administración por objetivo (APO), Calidad total, administración participativa, excelencia.
<b>Explicito</b>	Medios formales de control: escrito, registros, métodos, sistemas, reportes, etc.
<b>Implicito</b>	Medios no formales de control: provenientes de la cultura, las tradiciones, la presión social, los grupos informales, etc.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



No es fácil elegir y utilizar las formas y tipos de Control que proporcionen a la empresa satisfacción, tanto a clientes y personal como a la sociedad, para llegar a éste punto es necesario hacer un análisis muy completo de todos los elementos que conforman a la empresa además del medio o ambiente que la rodea y buscar algún tipo o forma de Control que se adapte a la necesidades que este demandando la empresa.

#### **2.4.6 TÉCNICAS DE CONTROL.**

Nuevamente se hace notar la relación que existe entre la etapa de Planeación y Control, ya que las técnicas utilizadas en la Planeación también lo son en el Control.

Las Funciones Administrativas se relacionan con la función de Control directa o indirectamente, ya que la Planeación determina las normas, la Organización pone el orden, y la Dirección pone en práctica y da vida al proceso de Control.

En este apartado se estudiarán algunas de las técnicas de Control:<sup>29</sup>

- ❖ **Técnica de Control de Recursos.** Principalmente son tres tipos de recursos: Humanos, Materiales y Financieros. Las técnicas que se aplican a éstos recursos son dos: los planes y los pronósticos. Éstas técnicas anteceden a las técnicas propias de Control ya que en la Planeación poseen un lugar determinante para la consecución de las demás Funciones Administrativas. Un ejemplo de esto es que los objetivos son parte inseparable de la Administración por objetivos y de los presupuestos programados.
  - **Control de Recursos Humanos.** Tenemos la evaluación del desempeño, que se ha empleado para medir y comparar el desempeño del personal con las normas establecidas, aunque en años recientes la valoración ha cambiado, ahora se hace en base a resultados.
  - **Control de Recursos Materiales.** Las técnicas empleadas se hacen en función de la operación de la empresa, tomando en cuenta las técnicas aplicables a los inventarios, calidad y programación.

<sup>29</sup> Rodríguez, op. Cit.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

- **Control de Recursos Financieros.** La técnica más común son los presupuestos, que también se aplica a los Recursos Humanos y materiales. Se debe presupuestar incluyendo los ingresos, costos y presupuestos en efectivo.
- ❖ **Presupuestos por programas.** Es una expresión financiera de un plan a futuro; no está limitado a un periodo determinado (por ejemplo un año fiscal).
- ❖ **Análisis de Costo/Beneficio.** En este análisis los factores subjetivos tienen valores numéricos. Para llevar a cabo un proyecto, es preciso que la relación costo/beneficio sea mayor de 1, lo que significa que los beneficios deben ser mayores que los costos.
- ❖ **Análisis de redes.** Es una técnica muy importante, ya que se puede emplear para controlar tanto el tiempo como el costo. Los métodos más comunes son el de Técnica de revisión y evaluación de programas (PERT) y el método de camino crítico (CPM) estos se hacen mediante diagramas que relacionan las actividades del proyecto.
- ❖ **Administración por excepción.** En realidad es parte integral de otras técnicas, por ejemplo, PERT centra su atención en actividades excepcionales. Al aplicar la Administración por excepción es necesario determinar el costo de tomar alguna medida respecto a las excepciones, en relación con los beneficios.
- ❖ **Administración por objetivos (APO).** Se determinan objetivos por pareja Superior y un subordinado, para que se realicen en el área de responsabilidad del subordinado y pueda valorarse. La APO unifica a la empresa de abajo hacia arriba, en el logro de objetivos comunes, facilita la Organización ya que relaciona las unidades y los individuos por razón de sus objetivos, no por una jerarquía estricta.

La aplicación las técnicas de Control dependerá del tamaño y necesidades de la empresa, así como del criterio del Administrador.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

65A

**CAPITULO III**

**LA**

**MICROEMPRESA**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La empresa surgió de la necesidad de satisfacer requerimientos humanos creando bienes y/o servicios a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de sus propietarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa son ilimitadas y diversas, una empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, favoreciendo el progreso humano al permitir que por medio de ésta sus integrantes se realicen e influyan directamente en el ambiente económico y social en el que se actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La Administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros (accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores).

### **3.1 CONCEPTO DE EMPRESA.**

En la actualidad el uso del término empresa, es de lo más común, pero al que se le dan diferentes enfoques (económico, jurídico, administrativo, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Algunos sinónimos de empresa son: negocio, firma, compañía, organización, institución, corporación, sociedad y entidad moral. En la actualidad la Secretaría de Gobernación a través del SIEM (Sistema de Información Empresarial), incluye como empresas a aquellas unidades comerciales que están constituidos por lo menos del dueño.

Desde el punto de vista administrativo, la empresa es una unidad productiva, que a través de la Administración de la tierra, capital y trabajo, se encargan de producir bienes y servicios dedicados a la satisfacción de las necesidades de la sociedad. La empresa conjunta esfuerzos, recursos y voluntades en busca de objetivos dirigidos al bien común.

### **3.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

Toda empresa tiene determinadas particularidades que la distinguen de las demás, pero los objetivos para lo que fue creada deben de ser los mismos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los objetivos de toda empresa son obtener **Utilidades**, tener oportunidades de **Crecimiento** y la **Supervivencia** en el mercado.

Pero también podemos decir que la empresa es creada para cumplir algunos propósitos, como son:

1. **Económicos o de inversión.** Que se refieren a la obtención de beneficios monetarios (ganancias, utilidades). En este punto los involucrados son principalmente inversionistas que arriesgan su capital, y que buscan dividendos y reproducir el capital.
2. **Servicio.** Al instalarse una empresa en cierta región, sus habitantes se benefician con la creación de fuentes de empleo, en algunos casos los servicios públicos se incrementan y por consecuencia el bienestar socioeconómico de la región, ya que se consumen bienes o se presta algún servicio.
3. **Tecnológicos o de Operación.** Encaminados a la innovación y optimización de la tecnología. Éste es un punto muy interesante por que es aquí donde se desarrolla la ciencia por medio de la investigación, que busca nuevas y mejores técnicas que permitan el desarrollo de nuevos productos y tecnología y por ende el desarrollo de un país.

### 3.3 ETAPAS DE CONSOLIDACIÓN DE UNA EMPRESA.

Las empresas pasan por varias etapas para consolidar su posición, entre las que tenemos:

- ❖ **Etapla preliminar.** En ella se planea y diseña el proyecto de empresa que se tiene en mente y es fundamental para su posterior desarrollo. Implica definir el tipo de empresa, las posibilidades de éxito y la decisión para enfrentar el riesgo.
- ❖ **Inicio.** Es la etapa en que se da forma a los planes, hay que conseguir el personal adecuado, los recursos financieros, materiales y técnicos necesarios. Da inicio el esfuerzo de producir o adquirir los productos así como la búsqueda de clientes y la lucha por ganarle el terreno a la competencia. Se pone en marcha la división del trabajo y se aplican políticas y procedimientos que faciliten la realización de las labores de los empleados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ❖ **Crecimiento.** Cuando la empresa ha superado el inicio un tanto inseguro de los primeros años, pasa la etapa de incremento del volumen operacional. Algunas de las necesidades a cubrir en esta etapa son, entre otras cosas: Recursos Humanos con especialidades definidas, capacitación de personal, control adecuado de los inventarios, estudios de mercados, manejo de obtención y otorgamiento de crédito.
- ❖ **Consolidación.** Implica toma de decisiones relacionadas con la comercialización de los productos, los volúmenes de ventas, la protección de los activos, la necesidad de mejores sistemas de control, la calidad del personal, la calidad y tipo de los productos, el ciclo de vida de los productos; todo esto puede demandar esfuerzos e inversiones importantes y, por supuesto, una Planeación Estratégica correcta, efectiva e integral.

### 3.4 EL ENTORNO DE LAS EMPRESAS.

La empresa interactúa con otras empresas para lograr sus objetivos, además debe tomar en cuenta el medio o ambiente que le rodea para que su funcionamiento sea el adecuado sin tener conflictos con las autoridades o la comunidad que la rodea. A continuación se presenta la relación de la empresa con diversos entornos:

- a) **Entorno jurídico.** En todos los países existen leyes especializadas que regulan la formación, operación y desaparición de las empresas. En México algunas leyes que regulan estos aspectos son: la Constitución Política, Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, Ley del Infonavit, Ley de Sociedades Mercantiles, Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley del Impuesto al Activo, Ley de Impuesto al Valor Agregado, entre otras.
- b) **Entorno económico.** Las empresas influyen de manera directa en la economía de un país, ya que se considera a nivel nacional como uno de los sectores económicos en el Sistema de Cuentas Nacionales y al calcular el Producto Interno Bruto (PIB). Algunos de los aspectos más importantes en los que influyen son: la entrada de divisas al país, la exportación la inversión de capital nacional y extranjero, las políticas arancelarias y fiscales, y los convenios comerciales. Por otra parte el desarrollo económico del país también influye el éxito de las empresas, el cual se ve afectado por ciertas variables como el tipo de cambio, la distribución de la población, la infraestructura, entre otras.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- c) **Entorno político.** En nuestro país existen regiones o estados con mayores probabilidades de éxito, dependiendo la ubicación y necesidades de la empresa. Sin embargo, si la situación política no es la más adecuada, la empresa puede verse afectada.
- d) **Entorno social.** La existencia de una empresa que produce bienes y/o servicios afecta el entorno social mediante la generación de empleos, la influencia en las compras de la población, etc.
- e) **Entorno geográfico.** Es de vital importancia el lugar en el que se sitúe la empresa; hay que tomar en cuenta el clima, distancias entre clientes y proveedores, la infraestructura del lugar. Así mismo, en algunos casos las empresas afectan el ambiente, ya que durante el proceso de fabricación de sus productos se originan residuos nocivos para la salud del ser humano, por lo que es importante que las empresas respeten el ambiente.

### 3.5 ELEMENTOS QUE FORMAN UNA EMPRESA.

Uno de los fines de la Administración es que las empresas sean productivas, es decir, obtener el mayor número de producción, con el menor número de recursos empleados. Hacer más con menos y además bien.

Para que una empresa logre el éxito debe aprovechar sus recursos. Los recursos que integran una empresa son los siguientes:

- ❖ **Recursos Materiales.** Son todos los bienes tangibles con que cuenta la empresa. Como son: edificios, terrenos, plantas de producción, maquinaria, herramientas, materias primas o secundarias que forman parte de los productos terminados, etc.
- ❖ **Recursos Humanos.** Es el número total de personal con el que cuenta la empresa, de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. El recurso humano posee características como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias, mismas que los diferencias de los demás. La Administración debe poner especial interés, pues el hombre es el factor primordial en el funcionamiento de una empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ❖ **Recursos Financieros.** Son elementos monetarios propios y ajenos que se necesitan para la ejecución de las decisiones. Entre los recursos propios tenemos: dinero en efectivo, aportaciones de socios (acciones), utilidades. Los recursos ajenos son prestamos de acreedores y proveedores, créditos.
- ❖ **Recursos Técnicos.** Son aquellos que la empresa utiliza para el desarrollo y creación de tecnología, para crear nuevos productos y sirven como herramienta en la coordinación con los demás recursos. Ejemplo: Fórmulas, patentes y los diversos sistemas utilizados en la empresa.

Cabe señalar que estos recursos, en general, lo poseen las empresas, algunas en mayor o menor proporción, debido a las siguientes condiciones: tamaño de la empresa, al giro, al volumen de sus ventas, al capital invertido, entre otros.

### 3.6 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

Cuando las empresas se constituyen legalmente se les conoce como sociedades mercantiles. El código de comercio reconoce como sociedades mercantiles a las siguientes:

- ❖ **Sociedad en nombre colectivo.** Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales. La razón social se formará con el nombre de unos o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras "y compañía" u otras equivalentes.
- ❖ **Sociedad en comandita simple.** Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.
- ❖ **Sociedad de responsabilidad limitada.** Se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales, puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que marca la ley.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



- ❖ **Sociedad anónima.** Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.
- ❖ **Sociedad cooperativa.** Se rige por la Ley General de Sociedades Cooperativas y en la actualidad se le considera jurídicamente como una sociedad mercantil en lo que respecta a sus obligaciones tributarias, a sus actividades comerciales y en las laborales. Las ventajas que tiene sobre otro tipo de empresas son las referentes a las obligaciones fiscales, sobre todos en sus utilidades.
- ❖ **Sociedad de capital variable.** En ésta el capital será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos socios, y por disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones.

#### **Clasificación por giro:**

- ❖ **Industriales.** Se dedican a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no renovables, así como a la actividad agropecuaria y a la manufactura de bienes de producción y de consumo final.
- ❖ **Comerciales.** Son las que se dedican a la compra y venta de productos terminados y sus canales de distribución con los mercados mayoristas, minoristas o detallistas y los comisionistas.
- ❖ **De servicio.** Son aquellas que ofrecen productos intangibles a la sociedad, y pueden tener fines lucrativos o no lucrativos.

Lo anterior también se puede clasificar en las siguientes actividades:

- ❖ Actividades que producen bienes.
- ❖ Actividades que distribuyen bienes.
- ❖ Actividades que ofrecen servicios.

#### **Clasificación por el origen del capital:**

- ❖ **Públicas.** Son aquellas en donde el origen del capital proviene del Estado.

<p><b>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</b></p>
---

- ❖ **Privadas.** Se distinguen por que su capital está originado por inversionistas particulares y no interviene ninguna partida del presupuesto destinado hacia las empresas del Estado. Satisfacen necesidades que las empresas públicas no pueden.
- ❖ **Transnacionales.** Son aquellas empresas en las que su capital proviene de extranjeros, pero están ubicadas en territorio nacional.

#### **Clasificación de empresa según el número de sus empleados:**

<b>TAMAÑO DE LA EMPRESA</b>	<b>SECTOR INDUSTRIAL</b>	<b>SECTOR COMERCIO</b>	<b>SECTOR SERVICIOS</b>
Micro	De 0 a 30	De 0 a 5	De 0 a 20
Pequeña	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
Mediana	De 101 a 500	De 21 a 100	De 51 a 100
Grande	De 501 en adelante	De 101 en adelante	De 101 en adelante

Vemos hoy en día que los criterios de clasificación son homogéneos entre las instituciones dedicadas al fomento, (Secretaría de Economía, SE), financiamiento (Nacional Financiera, NAFINSA), y recaudación (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, SHCP).

### **3.7 LA MICROEMPRESA.**

Las Microempresas son fuente de riqueza y empleo, por ello resulta fundamental su creación en nuestro país, como una solución a la problemática del desempleo y dependencia económica que tenemos con países desarrollados.

Es innegable que el capital es un factor imprescindible para la creación de una empresa, sin embargo, en lo que se refiere a la Microempresa, la mayoría de las veces se requiere de iniciativa y valentía para emprender un pequeño negocio, más que de capital. El desempleo cada vez es mayor y una alternativa viable ante esta situación es la posibilidad de ser "microempresario".

La Microempresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, es decir no tener que depender económicamente del sueldo que se gane en alguna empresa.

Este tipo de empresa ha sido una gran oportunidad, por que gracias a ella grupos en desventaja, como los profesionistas recién egresados de las universidades, han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. Igualmente ofrece la opción básica para continuar con la expansión económica del país.

En las Microempresas existe un gran campo experimental donde se pueden generar nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas.

Una característica que prevalece en las Microempresas es que las funciones de Planeación financiera, Administración de personal, Comercialización pueden estar a cargo de una sola persona, que en la mayoría de los casos es el dueño. Otra es que sus recursos son limitados, por ejemplo, la mayoría de las microempresas pasan los primeros años de operación con escasez de efectivo y son vulnerables a los cambios repentinos en el entorno económico.

La Microempresa no puede darse el lujo de hacer gastos superfluos, que representa un derroche en los escasos fondos de la misma; por el contrario debe ocuparse de su eficiencia interna.

Una Microempresa se puede considerar una empresa familiar ya que esta integrada, en ocasiones, por los miembros de una familia entera. Durante su desarrollo, los hijos son "contratados" para trabajar en ellas y posteriormente se ponen al mando.

No todos los microempresarios tienen los conocimientos o la disposición requeridos para dirigir su negocio. Se necesita, sin duda, un mínimo de conocimientos y experiencia administrativa para tomar las decisiones cruciales en forma adecuada. En ocasiones el dueño del negocio dice "yo soy negociante, no director de empresa", sin embargo realiza las funciones de un director en una empresa, aunque en menor escala.

Cuando las Microempresas obtienen éxito significa que han utilizado toda la motivación y valores del núcleo familiar para mejorar su desempeño, en ocasiones se han autofinanciado gracias a la fuerza de trabajo de los familiares que la integran. Sin embargo, los conflictos familiares son causa de su desaparición.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **3.8 CARACTERÍSTICAS DE LA MICROEMPRESA.**

- ❖ Es una empresa de tipo familiar, el dueño es quien aporta el capital necesario para la realizar las operaciones normales de la empresa.
- ❖ La mayoría de las Microempresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo donde se iniciaron. Tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con los clientes, ya que el dueño estima que la clientela le será fiel por algún tiempo determinado.
- ❖ La Microempresa crece principalmente a través de la reinversión de las utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico y financiero significativo del gobierno, ni de la iniciativa privada. Existe un gran desconocimiento acerca de la existencia y funcionamiento de organismos que otorgan apoyo financiero y técnico a las microempresas.
- ❖ Las actividades se concentran en el dueño, quién ejerce las Funciones Administrativas de la Microempresa.

### **3.9 IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA EN LA ECONOMÍA MEXICANA.**

La empresa es la unidad fundamental para la economía de un país ya que cumple con varias funciones sociales como:

- ❖ La creación de empleos, contribuyendo al bienestar socioeconómico de la región en la que se ubica.
- ❖ La Microempresa es fuente de ingresos para trabajadores, proveedores, gobierno, empresarios, entre otros.
- ❖ Proporciona bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- ❖ Propicia la expansión de las ciudades.
- ❖ Fomenta la investigación y desarrollo tecnológico.
- ❖ Fomenta la inversión y la formación de capital.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.10 FACTORES QUE DEBE TENER EN CUENTA UNA MICROEMPRESA PARA REALIZAR SU PLANEACIÓN.<sup>30</sup>

#### a) Económicos.

1. Participación en el mercado.
2. Recursos financieros.
3. Localización de materia prima y mano de obra.
4. Inflación.
5. Gasto público.
6. Índice del costo de vida.
7. Ingreso personal.
8. Precio de materia prima o Costo de ventas.

#### b) Sociales.

1. Tasa de crecimiento de la población.
2. Oferta y demanda de recursos humano.
3. Movimientos estacionales del mercado.
4. Imagen que proyecta la empresa.
5. Tipo de inversionistas.
6. Gustos y preferencias del consumidor.

#### c) Políticos.

1. Políticas del gobierno.
2. Leyes y regulaciones.

#### d) Tecnológicos.

1. Facilidad de transporte externo.
2. Sustitución de materia prima o proveedores.

### 3.11 VENTAJAS QUE TIENEN LAS MICROEMPRESAS.

- ❖ Compromiso.
- ❖ Conocimiento.
- ❖ Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero.
- ❖ Rapidez en la toma de decisiones.
- ❖ Planeación a largo plazo.
- ❖ Confiabilidad y orgullo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>30</sup> Anzola Rojas Servalo, "Administración de pequeñas empresas", McGraw-Hill, 1ª edición, México, 1993.

### 3.12 DESVENTAJAS QUE TIENEN LAS MICROEMPRESAS.

- ❖ Desafíos comerciales.
- ❖ Modernización de técnicas obsoletas.
- ❖ Manejo de transiciones.
- ❖ Incremento de capital.
- ❖ Sucesión.
- ❖ Conflictos emocionales.
- ❖ Liderazgo y legitimidad.
- ❖ Mezcla de intereses.

### 3.13 ÉXITO Y FRACASO DE LAS MICROEMPRESAS.

El éxito depende de una buena Administración, incluyendo: negociaciones satisfactorias, dejar bien clara la Misión y Visión de la Microempresa, el liderazgo, poder involucrar a los miembros con el propósito de la Microempresa, la atención que se le da a las diversas problemáticas que se presentan, para minimizarlas.

“Una buena Dirección es la capacidad de comprender, dirigir y controlar una empresa, se fundamenta en la atención crítica del director-propietario hacia unos cuantos factores decisivos de supervivencia y éxito que son los que conllevan la fortuna o traen la ruina.”<sup>31</sup>

A continuación se mencionan diez condiciones de Fortuna o Ruina para sobrevivir y tener éxito, que son aplicables en la Dirección de las Microempresas:<sup>32</sup>

1. Sea objetivo.
2. Trabaje de forma sencilla y centrada.
3. Proporcione productos y servicios excelentes y característicos que satisfagan las necesidades de grupos selectos de clientes.
4. Establezca la forma de llegar hasta sus clientes y venderles sus productos y servicios.

<sup>31</sup> y

<sup>32</sup> Resnik Paul, “Como dirigir una pequeña empresa, Decálogo de la supervivencia y el éxito”, McGraw-Hill, 1ª edición, México, 1993.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

5. Organice, dirija y motive a un equipo vencedor para que haga todo lo que usted no puede hacer por si solo.
6. Lleve los registros de contabilidad y los controles necesarios para entender y dirigir la empresa.
7. No esté nunca sin efectivo.
8. Evite tropezar una y otra vez con las piedras de todo crecimiento rápido.
9. Comprenda su empresa de cabo a rabo.
10. Planifique.

La falta de Administración es causa común del fracaso en las Microempresas, sobre todo en aquellas de reciente creación. A continuación se presentan las causas de una mala Administración:

- ❖ Mala negociación con clientes, proveedores y empleados.
- ❖ Falta de planes contingentes para enfrentar crisis económicas.
- ❖ Falta de experiencia del o de los dueños.
- ❖ Insuficiencia de capital.
- ❖ Mala contabilidad.
- ❖ Mal manejo de inventarios.
- ❖ Faltas de control de inventarios.
- ❖ Mala cobranza.
- ❖ Fraudes del personal.
- ❖ Mala selección de personal.
- ❖ Mal servicio.
- ❖ Mal pago de proveedores.
- ❖ Evasión fiscal y consecuencias.
- ❖ Conflictos familiares.
- ❖ Lucha de poder y conflictos entre los dueños.
- ❖ Exceso de inspectores y normas regulatorias.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Para resolver los problemas que presentan las microempresas se puede considerar lo siguiente:<sup>33</sup>

- ❖ Las Microempresas para que sean eficientes deberán ser dirigidas profesionalmente, para ello hay que capacitar al microempresario en aspectos administrativos.
- ❖ Los programas de financiamiento no son la única solución para la Microempresa; por el contrario estos habrán de considerarse como última instancia. Hay que otorgar los recursos financieros no desde una perspectiva paternalista, sino con la seguridad de que el trabajo inteligente y lógico ha sido implantado.
- ❖ La simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirvan de apoyo a la Microempresa, es indispensable para la subsistencia de las mismas.
- ❖ Fomentar la formación integral del microempresario, esto implica provocar el enfoque humano y la dimensión trascendental de su labor. El que aporta sólo su capital arriesga lo que tiene, pero el que aporta su trabajo arriesga lo que es su persona.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>33</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas". ECAFEA, 4ª edición, México, 1996.



## 3.14 ESTADÍSTICAS.

TABLA DE EMPRESAS POR ENTIDAD FEDERATIVA\*

ESTADO	EMPRESAS	ESTADO	EMPRESAS
Aguascalientes	6,017	Nayarit	10,084
Baja California	10,858	Nuevo León	24,625
Baja California Sur	6,456	Oaxaca	4,168
Campeche	2,822	Puebla	12,748
Coahuila	7,064	Querétaro	5,376
Colima	1,791	Quintana roo	26,417
Chiapas	2,729	San Luis Potosí	10,052
Chihuahua	24,642	Sinaloa	13,546
Distrito Federal	108,902	Sonora	10,684
Durango	2,313	Tabasco	2,202
Guanajuato	21,436	Tamaulipas	16,857
Guerrero	3,004	Tlaxcala	6,410
Hidalgo	24,738	Veracruz	27,053
Jalisco	78,105	Yucatán	19,680
Estado de México	73,612	Zacatecas	6,287
Michoacán	10,193		
Morelos	4,407	<b>TOTAL</b>	<b>585,278</b>

Esta tabla nos indica el número de empresas registradas en territorio nacional. México cuenta con 585,278 empresas. Nos revela que el 54% de las empresas en México se encuentran en tan solo 5 entidades federativas y son:

1. Distrito Federal.
2. Jalisco.
3. Estado de México.
4. Veracruz.
5. Quintana Roo.

Mientras que el 46% de las empresas se encuentran repartidas en los 27 estados restantes, siendo Colima el estado con menor número de empresas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

\* Sistema de Información Empresarial SIEM, 2002.

**TABLA DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS POR SECTOR\***

SECTOR	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total
Agropecuario	299	142	43	4	488
Minería	153	41	36	33	263
Industria	26,061	9,516	5,010	2,296	42,883
Manufacturera	10,340	3,044	643	98	14,125
Construcción	36,853	12,743	5,732	2,431	57,759
<b>Total Industrial</b>	<b>384,970</b>	<b>12,123</b>	<b>3,942</b>	<b>1,538</b>	<b>402,573</b>
Comercial	384,970	12,123	3,942	1,538	402,573
<b>Total Comercial</b>	<b>384,970</b>	<b>12,123</b>	<b>3,942</b>	<b>1,538</b>	<b>402,573</b>
Comunicaciones	3,723	871	216	308	5,118
Servicios	105,938	10,776	1,699	1,415	119,828
<b>Total Servicios</b>	<b>109,661</b>	<b>11,647</b>	<b>1,915</b>	<b>1,723</b>	<b>124,946</b>

El 90.80% de las empresa que están registradas en el SIEM en nuestro país son microempresas, el 65.77% de éstas mismas se dedica al comercio, lo quiere decir que México tiene una economía formada por microempresas que se dedican al comercio.

El 6.23% son empresas clasificadas como pequeñas.

El 1.99% son empresas medianas.

El 0.98% son empresas grandes.

\* Sistema de Información Empresarial SIEM, 2002

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Un pequeño negocio puede parecer aparentemente insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no sólo en cifras, sino por su contribución a la economía del país. Las Microempresas son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, que de otra forma permanecerían ociosos.

En general la actividad empresarial o el sector con mayor número de empresas es el comercial con 68.78%, le sigue el de servicios con 21.35% y por último el industrial con 9.87%.

**TABLA POR TAMAÑO Y SECTOR (%)**

TAMAÑO	SECTOR			TOTAL
	INDUSTRIAL	COMERCIO	SERVICIOS	
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grande	0.4	0.2	0.4	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

En comparación con las tablas anteriores se puede ver que existe una gran diferencia entre el número total de empresas, esto se debe a que muchas empresas que están operando no se registran en el Sistema de Información Empresarial. Sin embargo vemos que las Microempresas predominan en la economía mexicana

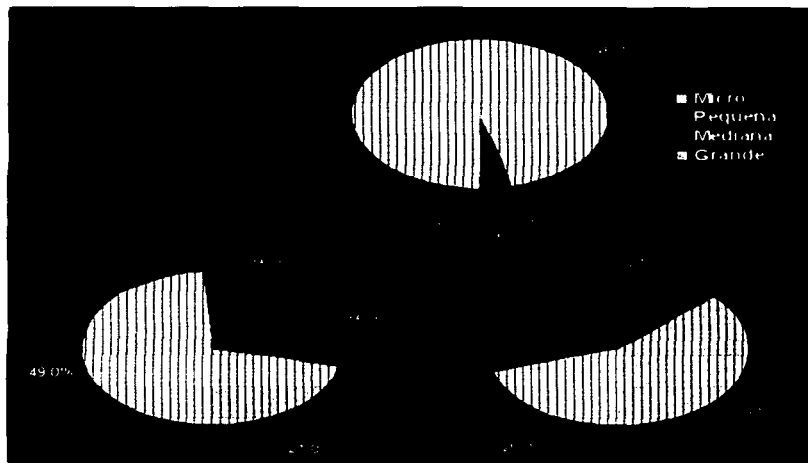
### IMPACTO DE LA PYME EN MEXICO.

Casi la mitad de los empleos que ofrecen las empresas los otorgan las microempresas (49%), seguidas de las grandes empresas con 21%, las pequeñas y medianas sumadas ofrecen el 30% de empleos.

Las grandes empresas generan el 37% del Producto Interno Bruto (PIB), 22% la mediana empresa, el 21% la pequeña empresa y 20% la microempresa. Si tomamos en cuenta que la economía está basada en microempresas, se puede decir que entre las micro, pequeñas y medianas empresas aportan casi la tercera parte de PIB. Razón de más para pensar que el futuro de la economía mexicana podría estar en manos de empresarios en menor escala.

\* Censo económico 1999.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

82A

# **CAPITULO IV**

## **CASO PRÀCTICO**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Con base a lo que se ha expuesto en los capítulos anteriores, en el presente capítulo se hablará de una Microempresa, nombrada por su dueño **"NOVEDADES PEPE'S"**

Novedades Pepe's es una Microempresa que opera desde 1998, esta ubicada en un local comercial en la calle de Republica de Bolivia # 45-A Colonia Centro, Delegación Cuauhtémoc, México D.F., dedicada a la compra y venta de bisutería, actualmente cuenta con tan solo 2 empleados, además del dueño y su familia, que ocasionalmente se encargan del manejo de la tienda.

El término bisutería se refiere a joyería y artículos para dama que no utiliza materiales preciosos, aunque a veces los trata de imitar.

#### **4.1 ANTECEDENTES.**

México vivió una situación de crisis económica en 1996, una de las consecuencias que se sufrió en el país fue el recorte de personal en las empresas, incluso otras empresas quebraron o tuvieron que dejar de laborar. El dueño de Novedades Pepe's fue despedido a causa de un recorte de personal en la empresa en la que laboraba. Para 1997 él decidió invertir una parte de los ahorros que obtuvo durante el tiempo que estuvo trabajando, en un negocio, con la visión de hacer rendir su dinero e incluso de autoemplearse.

Es una Microempresa que cumple con las normas que establece la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Perteneció al Régimen de Pequeños Contribuyentes ya que sus ingresos son menores a \$ 1,750,000.00 anuales, cuenta con el Registro Federal de Contribuyentes y domicilio fiscal (que es el mismo que ya se mencionó), realiza el pago de impuestos de acuerdo a las disposiciones fijadas por dicha secretaría a través del Servicio de Administración Tributaria (SAT).

Esta Microempresa, como muchas otras, está sujeta a revisiones realizadas por agentes autorizados de la SHCP y la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) principalmente, por concepto de origen y procedencia de mercancía, ya que los productos de vende ésta son de origen extranjero.

Es una unidad económica ya que contribuye con el pago de impuestos a la economía del país, incluso genera empleos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Novedades Pepe's se encuentra situada en pleno Centro Histórico de la Ciudad de México donde la actividad comercial es permanente, además que en ésta zona existe gran concentración de negocios dedicados a la misma actividad, este en un factor que hay que tomar muy en cuenta a la hora de concretar alguna negociación con precios competitivos y los clientes no prefieran a la competencia.

La vida de ésta Microempresa depende de la negociación que realice el dueño, la negociación será siempre por obtener el precio más barato para poder vender a un buen precio y obtener una ganancia mayor. No tiene acceso a créditos, se ha financiado por medio de los créditos personales que los proveedores le otorgan al dueño.

El dueño dirige su negocio de manera empírica ya que todas las actividades que realiza se repiten cotidiana y constantemente, sin ningún fundamento administrativo. En algunas ocasiones utiliza conceptos de Administración, aunque no la identifica plenamente.

Los recursos materiales que conforman esta microempresa son: el local comercial, que tiene las siguientes dimensiones: 10 metros de frente por 8 metros de fondo, en total 80 metros cuadrados. El mobiliario integrado por una serie de contenedores metálicos (en forma de rejillas), que sirven para almacenar; dos vitrinas, una mediana y otra más pequeña, donde se muestra mercancía de valor y es más seguro almacenarla ahí.

Cabe señalar que las paredes o cualquier lugar disponible son aprovechados para exhibir los artículos que están a la venta, en este negocio es muy importante tener espacio para poder mostrar los productos y si no lo hay buscar la forma de que los clientes los vean.

En las paredes hay tableros de madera con una serie de ganchos que se pueden acomodar de diversas maneras, de acuerdo al tamaño del producto. Incluso el suelo es utilizado para acomodar la mercancía, se hacen montones de un mismo producto cerca de la puerta para que los clientes al pasar vean la mercancía y entren a la tienda.

Por la actividad del negocio no se cuenta con un área específica de diseño y desarrollo de nuevos productos, puesto que se adquieren productos terminados de acuerdo a la moda, para después venderlos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Novedades Pepe's esta limitada a la calidad de los productos que compra para revender. Esta Microempresa no los fabrica, depende de la calidad que le ofrecen sus proveedores. Cuando algún producto esta defectuoso, el dueño puede negociar con el proveedor que le disminuya el precio o un reembolso de dinero en su siguiente compra. En ocasiones aunque la mercancía tenga defectos, el dueño tiene que pagarla y asumir las mermas que se generan.

La bisutería comprende una gama muy extensa de productos, algunos de los que vende Novedades Pepe's son:

- ❖ Pulseras.
- ❖ Collares.
- ❖ Diademas.
- ❖ Pinzas.
- ❖ Donas para cabello.
- ❖ Aretes.
- ❖ Prendedores para cabello.

Novedades Pepe's integra y organiza recursos propios y ajenos para que pueda ofrecer a sus clientes los productos que desean.

#### **4.2 PROBLEMÁTICA EN NOVEDADES PEPE'S.**

Mediante una visita previa a la tienda, se pudo apreciar que la Administración que se aplica en este negocio es empírica (según el sentir del dueño), y por tal motivo las cosas no marchan como debieran. A continuación se exponen dos situaciones que al parecer están provocando pérdidas en el negocio:

1. **Falta de control en inventarios.** El dueño no sabe la cantidad exacta de mercancía que tiene. Cuando hace falta surtir algún artículo es necesario preguntar a un empleado si hay en existencia o no. De esta situación se pueden derivar otras: pérdidas de mercancía, por tanto fuga de capital.
2. **Falta de autoridad del encargado ante los empleados.** Cuando es necesario adoptar medidas correctivas en cuanto al manejo del personal, el dueño prefiere no aplicarlas, mientras que el encargado en turno quiere aplicarlas, pero como el dueño no respalda las decisiones, entonces la autoridad del encargado ante los empleados se ve disminuida y en ocasiones es nula.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN



Tal situación provoca que los empleados obedezcan las órdenes de acuerdo a su conveniencia, no trabajen adecuadamente y exista constante ausentismo.

#### **4.3 HIPÓTESIS.**

Si se aplica un control sobre los inventarios, entonces se determinará el porcentaje de mermas de mercancía y las fugas de dinero que existen en Novedades Pepe's se reducirán.

Si el dueño respalda las decisiones que toma el encargado y le delega la suficiente autoridad ante los empleados, entonces éstos desempeñarán mejor su trabajo.

#### **4.4 INVESTIGACIÓN.**

En la presente investigación se utilizan la observación directa y la elaboración y aplicación de cuestionarios.

Una técnica que es muy importante utilizar en este caso, es la observación directa que permite realizar una descripción de las actividades que ejecuta cada uno de los miembros del negocio. Se realizaron seis visitas, una diaria durante una semana, con el fin de que los miembros de la empresa no se comporten de manera distinta a lo habitual.

Mediante las visitas se elaboró un registro de las actividades de cada uno de los integrantes de Novedades Pepe's, dueño, encargado y empleados con el fin de determinar actividades clave que determinan en buena medida el funcionamiento del negocio y que sirvan a la presente investigación.

Gracias al tamaño del negocio fue posible realizar un censo, que permitió reunir los argumentos de todos los miembros de la empresa. A través del cuestionario se recopiló la información necesaria y se aplicaron de la siguiente manera:

- ❖ Entrevista al dueño.
- ❖ Entrevista al encargado.
- ❖ Cuestionario a los empleados
- ❖ Cuestionario a los clientes.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A continuación se presentan los registros de las actividades de cada miembro de la empresa, a través de los cuales se obtuvieron los siguientes datos.

### OBSERVACIÓN.

**NOMBRE: Dueño.**

Fecha	Lugar	Hora	Descripción de la actividad	Observaciones resultantes
24/03/03	Tienda	12:00	Llegada.	No esta presente cuando se abre la tienda.
24/03/03		12:05	Estancia en la tienda.	Revisa si hace falta mercancía, da indicaciones a empleados encargado, ocasionalmente hace el cobro de las ventas. Entra y sale de la tienda. Hace diversas diligencias, asuntos personales, ir al banco.
24/03/03		15:08	Sale de la tienda.	Deja instrucciones.
24/03/03		18:03	Llega a tienda.	No hay manera de localizarlo en caso de alguna emergencia.
24/03/03		18:07	Sale a cobrar a clientes.	Recoge el dinero de las ventas, no hace corte de caja.
24/03/03		18:25	Ordena cerrar la tienda.	Durante el cierre espera fuera de la tienda.
24/03/03		18:48	Espera.	No supervisa que la tienda haya sido cerrada correctamente, los empleados se encargan de todo.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Acciones incorrectas que perjudican el funcionamiento del negocio:**

- ❖ El dueño o encargado no está presente a la hora de abrir y cerrar la tienda.
- ❖ La revisión de la falta de mercancía en tienda lo hace esporádicamente.
- ❖ No supervisar el traslado de la mercancía de bodega a tienda.
- ❖ Falta de asistencia del dueño durante la mayor parte del día.
- ❖ Dejar instrucciones a los empleados sin verificar su correcta ejecución.
- ❖ No hacer corte de caja al encargado.

**NOMBRE: Encargado.**

Fecha	Lugar	Hora	Descripción de la actividad	Observaciones resultantes
25/03/03	Tienda	10:37	Llegada.	Cuando la tienda se abre, no esta presente, llega más de una hora después.
25/03/03	Tienda	11:00	Almuerzo	Dentro de la tienda.
25/03/03	Tienda	11:20	Cobro de ventas, recados para el dueño, atender a clientes, acomodo de mercancía.	El encargado es multifuncional, hace un poco de todo.
25/03/03	Tienda	15:50	Comida.	Dentro de la tienda.
25/03/03	Tienda	18:48	Cierre.	Estar presente a la hora del cierre. El encargado no sabe ni abrir ni cerrar la tienda, depende totalmente de los empleados. No sabe cual es la llave que corresponde a cada candado.

**Acciones incorrectas:**

- ❖ No estar presente a la hora de abrir la tienda.
- ❖ No saber el procedimiento para abrir y cerrar la tienda.
- ❖ No entrar a la bodega a verificar su estado y condiciones.
- ❖ El dueño no realiza corte de caja.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**NOMBRE: Empleado # 1**

<b>Fecha</b>	<b>Lugar</b>	<b>Hora</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Observaciones resultantes</b>
26/03/03	Tienda	9:35	Llegada.	Llego 5 minutos después de la hora de entrada, no hay autoridad que lo vigile.
26/03/03	Tienda	9:48	Abrir tienda, aseo.	Ni encargado, ni dueño supervisan esta actividad.
26/03/03	Tienda	10:05	Acomodar mercancía en el exhibidor de afuera.	Actividad compartida con el otro empleado.
26/03/03	Tienda	10:18	Acomodo de mercancía en la tienda, surtir modelos.	Mientras se acomoda la mercancía puede llegar un cliente y hay que atenderlo, se combinan las dos actividades. En caso de que no haya venta y se a terminado de acomodar la mercancía, el empleado espera a que llegue un cliente y lo atiende. El empleado # 2 baja mercancía de bodega , entre los dos acomodan la mercancía
26/03/03	Tienda	15:15	Comida.	El empleado come dentro de la tienda.
26/03/03	Tienda	18:25	Preparar para el cierre de la tienda.	Ayuda el empleado # 2
26/03/03	Tienda	18:48	La tienda esta cerrada.	El encargado supervisa, solo este empleado cierra la tienda, mientras el empleado # 2 espera afuera.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Acciones incorrectas:**

- ❖ El empleado # 1 no sabe la ubicación de la mercancía en bodega.
- ❖ En caso de que tenga que surtir algún pedido tiene que buscar la ubicación de los productos, lo que representa pérdida de tiempo.
- ❖ El empleado acomoda la mercancía en tienda según su criterio, puede que éste no sea el correcto, pero el dueño no hace alguna observación.
- ❖ Como el dueño o encargado no llegan a la hora de entrada, no pueden determinar si cumplen con el horario y por consiguiente el empleado no llega a la hora establecido.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**NOMBRE: Empleado # 2**

Fecha	Lugar	Hora	Descripción de la actividad	Observaciones resultantes
27/03/03	Tienda	9:45	Llegada.	La hora de entrada es a las 9:30, llegó tarde, el dueño y encargado aun no llegan.
27/03/03	Tienda	9:47	Limpiar tienda y acomodo de exhibición afuera.	Ayuda del empleado #1
27/03/03	Bodega	10:15	Estancia en bodega, traslado de cajas de bodega a tienda.	El dueño le ha indicado el día de ayer, lo que debe bajar, el dueño no supervisa, no hay registro. Tarda en bajar de 15 a 20 minutos. Se lleva algunas muestras para surtir pedidos. Al bajar las cajas, acomoda mercancía en los contenedores.
27/03/03	Tienda	15:18	Comida.	Se come en la tienda, la comida es llevada. Un cliente entra a comprar, es necesario atenderlo, hay interrupciones.
27/03/03	Tienda	16:05	Ventas.	Cuando no hay clientes, se acomoda la mercancía, cambia el empaque a mercancía que lo necesita. Se espera sentado a que llegue algún cliente.
27/03/03	Salida	17:35	Diligencias.	Cobro a clientes, recoger bolsa.
27/03/03	Bodega	18:07	Cierre de bodega.	Sin supervisión, sin autorización, no pide permiso, por criterio propio.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

27/03/03	Tienda	18:25	Preparar cierre de tienda.	Se desmonta exhibición de afuera. Ayuda a meter exhibidores.
27/03/03	Tienda	18:48	Tienda cerrada.	El encargado esta dentro de la tienda para el cierre con el empleado # 1. El empleado espera afuera de la tienda.

#### Acciones incorrectas:

- ❖ No ser buen vendedor.
- ❖ Solo estar a cargo de la bodega.
- ❖ Llegar continuamente tarde a trabajar.
- ❖ Ausentarse sin avisar.
- ❖ Poca obediencia al encargado.
- ❖ Presentar poco interés por su trabajo.

Los registros antes presentados enumeran las actividades ejecutadas por los miembros de la empresa y son las más significativas ya que las actividades son cotidianas.

El dueño constantemente asume riesgos ya que comprar algún producto que está de moda, aunque sea barato dicho producto, no garantiza que se venda bien y otro aún más importante no vigila sus inventarios, por lo tanto esta corriendo el riesgo de tener robos de mercancía.

Gracias a la observación se hace las siguientes anotaciones:

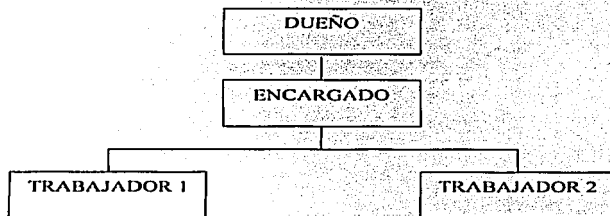
#### **RECURSOS CON QUE CUENTA NOVEDADES PEPE'S.**

La bodega se adecua a las necesidades del negocio, cuentan con el espacio suficiente para almacenar la mercancía, la estructura del local es suficiente para proteger las mercancías del deterioro físico que puedan sufrir. La tienda se encuentra en planta baja, la bodega en planta alta. La entrada para la bodega no es visible desde la tienda, por lo tanto los empleados pueden sacar cajas de la bodega sin que el dueño o encargado se de cuenta, otro factor que hay que agregar es que la supervisión es poca.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Recursos Humanos.

El personal que en esta microempresa labora es muy poco, cuenta con dos empleados únicamente. En esencia es una empresa familiar que por su giro y tamaño no requiere de más personal. A continuación se presenta el "organigrama" de la empresa.



## Funciones del dueño.

- ❖ El dueño desempeña todas las funciones administrativas que puede haber dentro del negocio, si no hay alguien que funja como encargado, él asume esta responsabilidad.
- ❖ La función de Planeación está a su cargo. Compra la mercancía que se va a vender. Él determina cuales y cuantos productos comprar de acuerdo a su precio.
- ❖ El dueño compra la mercancía cuando las existencias se han agotados o están próximas a terminarse y los clientes siguen demandando el producto.
- ❖ Contrata a los trabajadores y determina el monto de su sueldo, realiza las funciones propias de Administración de Personal.
- ❖ Dirige el esfuerzo conjunto, designando la actividad del día.
- ❖ Realizar los pagos a proveedores y trabajadores.
- ❖ La función de comercialización esta a su cargo, haciendo negociaciones con clientes potenciales.
- ❖ Determina el precio de cada producto.
- ❖ Determina a que cliente se le hace descuento por volumen de ventas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



### **Funciones del encargado.**

- ❖ El encargado asume la mayoría de las responsabilidades cuando no se encuentra el dueño, pero en algunas decisiones importantes es limitado, ya que el dueño es quien tiene la última palabra.
- ❖ Recibir dinero por concepto de venta de mercancía.
- ❖ Atender notificaciones por parte de las autoridades correspondientes.
- ❖ Contestar llamadas telefónicas, así como anotar recados.
- ❖ Vender mercancía en existencia.
- ❖ Colaborar con el buen funcionamiento del negocio.

### **Funciones de los trabajadores.**

- ❖ Los trabajadores se encargan de mantener limpia la tienda diariamente.
- ❖ Acomodar la mercancía.
- ❖ Vender los productos en existencia.
- ❖ Tener buen trato con los clientes.
- ❖ Proporcionar al cliente el producto de su agrado.
- ❖ Cargar y descargar mercancía.

Los empleados son multifuncionales, es decir tienen diversas tareas asignadas, realizan un poco de todo: cargar y descargar mercancía, acomodar, limpiar, vender, almacenar, embolsar, etc.

El empleado 1 tiene el mismo nivel jerárquico que el empleado 2, aunque el sueldo del empleado 1 es mayor que el del empleado 2, esto es por que el empleado 1 tiene mejor desempeño en cuanto a las ventas y a manera de motivarlos, si son buenos vendedores, se les aumenta el sueldo.

Se dá por entendido que el encargado de la bodega es el empleado 2 ya que él realiza la mayoría de movimientos y traslados de mercancía de bodega a tienda. El empleado 1 no realiza ningún movimiento en la bodega, él principalmente está en la tienda concretando ventas.

El dueño contrata al personal que labora en Novedades Pepe's de palabra ya que no se celebra un contrato individual ni colectivo de trabajo. El sueldo se fija de acuerdo a su desempeño en el trabajo y a su antigüedad.

El perfil que debe cubrir un empleado es el siguiente:

- ❖ Sexo masculino.
- ❖ Entre 18 y 40 años.
- ❖ Disponibilidad de horario.
- ❖ Buen vendedor.
- ❖ Activo y con iniciativa.

Se puede decir que se miden los resultados que tienen los empleados en base a las ventas que realicen. Un empleado que no realiza ventas no es productivo para el negocio.

#### **Recursos Financieros.**

Los recursos monetarios propios, son el dinero en efectivo producto de la venta de mercancía y el activo (integrado por el mobiliario y la mercancía), aunque tan solo una parte, ya que parte de dicha mercancía se compra a crédito.

Los recursos propios tienen un valor aproximado de \$625, 000. 00. Aproximadamente el 25% del dinero en efectivo es destinado al pago de proveedores y acreedores, de ésta manera los recursos ajenos son todos aquellos créditos que contrae el dueño por concepto de compra de mercancía. El crédito que tiene al dueño con sus proveedores es de \$120,000.00 aproximadamente.

El valor del inventario es aproximadamente el 80% de los recursos financieros con que cuenta Novedades Pepe's.

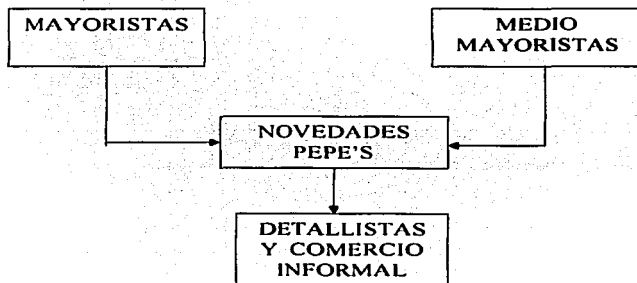
A la hora de elegir que artículos debe comprar, se ayuda de una simple operación matemática que le permite determinar el margen de utilidad de cada producto, considerando el precio de compra, el flete, los gastos de operación y hasta que precio el cliente esta dispuesto a pagarlo.

#### **NOVEDADES PEPE'S Y SU ENTORNO.**

Novedades Pepe's contribuye a la economía nacional, pues cuenta con clientes en las principales ciudades de la República Mexicana, estos clientes compran mercancía y lo trasladan a su lugar de origen para revenderlo, contribuyendo a la economía de su estado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los principales proveedores que tiene son mayoristas y medio mayoristas que se dedican a misma actividad o giro, cabe señalar que son de origen extranjero, por otra parte sus clientes son personas que compran al menudeo, clientes detallistas e incluso personas que se dedican al comercio informal. El siguiente cuadro representa lo anterior:



Las mayoristas son empresas que venden grandes volúmenes de mercancía, por comprar determinado número de unidades el precio es más bajo. Estas empresas están situadas en China y manufacturan los artículos para después vender a medios mayoristas en diversos países. El dueño de Novedades Pepe's compra a mayoristas en China y medio mayoristas en Estados Unidos que a su vez compran a mayoristas en China.

Se puede decir que Novedades Pepe's funge como intermediario entre medianas y pequeñas empresas con otras microempresas o incluso negociantes, tomando en cuenta dentro de ésta cadena que se compra para revender. Novedades Pepe's cuenta con 10 clientes constantes, que tienen 2 años y medio en promedio de comprar en dicho establecimiento, que prefieren comprar por que les dan facilidad de pago (crédito) en general encuentran los artículos que demandan los clientes.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN NOVEDADES PEPE'S.

Los planes que se llevan a cabo son a corto plazo, y los podemos clasificar como inmediatos, ya que se llevan a cabo en menos de seis meses. La planeación es cotidiana por que en este negocio lo que cuenta es tener productos surtidos a un precio competitivo y de acuerdo a la moda. En estos casos la moda puede durar de 1 a 2 meses.

La Planeación de la Microempresa está a cargo su dueño, él se encarga de elaborar los planes. Sin embargo no hay un Sistema de Planeación propiamente establecido que permita a la empresa ser más competitiva.

El dueño tiene la perspectiva de hacer crecer su negocio, comprando un pequeño local dentro de una plaza comercial, donde pueda ofrecer el mismo surtido y variedad de productos que en Novedades Pepe's.

La Técnica de Investigación de Mercados más usual es la opinión por experiencia, ya que el dueño antes de comprar pregunta a los trabajadores sobre los productos que demandan los clientes, tomando en cuenta que los trabajadores preguntan a los clientes por los productos que se venden mejor.

En cuanto a la organización del negocio tenemos lo siguiente:  
Novedades Pepe's cuenta con el siguiente horario:

Días	Horario de verano	Horario de invierno
Lunes a Viernes	9:30 a 18:30 hrs.	9:30 a 18:00 hrs.
Sábado	9:30 a 18:00	9:30 a 17:30hrs
Domingo	Descanso	Descanso

En temporada navideña el horario puede ser flexible de acuerdo a las condiciones de venta. En caso de tener mercancía de temporada, los domingos de Diciembre la tienda se encuentra abierta.

Los productos en la tienda se organizan de la siguiente manera:

- ❖ Poner el producto de moda en un lugar visible, y de esta manera convencer al cliente a pasar a la tienda.
- ❖ Agrupar los productos por modelo.
- ❖ Agrupar los productos según la disponibilidad de espacio.
- ❖ Mantener los exhibidores al tope de existencias (ver una tienda surtida).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En Novedades Pepe's no existe algún documento que compruebe la existencia de manuales. Las actividades se organizan de tal manera que los trabajadores sean productivos, es decir, ejecutar las actividades en el menor tiempo posible.

El dueño toma las decisiones cruciales para el negocio, generalmente son situaciones programables de carácter repetitivo. Cuando debe tomar una decisión en condiciones de incertidumbre o situaciones no programables, solamente él es quién asume la responsabilidad, dejando un pequeño espacio para tomar decisiones poco importantes al encargado, cuando él no puede hacerse cargo.

El dueño trata de motivar a sus empleados con algunas recompensas que en otros establecimientos similares no otorgan a ninguno de sus empleados, un ejemplo de esto es que el día Sábado, se hace una pequeña comida sin costo para ellos.

En relación con lo anterior, el dueño motiva a sus empleados poniendo de manifiesto que la Microempresa es un grupo de trabajo y unidos se pueden lograr los objetivos; se les hace ver que en la medida que el negocio prospere, ellos lo harán también, y es por ello que sus objetivos personales no deben anteponerse con los objetivos de la empresa.

La comunicación que existe entre los miembros del negocio es de persona a persona, por medio de la comunicación oral. Es muy importante que sea clara, por que un error en el proceso de comunicación puede ocasionar pérdida de tiempo. Para los empleados es de vital importancia comunicarse adecuadamente, ya que la única arma que tienen para concretar una venta es la labor de convencimiento, acerca de las ventajas que ofrecen los diversos artículos sobre los de la competencia.

En este caso el dueño representa el papel de líder. El liderazgo que se presenta es denominado paternal, ya que el dueño busca crear un ambiente agradable en la empresa, donde los empleados se sientan a gusto de manera que no quieran buscar otras opciones de trabajo, ya que necesita de ellos. El dueño no aplica acciones correctivas a los empleados y tampoco permite que el encargado las aplique. El encargado no las aplica por falta de autoridad, aunque haya lugar o causa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El Control que se ejerce sobre los empleados es esporádico, ya que no se les checa la hora de entrada (aunque no tienen hora fija de salida), no se supervisa la manera en que se acomoda la bodega, lo que se controla es su actuación y desempeño laboral dentro de la tienda.

El dueño no controla la entrada o salida de mercancía tanto en tienda como en bodega, ni tampoco el efectivo que se tiene en caja por concepto de ventas.

### APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS.

A continuación se presentan la información recabada durante las entrevistas realizadas al dueño y al encargado, así como la aplicación de cuestionario a empleados.

#### TABLA #1 CUESTIONARIO PARA EL DUEÑO.

Los problemas por los que pasa Novedades Pepe's son muchos, pero en este caso se abordó el de Control de Inventarios y quién mejor para responder que el dueño, que nos ayudo a recabar la información.

#	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Con qué frecuencia realiza sus compras de mercancía?	Cada mes.
2	¿Con qué frecuencia recibe mercancía de sus proveedores?	Cada mes o en ocasiones cada dos meses.
3	¿Cómo sabe que es necesario comprar un producto?	Cuando hay poco producto y se esta vendiendo bien.
4	¿Se aprovecha adecuadamente el espacio para almacenar mercancía en tienda y bodega? ¿Por qué?	Si, Porque: Se mantiene la tienda llena para que el cliente compre, se tiene toda la mercancía exhibida.
5	¿Están protegidos los inventarios de modo adecuado para evitar su deterioro físico?	Si.
6	¿Da indicaciones de cómo organizar la mercancía en tienda y bodega? ¿Cuáles?	Si, Cuales: En la tienda que se acomode por modelo y en un lugar visible a los clientes. En la bodega por compañía.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

7	¿Como controla sus inventarios?	No hay control.
8	¿Es útil el sistema de control de inventarios de aplica en su empresa?	Lo que hacemos parece funcionar.
9	¿Cuenta con algún registro de entradas y salida de mercancía? ¿Por qué?	No. Porque: Hay veces que el dueño no se encuentra y no puede supervisar.
10	¿Quién autoriza las entradas y salidas de mercancía?	Yo, cuando yo no estoy dejo instrucciones para que bajen la mercancía. Las entradas son casi cada mes y los salidas casi diario.
11	¿Dispone de cantidades adecuadas de mercancía para hacer frente a las demandas de los clientes?	A veces.
12	¿Por falta de mercancía tiene pérdidas considerables en las ventas?	Cree que no.
13	¿Por deterioro, obsolescencia o exceso de mercancía tiene pérdidas?	Si.
14	¿Investiga minuciosamente los sobrantes o faltantes de mercancía?	No, Porque: El negocio parece funcionar.
15	¿Conoce el porcentaje de mermas que ocasiona que no tenga un control en los inventarios?	No.
16	¿Tiene establecido algún procedimiento para determinar y controlar las mermas de mercancía?	No.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

De acuerdo a la entrevista que se le aplico al dueño, el diagnostico es el siguiente:

Por medio de la pregunta 1,2 y 3 se determina que el dueño compra mercancía cuando sabe que sus existencias se están agotando y el producto se vende con rapidez, lo hace empíricamente, esto es no se auxilia de los datos que pueda arrojar un registro de movimientos de las mercancías. Recibe la mercancía un mes después aproximadamente, esto nos indica que los inventarios se renuevan pero no de la manera más adecuada.

De acuerdo a la pregunta 4, 5, 6 y a la observación directa se constata que el espacio en tienda y bodega es cubierto por todos los artículos en existencias, aunque no con los productos más solicitados por los clientes, los inventarios están protegidos adecuadamente para evitar su deterioro físico, ya que el dueño indica a los empleados como organizar la tienda y bodega; pero esto no quiere decir que los empleados acaten sus indicaciones, aunado a esta situación muchas veces el dueño no supervisa las actividades que realizan los empleados.

Por medio de las preguntas 7, 8, 9 y 10 se demuestra que no hay un sistema de control de inventarios, cuando la mercancía es bajada a la tienda, se cuenta el número de docenas que contiene la caja, para verificar que el contenido sea el correcto, pero no existe un registro del número de docenas que entran a la tienda.

El dueño o en su ausencia el encargado autorizan la entrada y salida de mercancía, aunque no existe algún registro de los movimientos y los movimientos que se realizan son supervisado por el dueño o encargado. Las entradas de mercancía son aproximadamente cada mes y las salidas casi a diario.

Respecto a las preguntas 11, 12 y 13 el dueño admite que a veces dispone de la cantidad de mercancía adecuada para hacer frente a las demandas de los clientes, el dueño cree que no tiene pérdidas considerables por falta de mercancía, pero indica que si tiene pérdidas por deterioro, obsolescencia y exceso de mercancía.

En las preguntas 14, 15 y 16 se determina que el dueño no investiga los sobrantes o faltantes de mercancía por lo tanto no conoce el porcentaje de mermas que esto y la falta de control de inventarios ocasiona. Además que el dueño no ha establecido algún procedimiento para determinar y controlar las mermas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



### TABLA #2 CUESTIONARIO PARA ENCARGADO.

El cuestionario aplicado se enfoca a la autoridad que el encargado tiene frente a los empleados y los problemas que esto ocasiona, aunque existen otros, pero se logró identificar que de éste se originan otros.

#	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Quién es la máxima autoridad en esta empresa?	El dueño.
2	¿El dueño le ha otorgado la suficiente autoridad ante los empleados?	No, Porque: Cuando el encargado toma decisiones, el dueño termina tomando otras decisiones y los empleados no toman en cuenta las decisiones del encargado.
3	¿Las decisiones que ud. toma son respaldadas por el dueño?	Algunas.
4	¿El dueño aplica acciones correctivas a los empleados cuando cometen alguna falta?	No.
5	¿El dueño permite que ud. aplique acciones correctivas a los empleados?	No.
6	¿Cuales son las situaciones que se derivan de lo anterior?	Falta de responsabilidad del los empleados. Casi nula autoridad del encargado ante los empleados. Ausentismo de un empleado en especial.
7	Indique algunas sugerencias para resolver tal situación.	El dueño otorgue la suficiente autoridad al encargado ante los empleados. Aplicar acciones correctivas y sanciones a los empleados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo a la entrevista que se le practicó al encargado se continúa con el análisis:

El dueño es la máxima autoridad de la empresa (incluso por encima del encargado), ejerce sobre los empleados una autoridad formal ya que ellos son subordinados ante el jefe.

Por otra parte, no le ha otorgado al encargado la suficiente autoridad ante los empleados, algunas veces respalda sus decisiones, no permite que aplique acciones correctivas a los empleados cuando cometen alguna falta y tampoco las aplica.

Las situaciones que originan como consecuencia de lo anterior son: falta de responsabilidad de los empleados, nula autoridad del encargado ante los empleados, ausentismo del empleado # 2.

### **TABLA # 3 CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS Y ENCARGADO.**

Aunque el dueño y el encargado han confirmado la problemática del negocio, también es conveniente conocer la percepción que tienen los empleados con respecto a tales situaciones, es por ello que se les aplica un cuestionario acerca de control de inventarios y de autoridad.

#	PREGUNTA	ENCARGADO	EMPLEADO #1	EMPLEADO #2
1	¿Conoce el nombre de los principales proveedores de la empresa?	Algunos.	Si.	Si.
2	¿Cuáles son?	Yellowstone, TW Binsa.	Boga, Yellowstone, TW, Steven's.	Jerr's plus, Mode more, Odin, Yellowstone, March, Yostel.
3	¿Existe el espacio suficiente para almacenar la mercancía en bodega y tienda?	Si.	Si.	Si.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

4	¿Existe un criterio de selección y acomodo de mercancía? ¿Cuál?	Si, compañía, modelo, bisutería y cabello.	Por y	Si, Por modelo, clave, color, tamaño y espacio.	Si, Por modelo o clave.
5	¿Se almacenan las existencias de una manera ordenada para facilitar la manipulación, el recuento y la localización de los artículos?	Todo se mete a la bodega y luego se acomoda.		Si.	Si.
6	¿Existe algún procedimiento para contar, inspeccionar e informar sobre la mercancía recibida?	Se cuentan las cajas y su contenido, pero no hay registro.		Si. Se cuentan las cajas y su contenido.	Si. Se cuentan cajas y su contenido.
7	¿Qué método se usa para contar los artículos e informar sobre el movimiento de los mismos?	No se.		Se cuenta cosa por cosa y ver que artículo falta.	Por las facturas.
8	¿Conoce el número de cajas que debe estibar para determinada mercancía?	No se.		Si.	Si.
9	¿Se hacen recuentos físicos completos de la mercancía por lo menos una vez al año?	No.		Si.	No.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

10	¿Con qué frecuencia realiza un inventario?	No hay inventario.	No se hace inventario.	No se.
11	¿Quién es la persona encargada de la bodega?	Empleado #2.	Empleado #2.	Empleado #2.
12	¿Quién autoriza la entrada y salida de mercancía?	El dueño o encargado, pero no hay supervisión.	El dueño.	El dueño
13	¿Existe un control de entradas y salidas de mercancía?	No.	Si, se le comunica al dueño.	Regularmente Si
14	¿Conoce el número exacto de existencia de mercancía en bodega?	No.	No.	No.
15	¿Conoce el número exacto de existencia de mercancía en tienda?	No.	No.	No.
16	¿Qué opinión tiene acerca del dueño?	No aplica.	Buena por que existe respeto de ambas partes, y nos podemos llevar bien.	Es buena persona por que toma en cuenta a los empleados y les ayuda en lo que puede.
17	¿Qué opinión tiene acerca del encargado?	No aplica.	Buena, por que es una persona honesta.	Buena, por que llama la atención cuando no se hacen las cosas bien.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

18	¿Quién es la máxima autoridad dentro de esta empresa?	No aplica.	El dueño.	El dueño.
19	¿Son claras las instrucciones que dan el dueño o encargado?	No aplica.	Si.	Si, por que le entienden y los empleados saben lo que hacen.
20	¿Acata las instrucciones giradas por el dueño?	No aplica.	Si.	Regularmente.
21	¿Acata las instrucciones giradas por el encargado?	No aplica.	Si.	Si, cuando no esta el dueño.

De la tabla anterior se obtuvo la siguiente información:

Las preguntas 1 y 2 revelan que los empleados conocen el nombre de los principales proveedores de Novedades Pepe's, mientras que el encargado solo conoce algunos, esto no es lo ideal en un negocio, ya que si el encargado esta constantemente al frente del negocio, debe conocer acerca del mismo.

A través de las preguntas 4, 5, 6 y 7 se determina que una vez entregada la mercancía se almacena en bodega y luego se acomodan, solo se cuentan las cajas y cuando se bajan a la tienda se cuenta su contenido, posteriormente se acomoda de acuerdo al modelo, clave, tamaño y especie, pero no existe algún método para informar sobre el movimiento de la mercancía.

Mediante las preguntas 9 y 10 se demuestra nuevamente la falta de control de inventarios ya que no se hacen recuentos físicos de la mercancía, se puede saber el número de cajas que ingresan a la bodega, pero no certeramente cuantas salen.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

La pregunta 11 determina que el empleado # 2 es el encargado de la bodega.

La pregunta 12 indica que la supervisión que se ejerce sobre los empleados es moderada ya que ellos tienen libertad para realizar su trabajo y en ocasiones aprovechan sus ideas para trabajar con mayor rapidez y de acuerdo a su conveniencia.

Tanto los empleados como el encargado y por lo tanto el dueño desconocen el número exacto de mercancías en tienda y bodega, ésta información la proporcionan las preguntas 14 y 15.

En las preguntas 16 y 17 se muestra que las opiniones de los empleados acerca del dueño y el encargado son buenas.

Por último las preguntas 19, 20 y 21 no dicen que las instrucciones que dan el dueño o el encargado son claras para los empleados y acatan las que da el dueño, pero las que da el encargado a veces no.

#### **TABLA #4 CUESTIONARIO PARA CLIENTES.**

Novedades Pepe's tiene diversos clientes, pero para efectos de la investigación se tomo en consideración a los 10 clientes más frecuentes, ya que ellos acuden frecuentemente a realizar sus compras de mercancía y pueden percibir algunos aspectos que los miembros del negocio no toman en cuenta.

#	
I	¿Cuánto tiempo tiene comprando en este negocio?
C1	4 años
C2	1 ½ años.
C3	3 años.
C4	1 año.
C5	2 años.
C6	3 años.
C7	4 años.
C8	2 años.
C9	1 año.
C10	3 años.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>2</b>	<b>¿Por qué compra en este negocio?</b>
C1	Por el crédito que le otorgan.
C2	Por el crédito.
C3	Por el crédito.
C4	Por los precios y la variedad de modelos.
C5	Por los productos que vende.
C6	Por el crédito.
C7	Por el sistema de pedir, pido, empacan y luego paso a recoger, siguiente día pago.
C8	Buen servicio y buen precio.
C9	Por el precio.
C10	Por surtido de los modelos.
<b>3</b>	<b>¿Encuentra los productos que busca?</b>
C1	Busco y llevo lo que se vende.
C2	A veces.
C3	Por lo general si.
C4	Si.
C5	La mayoría de las veces si.
C6	A veces.
C7	A veces.
C8	Si.
C9	Si.
C10	A veces.
<b>4</b>	<b>¿Está satisfecho con la calidad de los productos que vende este negocio?</b>
C1	Si, aunque se que no depende del dueño ni de los compradores.
C2	Si
C3	Si
C4	Si.
C5	Si.
C6	Si.
C7	Si dentro de los límites.
C8	No hay control de lo que sale y entra a la bodega.
C9	Si
C10	En ocasiones.

<b>5</b>	<b>¿Ha percibido alguna anomalía dentro y del negocio?</b>
C1	La competencia se lleva a los clientes que salen de la tienda y su comercio.
C2	Envían modelos que el cliente no pide y se tiene que regresar.
C3	Los trabajadores cobren, no los supervise el dueño o encargado.
C4	Se mandan modelos que el cliente no quiere y en ocasiones la mercancía estuvo mal contada.
C5	El contenido de las cajas es incorrecto.
C6	Los trabajadores están sentados y no trabajan.
C7	No hay control en la mercancía.
C8	Los empleados entran y salen de la bodega sin supervisión.
C9	No.
C10	Los empleados ofrecen los productos fuera del negocio, más baratos.
<b>6</b>	<b>¿Cómo califica el servicio que se le ofrece?</b>
C1	Los trabajadores dan buen servicio.
C2	Bueno.
C3	Bueno, no ha tenido problemas.
C4	En general, bueno.
C5	Bueno.
C6	Bueno.
C7	Bueno.
C8	Bueno, con empleado #1.
C9	Bueno.
C10	Regular.
<b>7</b>	<b>Indique alguna sugerencia para ofrecerle un servicio mejor.</b>
C1	Mejore el precio, dar más plazo para pagar.
C2	Enviar los productos que se pidieron.
C3	Mejorar la exhibición de productos, no permitir que los empleados manejen dinero.
C4	El cliente, el encargado y cliente supervisen para que la cantidad sea la correcta.
C5	Checar los envíos de mercancía.
C6	Mayor plazo en los créditos, mejorar la imagen de los empleados, que trabajen.
C7	Mayor y mejor control con las existencias.
C8	El dueño del negocio debe vigilar más a los empleados.
C9	Ninguna.
C10	Tener la mercancía bien acomodada.

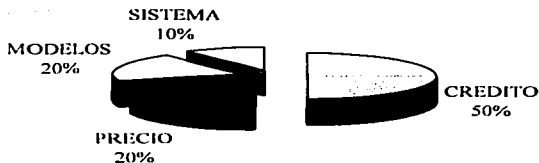
**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Los resultados se obtuvieron a través de un censo, ya que por ser una microempresa fue posible aplicar prácticamente un censo, se entrevistó al dueño y al encargado, se les aplicó un cuestionario a los 2 empleados y a 10 clientes constantes.

Los clientes que se encuestaron son aquellos que compran constantemente, por lo menos dos veces al mes y el monto de sus compras oscila entre los \$5000.- y 10000.- En promedio llevan comprando dos años y medio.

La pregunta 2 revela que el 50% de los clientes repiten la compra, por el crédito que se les da en este negocio, 20% lo hacen por el precio de los productos, otro 20% por la variedad de modelos y productos con que cuenta y por último 10% por el sistema de hacer pedidos.

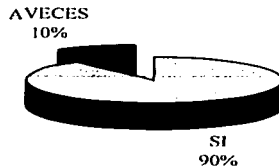


La pregunta 3 nos dice que el 50% de los clientes encuentra en Novedades Pepe's los productos que busca, mientras que el otro 50% a veces no encuentra los productos deseados, pero compra los que este negocio le ofrece.

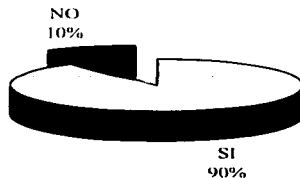


TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

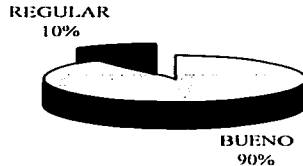
La pregunta 4 nos indica que el 90% de los clientes entrevistados está satisfecho con la calidad de los productos que se venden en Novedades Pepe's, en tanto que, solo el 10% dice que los productos a veces están rotos, pero no por eso son de mala calidad.



La pregunta 5 revela que el 90% de los clientes percibe alguna anomalía dentro del negocio, en tanto que sólo el 10% no se ha dado cuenta de irregularidades. Algunas anomalías que reportan los clientes dentro del negocio son: se hacen envíos de mercancía con modelos que el cliente no pide, la cantidad de mercancía que se envía es incorrecta, no existe control en la mercancía ya que los empleados meten y sacan cajas sin supervisión, y en ocasiones los empleados están sentados sin hacer alguna actividad que beneficie al negocio.



La pregunta 6 nos dice que el 90% de los clientes califican como bueno el servicio que se les da en Novedades Pepe's, mientras que el 10% dice que es regular.



#### 4.5 COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS.

Mediante la pregunta 7 y 8 del cuestionario que se le aplicó al dueño se puede comprobar que la problemática en Novedades Pepe's efectivamente es la falta de control de inventarios y a través de las preguntas 2 y 3 del cuestionario aplicado al encargado se determina que existe falta de autoridad del encargado ante los empleados.

#### 4.6 DIAGNÓSTICO.

Gracias a los datos que arroja investigación los principales problemas que se identificaron en Novedades Pepe's son dos:

##### 1. Falta de control de inventarios, que origina:

- ❖ Faltantes de mercancía.
- ❖ Fugas de dinero.
- ❖ Pérdidas por deterioro.
- ❖ Pérdidas por obsolescencia en la mercancía.
- ❖ Pérdidas por exceso de mercancía ya que no se vende como se esperaba.
- ❖ Falta de determinación y control de mermas.
- ❖ Falta de rotación de inventarios.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## 2. Falta de autoridad del encargado ante los empleados, que origina:

- ❖ Ausentismo del empleado #2.
- ❖ Falta de responsabilidad de los empleados ante su trabajo.
- ❖ Casi nula autoridad del encargado hacia los empleados.
- ❖ Falta de respeto de los empleado hacia el encargado.

Con respecto a las mermas que existen en el negocio, no hay documento alguno en el cual se determine la cantidad de mercancía que ya no se puede vender y que representa una pérdida en dinero para el dueño.

El casi nulo Control de la mercancía representa pérdidas de recursos, tales como tiempo y dinero.

El tiempo puede ser aprovechado en labores más productivas, sin en cambio se desperdicia cuando el empleado no sabe la existencia de los productos y tiene que hacer una revisión cada vez que el cliente demanda algún producto. Esta situación se podría evitar mediante la elaboración de registros elaborados por los propios miembros del negocio.

A través de las visitas que se realizaron se puede determinar que las ventas en promedio son de \$3,500.- diarios, los gastos de operación que se tienen son aproximadamente del 50% en base a las ventas, que incluye: sueldos, pago de agua, teléfono, comida, costo de venta de la mercancía, entre otros. Si tomamos en cuenta que las mermas pueden representar un faltante de una caja cada semana y el contenido de dicha caja tiene un costo de \$1,500.-, entonces las mermas serían del 14% aproximadamente en relación a las ventas.

Las mermas son dinero perdido o desperdiciado, que de ser el 14% sobre las ventas representan una cantidad considerable y el dueño debe tener presente a la hora de tomar decisiones.

### 4.7 PROPUESTA.

Después de haber realizado la investigación y confirmar las hipótesis, se presenta el siguiente procedimiento administrativo, que de aplicarse el dueño podría controlar sus inventarios de una manera más adecuada a la que lleva actualmente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El procedimiento incluye lo siguiente:

**Planación:**

- ❖ El dueño debe decidir que artículos comprar basándose en registros confiables.
- ❖ El dueño debe hacer sus compras de mercancía con anticipación, tomando en cuenta que su llegada es de un mes aproximadamente.

**Organización:**

- ❖ Los empleados deben acomodar la mercancía en un lugar visible y su exhibición debe ser con la mayor cantidad posible.
- ❖ Crear un acceso a la bodega por la tienda, esto es para tener un mayor y mejor control de flujo de mercancía, así el dueño o el encargado están al tanto de los movimientos de los empleados, tanto en tienda como en bodega.
- ❖ Las cajas que se almacenan en bodega deben estar ordenadas por compañía proveedora para facilitar su manejo.
- ❖ Cuando un cliente haga un pedido y la mercancía no se complete, indicárselo y no surtir el pedido con otros modelos que no ordenó.

**Dirección:**

- ❖ La bodega debe abrirse tan solo cuando el dueño lo autorice y se registre tal hecho.
- ❖ El dueño o encargado deben supervisar los pedidos foráneos y en caso de que el pedido llegue incompleto y se compruebe que fue responsabilidad del empleado, este será sancionado, se le descontará de su sueldo.
- ❖ En los casos que sea necesario aplicar una acción correctiva, el dueño debe aplicarla o en su ausencia permitir que el encargado lo haga, el dueño debe apoyar las decisiones que el encargado tome.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ❖ Cuando algún trabajador no se presente a trabajar, darle descanso por cada día no laborado, sin goce de sueldo. Si reincide más de tres veces despedirlo.
- ❖ El dueño y encargado deben supervisar las actividades de los empleados, principalmente cuando se abre la tienda y el traslado de mercancía.
- ❖ Cuando el dueño se ausente debe delegar la suficiente autoridad al encargado para que pueda tomar decisiones en cuento a la Organización del negocio y desempeño laboral de los trabajadores.
- ❖ El dueño debe seleccionar la mercancía que se va a trasladar de la bodega a la tienda, indicar al empleado el número de cajas con su contenido y supervisar su traslado.

**Control:**

- ❖ Realizar un recuento físico de la mercancía que se almacena en bodega, días antes de que se reciba mercancía nueva. De ésta manera se puede determinar la rotación de los inventarios y determinar la disponibilidad de mercancía.
- ❖ Cada venta debe estar soportada por una nota, donde se describa el artículo y el precio al que fue vendido.
- ❖ Elaborar un registro de las entradas y salidas de mercancía tanto en la tienda como en la bodega.
- ❖ Elaborar un registro computarizado de control de mercancía, en donde se registren los artículos que se almacenan en bodega y que están a la venta en tienda así como sus movimientos. Los datos que debe contener el registro son:
  - Nombre del proveedor.
  - Fecha de entrada y salida a bodega.
  - Numero de caja.
  - Descripción.
  - Precio de compra.
  - Precio de venta.
  - Fecha de entrada a tienda.
  - Fecha de venta.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

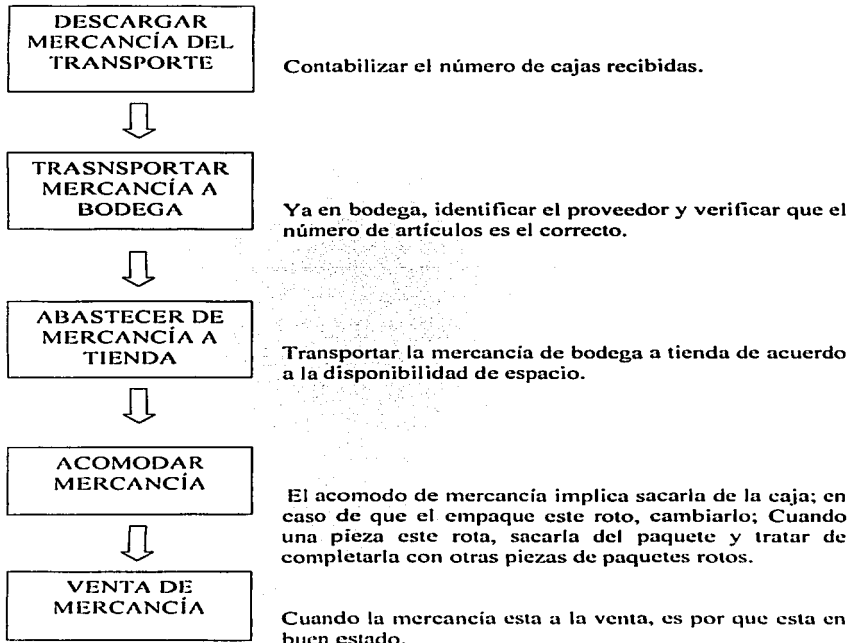
- ❖ Este sistema, para estar al día se auxiliará de las notas de venta que se elaboren durante el día, determinando el destino de la mercancía, comparando las entradas de mercancía a la tienda, las notas de venta y el recuento físico de la mercancía (inventario).
- ❖ Hacer corte de caja al encargado diariamente.
- ❖ Realizar un recuento físico de la mercancía que se encuentra en la tienda por lo menos una vez al año, aunque lo ideal sería cada seis meses.
- ❖ Elaborara un registro de las entradas y salidas de mercancía de la tienda.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## DESCRIPCIÓN ENTRE EL PROCEDIMIENTO ACTUAL Y PROCEDIMIENTO PROPUESTO.

### Descripción del procedimiento actual.

A continuación se presentan las principales actividades que los trabajadores ejecutan cuando hay recepción de mercancía:



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



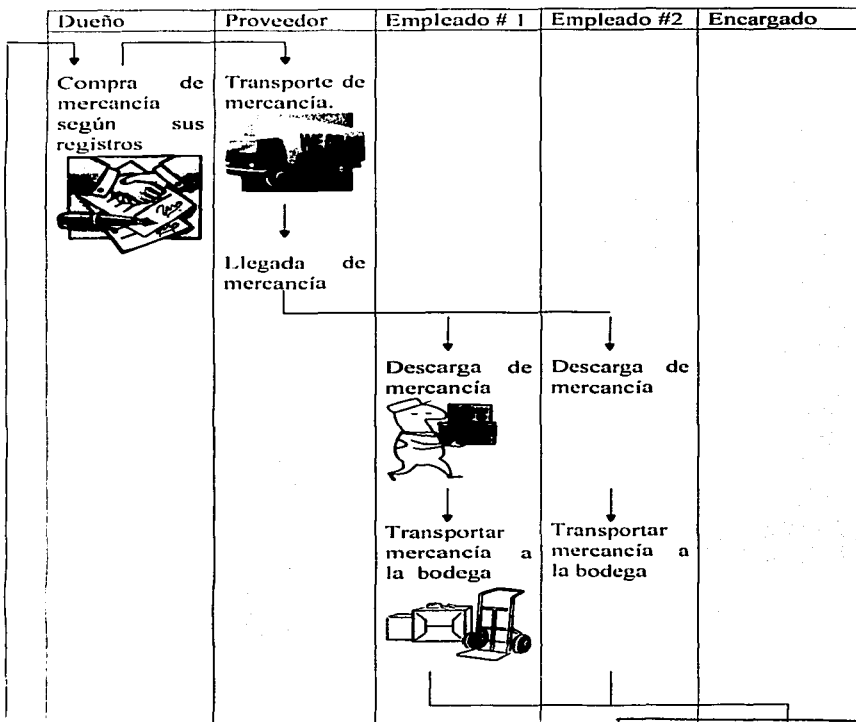
Nota: Toda la mercancía que el dueño compra, llega en cajas. Las cajas contienen determinado número de docenas, dependiendo del tamaño y peso de la mercancía. Para efectos de cobro de flete, solo se basa en el número de cajas, sin importante peso o tamaño.

Puede ser que la secuencia de las actividades se altere en ocasiones, siendo por situaciones especiales, pero en general la secuencia es siempre la misma. En cuanto al tiempo de su ejecución, puede variar de acuerdo al número y tamaño de las cajas. Por lo general la descarga de mercancía se hace entre 30 minutos a 1 hora, las demás actividades lleva de 1 a 2 días para que los productos estén disponibles a la venta.

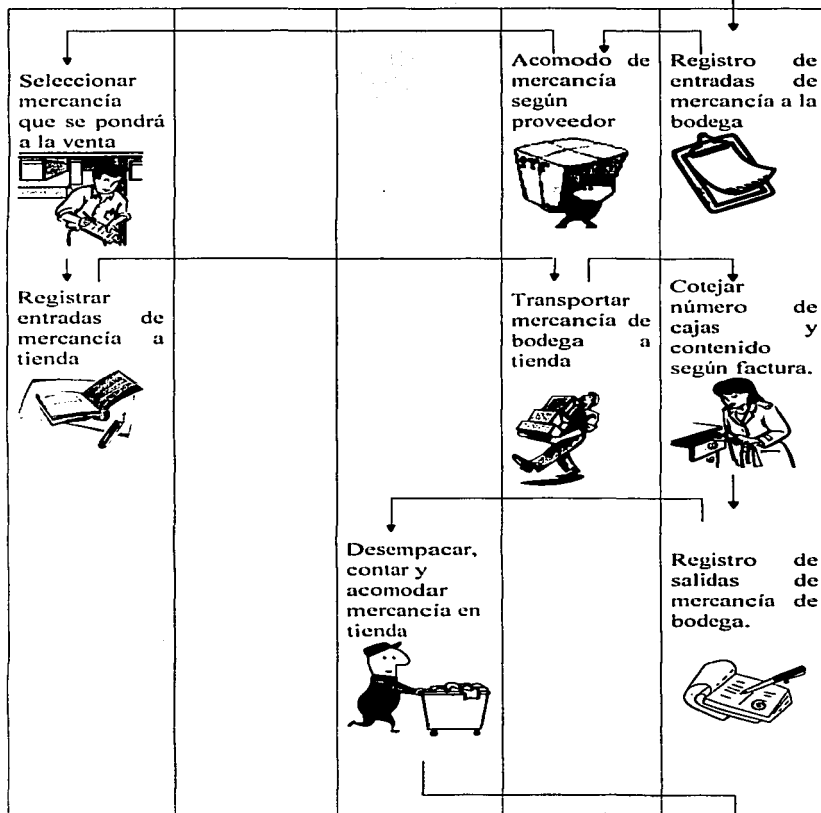
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Descripción del procedimiento propuesto.

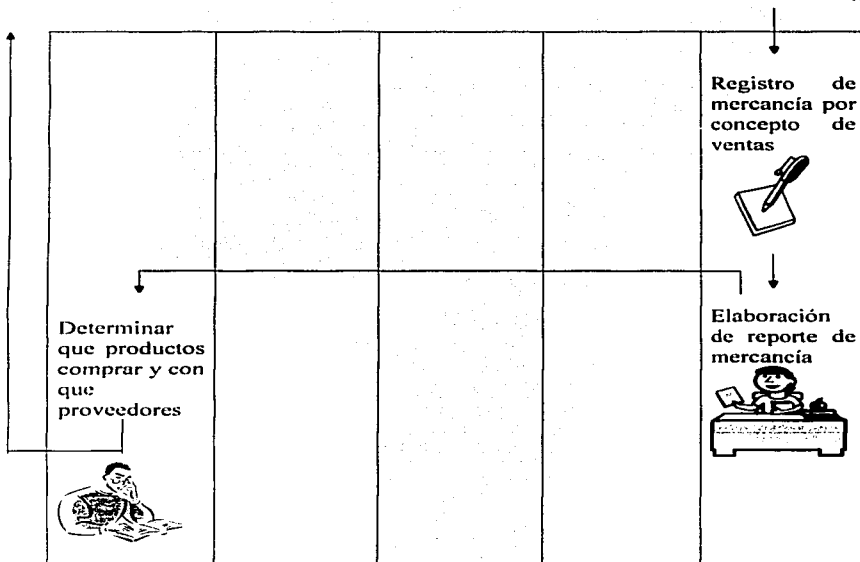
A continuación se presenta la propuesta del procedimiento integrado para controlar mercancía en tienda y bodega:



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



La idea principal de este cuadro es que el dueño y encargado mantengan un control sobre la mercancía que se recibe por lo menos cada mes y se vende diariamente mediante registros que se deben elaborar diariamente para que la información que arrojen posregistros sea confiable y oportuna.

De que sirve vender grandes cantidades de mercancía, si no se ejerce un buen Control sobre las mismas, se debe estimar un porcentaje de mermas o pérdidas dentro de compras.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES.

Mediante el estudio realizado se puede concluir que la aplicación de la Administración se hace tanto en empresas grandes como en microempresas, no importa el tamaño, sin embargo éstas últimas deben tener muy presente que sin un adecuado aprovechamiento de sus recursos y una buena Administración, pueden tener problemas severos que deriven en su desaparición.

Las Microempresas son la base de la Economía Mexicana, es por eso que tanto el gobierno, como la iniciativa privada deben apoyarlas para que éstas se fortalezcan.

Los proyectos que el gobierno desarrolle para apoyar a las Microempresas, deben basarse en hacer más eficientes a los microempresarios en el manejo de sus empresas, pues representan la base de la Economía Nacional, ya que constituyen un grupo que puede generar más rápidamente empleos a un costo más bajo y por consiguiente dar soluciones a grandes problemas.

Las Microempresas no tienen acceso a los esquemas de financiamiento, a pesar de que el gobierno mexicano realizar fuertes campañas sobre el apoyo a Microempresas, por lo tanto su esfuerzo se debe de orientar a hacer mejor uso de los recursos con que cuenta.

Los microempresarios se resisten al cambio ya que ellos piensan que la forma en que administran su negocio es la correcta, pero tal vez no es la más adecuada, ya que existen ciertos procedimientos que pueden hacer que el negocio sea más productivo.

Las Microempresas tienen problemas de Administración, que de no atenderlos debidamente, estos pueden ser cada vez mayores y provocar su desaparición, sin conocer realmente las causas que los originan.

Las Microempresas generalmente son negocios familiares que los padres heredan a sus hijos, pero de igual forma pudieran heredan la mala Administración y los problemas que ésta ocasiona, es por ello que las nuevas generaciones deben estudiar y aplicar conocimientos que le permitan tener oportunidad de progreso y crecimiento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo con la presente investigación se puede concluir que la Administración es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar el tamaño o giro, pero es importante considerar sus principios y técnicas para su aplicación sea más eficiente.

Los problemas por los que pasa Novedades Pepe's se pueden solucionar aplicando las etapas del Proceso Administrativo tales como: Planeación, Organización, Dirección y Control, que de igual manera le ayudan a sobrevivir e incluso a crecer.

Los microempresarios no saben la cantidad de dinero "tirado a la basura" por concepto de mermas a falta de tener una buena Administración en su negocio.

Los microempresarios debe tener más cuidado a la hora de contratar al personal, ya que los empleados se contratan por simple recomendación y esto no garantiza que su buen desempeño.

Gracias a la aplicación del Proceso Administrativo el microempresario contará con mejores elementos para determinar las necesidades que tiene su empresa y evaluar los puntos que al parecer no son importantes, pero que le afectan en sus utilidades. Con estos conocimientos estará en mejor posición en el mercado y en general con proveedores, clientes y gobierno, conduciendo a la Microempresa a los mayores y mejores recursos con miras a un crecimiento integral.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Anzola Rojas Sérvulo, "Administración de pequeñas empresas", McGraw-Hill, 1ª edición, México, 1993.
2. Ackoff Ruscell L, "Un concepto de planeación de empresas", Limusa, 1ª edición, México 1985.
3. Censo económico 1999.
4. Corona Funes Rafael, "Estrategia" Sicco, 1ª edición, México, 1998.
5. Chiavenato, Idalberto, "Introducción a la teoría general de la Administración", McGraw-Hill, México 1981.
6. Diccionario Enciclopédico Grijalbo, Ediciones Grijalbo, Colombia, 1995.
7. Fernández Arena José Antonio, "Proceso Administrativo" Diana, 11ª edición, México.
8. Flores de Gortari Sergio y Orozco Gutiérrez Emiliano, "Hacia una comunicación administrativa integral", Trillas, 2ª edición, México, 1991.
9. Kast Freemont E. y Rosenzweig James E., "Administración de las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias", McGraw-Hill, México, 1993.
10. Koontz Harold y Weihrich Heinz, "Administración una perspectiva global" McGraw-Hill, 11ª ed, México, 1999.
11. "Ley General de Sociedades Mercantiles", Ediciones Delma, México, 1994.
12. Münch Galindo Lourdes y García Martínez José, "Fundamentos de Administración" Trillas, 5ª edición, México, 2000.
13. Münch Galindo Lourdes, "Fundamento de Administración Casos y Prácticas" Trillas, 2ª edición, México 1999.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

14. Resnik Paul, "Como dirigir una pequeña empresa el decálogo de la supervivencia y éxito", McGraw-Hill, 1ª edición, México, 1992.
15. Reyes Ponce Agustín, "Administración Moderna" Limusa, México, 2002.
16. Rheault Jean Paul, "Introducción a la teoría de las decisiones con aplicaciones a la Administración", Limusa, 1ª edición, México, 1990.
17. Ríos Szalay Adalberto y Paniagua Aduna Andrés. "Orígenes y perspectivas de la Administración" Trillas, 2ª edición, México 1997.
18. Rodríguez Valencia Joaquín, "Introducción a la Administración con un enfoque de sistemas" ECASA 1ª edición, México 1993.
19. Rodríguez Valencia Joaquín, "Como administrar pequeñas y medianas empresas", ECAFSA, 4ª edición, México 1996.
20. Rodríguez Valencia Joaquín, "Como elaborar y usar manuales administrativos" ECAFSA, 2ª edición, México 2000.
21. Sistema de Información Empresarial SIEM, 2002.
22. Stoner James A. F. y Wankel Charles, "Administración", Prentice-Hall Hispanoamericana, 3ª edición, México, 1993.
23. Terry George R. y Franklin Stephen G., "Principios de Administración", Compañía Editorial Continental, 1ª edición, México, 1997.
24. Werther William B. Jr. y Davis Keith, "Administración de personal y Recursos Humanos", McGraw-Hill, 4ª edición, México, 1996.
25. Whittaker James O. y Sandra J. "Psicología", 4ª edición, McGraw-Hill, México, 1990.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN