



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTILÁN

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN: HERRAMIENTA TRASCENDENTAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA MOLINO DE CHILES “EL ESPECIAL”

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A N :**

**LAURA GUERRERO HORTA**

**SUSANA SOLIS TERRAZAS**

ASESOR:

**L. A. E. JESÚS ALBERTO VIVEROS PÉREZ**

CUAUTILÁN IZCALLI, EDO. DE MEX. 2005

**m. 340466**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



Departamento de  
Exámenes Profesionales

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
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:

Manual de organización: Herramienta trascendental para la  
administración de la pequeña empresa Molino de Chiles - -  
"El Especial".  
que presenta la pasante: Laura Guerrero Horta  
con número de cuenta: 9639985-1 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 nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 14 de octubre de 2004

PRESIDENTE	MCE. Celia Rodríguez Chávez	
VOCAL	LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez	
SECRETARIO	L.A. Teresa Cruz Sánchez	
PRIMER SUPLENTE	L.A. Alvaro González Mendoza	
SEGUNDO SUPLENTE	L.M. Ernesto Herrera Molina	



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



Departamento de  
Exámenes Profesionales

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
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 comunicarle a usted que revisamos la TESIS:

Manual de organización; Herramienta trascendental  
para la administración de la pequeña empresa Moli  
no de Chiles "El Especial"  
que presenta la pasante: Susana Solís Terrazas  
con número de cuenta: 9604614-6 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 nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 14 de Octubre de 2004

PRESIDENTE	MCE. Celia Rodríguez Chávez	
VOCAL	LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez	
SECRETARIO	L.A. Teresa Cruz Sánchez	
PRIMER SUPLENTE	L.A. Alvaro González Mendoza	
SEGUNDO SUPLENTE	L.M. Ernesto Herrera Molina	

---

---

## **AGRADECIMIENTOS**

### **UNAM- FES Cuautitlán.**

*Por ser la plataforma para el desarrollo de la juventud,  
por tu noble labor de compartir el conocimiento con la humanidad,  
porque existes por y para la sociedad.*

*Porque en tus fundamentos conocimos el orgullo de ser piel dorada y sangre azul,  
para poder llevar orgullosamente como lema "Por mi raza hablará el espíritu".*

### **Asesor Jesús Alberto Viveros Pérez.**

*Por dedicar su vida a la UNAM en la formación de jóvenes;  
por transmitir sus conocimientos y experiencias, para enriquecer al país, con cultura y  
educación;  
por mantener viva la máxima casa de estudios;  
por contagiarnos de sus conocimientos y profesionalismo.*

### **Antonio Miranda Guerrero.**

*Por orientarnos y ayudarnos a comprender la diferencia entre hablar y escribir.*

### **Familia Murillo Orta.**

*Por ofrecernos la posibilidad de la realización de este proyecto,  
por su confianza y valiosa hospitalidad..*

**Laura y Susana**

---

---

---

---

## **Dios**

*Gracias, por darme la fuerza, la fe, la salud  
y la esperanza para seguir mi camino.*

## **A mis Padres**

*Quienes me han heredado el tesoro  
más valioso que puede dársele a un hijo: Amor.  
Quienes sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado  
gran parte de su vida para formarme y educarme.  
Quienes día tras días me dieron las alas para volar más alto.  
A Quienes nunca podré pagar todos sus desvelos,  
ni aún con las riquezas más grandes del mundo.  
Por esto y más... Gracias.*

## **Nora**

*Por ser como eres (sincera, orgullosa, fuerte, alegre),  
por ser la mejor hermana que cualquiera pueda tener,  
por apoyarme en mis decisiones y  
por hacerme saber que siempre estarás cuando te necesite.  
Gracias.*

## **Fer y Arturo**

*Por ser el apoyo fuerte de mi espíritu,  
por ser los mejores hermanos... Gracias.*

---

---

---

---

**A mi mejor Amigo y Cómplice**  
**Edgar.**

*Por ser el ángel que con sus alas eleva mi espíritu  
y mis sueños,  
porque junto a ti, los días comunes y corrientes  
se convierten en momentos inolvidables.  
por todo tu apoyo, tu comprensión, tu cariño,  
tu confianza, tu amor,... Gracias.*

**Susana**

*Por ser una gran amiga,  
por esa suertecilla que tuve, que una persona  
como tú se atravesara en mi camino,  
por compartir conmigo momentos invaluable y el logro  
de uno de nuestros principales ideales,  
por ser la versión corregida y aumentada de mi persona.  
Gracias...*

*Los sueños son aquellos que nacen dentro  
y que al florecer se convierten en lucha,  
con sus triunfos y derrotas,  
con sus felicidades que perduran y  
con sus experiencias que maduran.*

**Laura Guerrero Horta**

---

---

---

---

**DIOS.**

*Porque tú me formaste mis entrañas;  
Tú me hiciste en el vientre de mi madre;  
Porque tú haces sendas donde no las hay;  
Porque mis pies han tropezado  
y en tus brazos me has tomado;  
Porque multiplicas mis fuerzas y nuevas me das;  
Porque con tu amor me rodeas delante y detrás,  
En ti mi vida está plena.  
...Simplemente las palabras no bastarían para agradecerte...*

**PAPÁS.**

*Porque si he podido ver mas lejos,  
si he soñado y alcanzado,  
es porque he sido como saeta en manos de valientes;  
Porque su amor y comprensión  
han sido la mayor riqueza en mi existencia;  
Porque su esfuerzo y dedicación  
han sido la inspiración de mis sueños;  
Por su guía, apoyo, confianza,  
por todo lo que han sido, son y serán en mi vida...*

*Gracias.*

---

---



---

---

**ZUL.**

*Por tu alegría y tus enojos;  
Porque tu amor cubre multitud de faltas;  
Por tu compañía en los momentos más difíciles,  
pero también en los mejores de mi vida;  
Por ser mi "hermana preferida".  
Gracias.*

**LAU.**

*Más que agradecerte por las incontables  
horas de trabajo en equipo;  
Por hacer afables nuestros desatinos;  
Porque tu paciencia y jovialidad  
han enriquecido mis días;  
Por no solo abrirme las puertas de tu casa,  
sino, por hacer lo mismo con tu corazón.  
Gracias simplemente por ser mi amiga.*

*Gracias...*

*A quienes han visto mis ojos, mis años;  
A los que han estrechado mis manos, mi corazón;  
A los que han guiado mis pasos, mi pensamiento;  
A quienes han sido compañeros de surco...  
Porque por su apoyo intelectual, emocional y espiritual,  
he aprendido a amar, recordar y confiar en Dios;  
A soñar e ilusionarme sin perder el sentido de mi realidad;  
A trabajar ardua y apasionadamente,  
sin perder en el camino a mis seres queridos.*

**Susana Solis Terrazas.**

---

---

---

---

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO</b>	<b>5</b>
1.1. Generalidades de la empresa en México	6
1.1.1. Definición de empresa	7
1.1.2. Clasificación de las empresas	9
1.1.3. Campos donde actúan las empresas: industria, comercio y servicio	11
1.2. Antecedentes históricos de la micro y pequeña empresa	12
1.2.1. Importancia de la pequeña empresa en México	17
1.2.2. Definición de pequeña empresa	22
1.2.3. Características de las pequeñas empresas	23
1.2.4. Ventajas y desventajas de las pequeñas empresas	26
1.2.5. La pequeña empresa y su medio ambiente	28
1.2.5.1. Factores externos	28
1.2.5.2. Factores internos	31
1.2.6. Perspectivas de las pequeñas y medianas empresas	33
<b>CAPÍTULO II. EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS</b>	<b>37</b>
2.1. Antecedentes de la administración	38
2.2. Definición de administración	39
2.3. Características de la administración	41
2.4. Importancia de la administración	42
2.5. El papel de la administración en las empresas mexicanas	42
2.6. El proceso administrativo	44
2.6.1. Planeación	45
2.6.2. Organización	50
2.6.3. Dirección	55
2.6.4. Control	59

---

---

---

<b>CAPÍTULO III. MANUALES ADMINISTRATIVOS: MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>64</b>
3.1. Concepto de manuales administrativos	65
3.2. Objetivos de los manuales administrativos	67
3.3. Ventajas y desventajas de los manuales administrativos	68
3.4. Clasificación de los manuales administrativos	69
3.5. Proceso de elaboración de manuales administrativos	73
3.6. Manual de organización	81
<b>CAPÍTULO IV. CASO PRÁCTICO</b>	<b>89</b>
4.1. Generalidades de la pequeña empresa Molino de chiles "El Especial"	91
4.2. Planteamiento del problema	92
4.3. Hipótesis	92
4.4. Objetivo de la investigación	93
4.5. Investigación	93
4.5.1. Resultados de la investigación	94
4.6. Diagnóstico	112
4.7. Propuestas del caso práctico	117
4.8. Propuesta del Manual Organizacional	120
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>144</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>147</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>160</b>

---

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas empresas son el pilar fundamental de la economía de todo país, sustento del desarrollo y generador de riqueza y como tal, requieren el empleo de estrategias que apoyen organizadamente a incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado.

Sin embargo, los constantes cambios han afectado la posición de competitividad de las organizaciones, sobre todo las de menor tamaño. Los factores por los que las empresas mexicanas, podrán desarrollarse en el ámbito nacional e internacional y convertirse en el sostén del ingreso y empleo en el país, son: la capacidad de adaptarse a la dinámica actual; la habilidad de emplear las técnicas administrativas de forma sencilla, a fin de que sean capaces de cubrir sus necesidades y la destreza de ajustar sus estructuras organizacionales lo más planas posible para aprovechar la creatividad; y la capacidad de innovación de la gente.

En México, las micros y pequeñas empresas aportan más de la mitad de todos los empleos del país<sup>1</sup>, proporcionando una de las mejores alternativas para la independencia económica; a través de la cual grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios.

---

<sup>1</sup> Distribución del empleo en tamaños de empresa: 49% Micro empresa, 15% Pequeña empresa, 15% Mediana empresa, 21% Grande empresa. Fuente: Censo económico 1999 INEGI.

---

Desafortunadamente mueren tantas pequeñas empresas como las que nacen, "la falta de conocimientos en administración y finanzas, así como la desorganización del empresario mexicano son los principales factores que inciden en el fracaso de las unidades de negocio de menor tamaño. Las empresas se manejan de una manera errática, sin que se hagan sistemáticamente labores de administración."<sup>2</sup>

Esta investigación pretende mostrar un panorama al pequeño empresario acerca de la importancia de mejorar sus técnicas administrativas, con la finalidad de que alcance sus objetivos organizacionales y pueda enfrentar diversas situaciones económicas, políticas y sociales.

Así, se cree importante aportar una solución básica a los problemas existentes en la pequeña empresa Molino de Chiles "El Especial", dedicada al comercio de especias y semillas para la elaboración de succulentos platillos y a la producción de mole y harina para tamales.

La empresa se encuentra ubicada en Actopan, Hidalgo, fundada desde 1989, ha logrado mantenerse en el gusto de los consumidores y desea incorporar sus productos en nuevos mercados.

De esta manera, el presente trabajo pretende dilucidar la importancia de la aplicación del proceso administrativo, la utilización de herramientas y elementos administrativos adecuados, comenzando por diseñar un manual de organización que formalice su funcionamiento. Éste les permitirá precisar bases

---

2 DEL PARQUE, Pedro (2004) "¿Por qué mueren las PyMES?", <<http://www.soyentrepreneur.com> [Consulta 02 de marzo de 2004].

que en un futuro les ayude a implementar estrategias administrativas, disminuir conflictos en su crecimiento y reducir la incertidumbre en el futuro. Con ello, facilitará su desarrollo y será más productiva.

Este estudio, se ha dividido en cuatro capítulos:

En el primero, se expondrán brevemente el origen, la estructura e importancia de las pequeñas empresas en México; la descripción de la situación de las empresas del país a través de diferentes perspectivas; así como los factores adicionales a la macroeconomía que deben considerarse para el adecuado desempeño de la empresa (costos asociados a la normatividad y sobre - regulación; escasa formación y desarrollo de habilidades empresariales; escasos sistemas de información, desconocimiento de mercados y problemas de comercialización; falta de tecnología; difícil acceso al financiamiento oportuno) todo lo anterior, con la finalidad de que el lector se relacione con el escenario en el que se desarrollan las pequeñas empresas en el país.

En el segundo capítulo, referiremos la aplicación y el papel de la administración en la pequeña empresa; así como el proceso administrativo, punto de partida para el logro de objetivos organizacionales y la optimización de recursos. De esta manera, se muestra que a través de la administración las organizaciones alcanzan un mayor y mejor desempeño.

A lo largo del tercer capítulo, valoraremos la importancia de los manuales administrativos como herramientas eficientes para la toma de decisiones. Al clasificar los manuales administrativos encontramos los manuales de organización, los cuales muestran el conjunto de normas que rigen y establecen las relaciones entre los miembros de la organización.

En el cuarto y último capítulo, se desarrolla un caso práctico de la estructura y funcionamiento de la pequeña empresa Molino de Chiles "El Especial". El desarrollo de éste se concentra en la exposición de una breve reseña de la empresa, el planteamiento del problema, la hipótesis, el desarrollo de la investigación, la emisión del diagnóstico y la aportación de propuestas administrativas y un manual organizacional.

Finalmente, se enuncian las conclusiones correspondientes a dicha investigación, algunos datos anexos que confirman y amplían la información presentada, así como la bibliografía empleada para el desarrollo de la misma.

# *CAPÍTULO*

# *1*

**Las pequeñas empresas  
en México**



1.1. Generalidades de la empresa en México.

**E**n nuestro país se están produciendo cambios tan profundos en los contextos en que se desempeñan las empresas que podemos decir, que estamos presenciando un cambio de época, no una época de cambio. Así es, como en los últimos años hemos visto grandes variaciones en las políticas económicas, con rasgos de apertura y globalización, creciente competencia de productos importados, ingreso a los mercados locales de fuertes grupos internacionales y un importante proceso de privatización. Lo único que parece seguro en nuestro tiempo, es que la mayoría de las cosas nunca volverán a ser como lo fueron en el pasado.

Esto ha producido una transición tan grande en el escenario y en las reglas del juego que, al afectar la posición de competitividad de nuestras organizaciones, las obliga a comprender el significado y la necesidad de estos cambios, para poder reaccionar con eficiencia, rediseñando nuestras empresas.

Por razones de supervivencia, este proceso de entendimiento debe ser desarrollado con mayor urgencia por las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), que a pesar de estar expuestas a los mismos retos de las grandes, éstas se encuentran mucho menos preparadas para enfrentarlos ya que su tamaño es su principal obstáculo.

Aquellos que son empresarios de PyMEs deben prepararse para poder realizar grandes cambios en sus empresas, pues, sería desfavorable para ellos esperar a

ver como se producen estos acontecimientos; si bien no pueden modificar las variables macroeconómicas, lo que si pueden hacer es estar preparados para modificar su modalidad y mentalidad empresarial.

Es por ello, que una de las intenciones de la administración actual es crear distintas alternativas para su mejor funcionamiento, basándose en la investigación y comprensión de su comportamiento.

#### 1.1.1. Definición de empresa.

A lo largo de los años las empresas se desarrollaron con gran lentitud, fue hasta mediados del siglo XVIII con la invención de la máquina de vapor y su consiguiente aplicación en la producción, que surgió un nuevo sistema de trabajo, el cual modificó por completo la estructura social y comercial de la época y en casi un siglo provocó profundos y rápidos cambios políticos, sociales y económicos mayores que todos los cambios ocurridos en el milenio anterior. A éste periodo se le conoce como Revolución Industrial la cual se inició en Inglaterra extendiéndose con gran rapidez en los países civilizados de la época.

Sin duda, la empresa moderna es el resultado de la revolución industrial. Ackoff (1981) ve la evolución del concepto de empresa en tres etapas: como máquina, como organismo biológico y como organización o sistema social.

Como máquinas cuya función sería servir a sus creadores, o dueños, dándoles un rendimiento adecuado y en la que las personas que las integran serían reemplazables.

Después de la primera guerra mundial, se comienza a considerar a las empresas como organismos. Sus principales objetivos son sobrevivir y crecer, las utilidades son necesarias, pero no son la razón de su existencia, los gerentes aparecen como el cerebro.

Después de la segunda guerra mundial, se empieza a ver a la empresa como organizaciones o sistemas sociales. Un sistema social u organización es un sistema intencional o con propósito (no como una máquina que no tiene intenciones propias) que forma parte de otro u otros sistemas intencionales (depende del entorno externo, no está aislada de su entorno) con componentes que tienen propósitos propios (no es un organismo cuyas partes no tienen propósitos propios). Con base en lo anterior, el desempeño de una organización debe verse en términos de logro de: sus propios objetivos, los de la sociedad, los de los individuos o grupos que la integran. En la actualidad se ve a la empresa como máquinas, organismos y organizaciones.

Por lo tanto, es imprescindible explicar el concepto de empresa desde diferentes puntos de vista:

Según Cévulo Anzola Rojas, dice que la "Empresa es toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales y que provee bienes y/o servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas".

Para Joaquín Rodríguez Valencia, "La empresa es el ente donde se crea riqueza. Ésta, permite poner en operación recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, técnicos) para transformar insumos en bienes o servicios

---

terminados, de acuerdo con objetivos fijados por una administración, interviniendo en diferentes grados, los motivos de ganancia de utilidad social y de servicio”.

Por otro lado José Antonio Fernández Arena confirma que “La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos”.

A renglón seguido, Isaac Guzmán Valdivia piensa que “La empresa es la unidad económico-social en que el capital de trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responde a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa”.

Por último, se define a la empresa de la siguiente forma: *Es aquella unidad económica que crea riquezas a partir de sus recursos materiales, técnicos y humanos para crear bienes y/o servicios con el propósito de comercializarlos y así satisfacer necesidades humanas.*

### 1.1.2. Clasificación de las empresas.

No existe una forma única para clasificar a las empresas. Su clasificación varía entre países, actividades económicas y también cambia en el transcurso del tiempo; pero generalmente se aceptan como criterios el valor de ventas, el valor de sus activos, el valor de su capital, la penetración geográfica y el número de sus empleados.

En los siguientes esquemas se presentan las clasificaciones de las empresas.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.		
DE ACUERDO A SU ORIGEN	DE ACUERDO A SU CAPITAL	DE ACUERDO A SU TAMAÑO
Nacionales	Privadas	Micro
Extranjeras	Públicas	Pequeña
Mixtas	Mixtas	Mediana
		Grande

Muestra la clasificación genérica de las empresas de acuerdo a su origen, capital y tamaño. Esta clasificación nos deja un poco escuetos, sin embargo, es importante saber cual es el origen de la empresa como primer término.<sup>3</sup>

En México a partir de mayo de 1999 se consideró que la clasificación oficial sería por el número de empleados, pero para el 2002 la cantidad en el número de empleados ha cambiado de la siguiente manera:

CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES			
SECTOR / TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro empresa	0 - 10	0 - 10	0 - 10
Pequeña empresa	11 - 50	11 - 30	11 - 50
Mediana empresa	51 - 250	31 - 100	51 - 100
Gran empresa	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002.

<sup>3</sup> Méndez Morales, José Silvestre (1989), *La economía y la empresa*, México, Mc Graw Hill, p.272.

**1.1.3. Campos donde actúan las empresas: industria, comercio y servicio.**

Para poder determinar los hechos y las operaciones de las empresas es necesario determinar y conocer los campos económicos donde éstas se desenvuelven.

Los campos son:

- a. Servicios.
- b. Comercios.
- c. Industriales.

**a. Servicios:** Son aquellas actividades intangibles prestadas a la comunidad con un fin específico.

En éstas se encuentran:

- Sin concesión: Son aquellas que para desempeñar sus actividades no necesitan licencia de funcionamiento por parte de las autoridades, a excepción de algunos casos. Ejemplo: Escuelas e institutos, hoteles y restaurantes, etc.
- Concesionadas por el Estado: Son aquellas de carácter financiero. Ejemplo: Instituciones bancarias, Compañías de seguros, afianzadoras y fiduciarias, Bolsa de Valores, etc.
- Concesionadas no financieras: Son aquellas a las que el Estado faculta, para ofrecer un servicio sin que éste sea de carácter financiero. Ejemplo: Empresas de transporte terrestre y aéreo, empresas para el suministro de gas y gasolina, suministro de agua, etc.

**b. Comerciales:** Son las empresas que se dedican a comprar los bienes que una empresa de transformación produce con el objeto de venderlos, aumentando el precio de costo o adquisición, obteniendo una ganancia.

**c. Industriales:**

- **Industrias extractivas:** Su primordial actividad es la extracción y explotación de riquezas naturales sin modificar su estado original.
- **Industria de transformación:** Se dedica a la transformación o manufactura de la materia prima para al final obtener un producto diferente al original.

## 1.2. Antecedentes históricos de la micro y la pequeña empresa.

Durante siglos la actividad comercial ha sido un medio necesario entre las diversas sociedades existentes debido a la necesidad de tener un contacto económico, político, social y cultural para su desarrollo. Así, las rápidas transformaciones en los aspectos económicos, sociales y tecnológicos han influido de alguna manera sobre las empresas industriales, comerciales y de servicio que han existido.

La gran industria ha dominado la escena económica durante décadas, entre 1945 y comienzos de los años 70's, predominó la producción en serie y el consumo para las masas, el cual se caracterizó por su concentración tecnológica y económica, se conformó en los grandes centros industriales para ganar eficiencia ya que ahí se centralizaba el mercado de los productos y la mano de obra.

Al llegar los años 80's y como resultado de la crisis del modo de producción y de acumulación del capital que se había manifestado en 1974, se iniciaba una etapa histórica de "desintegración de la gran industria" e iniciaba otra en la que predominarían las de pequeñas dimensiones.<sup>4</sup> Con la crisis petrolera se racionalizaron los puestos de trabajo y se trasladaron las empresas a otras regiones del planeta con menores salarios, empujando una mayor internacionalización de la producción. Así, se creó un nuevo espacio para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) conocido como "modelo flexible". La maximización de la eficiencia y la productividad estuvieron asociadas a una capacidad flexible para atender segmentos más diferenciados del mercado con un tamaño óptimo de empresa, se sumaron nuevos impulsos a la productividad y la acumulación capitalista.<sup>5</sup>

Es evidente, que las pequeñas y medianas empresas comenzaron a tener un gran progreso, debido a la reestructuración a que se vieron sometidas las grandes empresas durante la época; pero no en todos los países se vió reflejado ese auge, de hecho fue en países específicos, primordialmente en Italia y Japón por el crecimiento del empleo y el producto que se realizaba en éstas.

Como consecuencia después de éstos modelos en los 80's, se replanteó el rol de las PyMEs, y comenzó la reestructuración de la organización, la aparición del nuevo paradigma tecnológico-organizativo, es decir, la especialización flexible. De esta manera, fueron ganando espacio en productos y empleos. Esta etapa

---

<sup>4</sup> Olivera, Guillermo (2001), "Los clichés detrás de las micro y pequeñas industrias: Breve panorama internacional y de su evolución reciente en México", en *Investigación Económica*, L.XI:238 (octubre-diciembre), p.109.

<sup>5</sup> Pérez Enrí, Daniel (2000), *Economía en el pensamiento, la realidad y la acción. Casos y Aplicaciones*, Buenos Aires, Macchi, p.74.



permitió el resurgimiento de las PyMEs y la revalorización de su rol dentro del proceso de crecimiento económico.

Por otro lado, la economía mexicana ha sido el reflejo del cambio de una producción primaria basada en actividades agropecuarias y mineras hacia una semi-industrializada.

Mencionaremos algunas etapas históricas en donde las pequeñas y medianas empresas pudieron tener su origen:

Durante la colonización, la economía se concentraba en los intereses de los colonialistas, por lo cual estos frenaban de alguna manera el desarrollo económico en las colonias latinoamericanas organizando una política monopolística, en donde éstos establecían qué productos o cultivos podían producirse en las diferentes metrópolis, así el comercio se cerraba con otros países, como también los precios elevados con relación a la capacidad adquisitiva de la población provocaban el encarecimiento de los productos y de alguna manera aquellas instituciones que se crearon, para despojar a los indígenas de sus posesiones como (las encomiendas, la mita, el obraje, la esclavitud) son de alguna manera aquellos factores que impidieron la formación de un mercado de consumo adecuado, para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

Posteriormente la independencia de México de la colonia, no fue del todo benéfica para el país, pero de alguna manera fue parte importante para abrir la economía internacional y permitir así la incorporación del país al mercado

mundial. Aunque este proceso fue lento, los avances logrados en la industria no tuvieron el éxito debido a la arcaica estructura económica.

Durante el porfiriato, México era un país agrario y su desarrollo industrial se distinguía por la producción de la minería, la cual creció ampliamente, el desarrollo económico en esta época estaba determinado de alguna manera por la penetración del capital extranjero en todas las ramas de la economía nacional.

No fue sino hasta el sexenio del presidente Lázaro Cárdenas, cuando se forjó el rostro del México moderno, pues su obra fue duradera, el proyecto económico se orientó hacia la industrialización del mercado interno y de sustitución de importaciones que prevaleció hasta el año de 1982. Cabe señalar que durante los sexenios de Ruiz Cortines, López Mateos y Díaz Ordaz, al igual que en los anteriores, se sigue impulsando extraordinariamente a los capitalistas privados, descuidándose al grueso de la población que cada día veía mermados sus ingresos y por tanto su capacidad de compra. Ahora bien, durante este periodo se suscitó el desarrollo y la crisis del proyecto industrializador; sin embargo, surgieron un sinnúmero de pequeñas y medianas empresas, gracias a la acción abierta y dedicada del gobierno mexicano, no solamente a través de la integración de una infraestructura básica, sino también promoviendo inversiones industriales que permitieron disminuir las importaciones de artículos manufacturados y para mantener un nivel de empleo adecuado a las necesidades de una población cada vez más creciente. El gobierno federal estableció componentes de carácter financiero para apoyar a las PyMEs en su desarrollo económico, ya que éstas son muy importantes para la expansión del sistema económico del país.

Las medidas de apoyo implementadas por el Estado hasta antes de los ochenta fueron limitadas. En 1953 se creó un Fondo de Garantía a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN). En 1978 se creó el Programa de Apoyo a la Industria Mediana y Pequeña (PAI) y se estableció la Dirección General sobre la Industria Pequeña y Mediana (PAID).

La creación del PRONAFICE (Programa Nacional del Financiamiento del Comercio Exterior) en la década de los ochenta, parece marcar el inicio de una estrategia más integral de apoyo a este sector. A través del PRONAFICE se genera el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana (PRODIM) en 1985 y en 1988 se expide la Ley Federal para el Fomento de la Micro industria. El Programa para la Modernización y el Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana, así como el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior, estuvieron vigentes en el periodo 1990-1994.<sup>6</sup>

En México durante la crisis económica de los años ochenta, la participación de la gran empresa como la de las PyMEs declinó, a diferencia de otros países, para posteriormente tener su mayor dinamismo histórico durante la gestión presidencial de Carlos Salinas de Gortari<sup>7</sup>. En los últimos años, el país ha transitado por distintas estrategias de política económica, en las que destacan los siguientes puntos:

- Sustitución de importaciones.
- Apertura comercial y liberalización.
- Promoción de exportaciones.

---

<sup>6</sup>Turner Barragán, Ernesto A...et al.(1994), *Globalización y estructuración productiva*, Amacalli Editores, México, p.224.

<sup>7</sup>Olivera, Guillermo, Op. cit. p.114.

El desgaste de la sustitución de importaciones hizo evidente la necesidad de cambiar el rumbo de la política económica en el país. La transición hacia un modelo basado en la apertura comercial inició a mediados de la década de los ochenta, con el ingreso de México al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés) en 1986.

Durante la década de los noventa, el énfasis de política económica estuvo enfocado en lograr una apertura comercial de los mercados mexicanos, a través de la desregulación y la firma de tratados con otros países. Una agresiva política de promoción de las exportaciones enmarcada en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), junto con la reactivación gradual de la economía mexicana y un entorno internacional favorable.

En suma, México solo tiene una generación de haber iniciado un desarrollo significativo en el sector secundario de la economía. Hasta 1940 la economía del país fue exclusivamente agrícola, por lo tanto el desarrollo del proceso industrial y comercial tiene poco más de 60 años de haberse iniciado. Las crisis económicas sucesivas y cada vez más profundas han multiplicado las desventajas que se tienen frente a la competencia extranjera, han agravado la situación y las empresas deben operar con menos recursos y mayor competencia que en otros periodos.

### 1.2.1. Importancia de la pequeña empresa en México.

La pequeña empresa siempre ha ofrecido una alternativa para el desarrollo de la economía del país y es considerada generador de riqueza. El esfuerzo de personas dedicadas al estudio de las organizaciones está dirigido

---

primordialmente a aquellas empresas de mayor magnitud provocando la insuficiente atención a este pequeño segmento, ya que subestiman el valor que éstas aportan a la sociedad.

La importancia de la pequeña empresa radica en dos puntos:

Importancia económica.

- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- Obtienen economía de escala a través de la cooperación interempresarial, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.
- La dinámica del sistema mexicano propicia necesariamente el desarrollo absoluto de sus componentes. Es decir, al crecer el Producto Nacional Bruto, crecen los elementos que la componen, entre ellos el sector industrial.
- El crecimiento del sector industrial hace que aumente la dimensión de las unidades productivas por lo cual los niveles de industria se trasladan de los sectores artesanales o de incipiente industria, a los de pequeña, y de estos al nivel de mediana y finalmente a la grande industria.

*Importancia social.*

- Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- De esta manera, la pequeña empresa contribuye a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característico de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para capacitación.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera la captación de pequeños ahorros los hacen productivos.

Como unidades de producción de bienes y servicios en el país y el mundo, justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento, es por ello que en México cada cinco años el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) realiza censos económicos que revelan datos estadísticos de la composición empresarial y la estructura económica del país.

## Las pequeñas empresas en México

Los resultados obtenidos por el INEGI en el censo de 1999, revelan que en México existen alrededor de 2 millones 844 mil unidades empresariales, de las cuales el 99.7 por ciento son micro, pequeñas y medianas empresas (MPyMEs).<sup>8</sup> En donde el Producto Interno Bruto es generado en un 20 por ciento por la Micro empresa, el 22 por ciento por la Pequeña, el 21 por ciento por la Mediana y el 37 por ciento restante lo aporta la Gran empresa. Por otro lado el empleo se encuentra distribuido en un 49 por ciento por la Micro, 15 por ciento por la Pequeña, 15 por ciento por la mediana y el 21 por ciento por la Gran empresa. (Ver Anexo 1)

Es necesario hacer otros análisis respecto al número y porcentajes de las empresas por sector, se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

TAMAÑO	SECTOR			TOTAL
	INDUSTRIA	COMERCIO	Servicios*	2,844,308
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
Grandes	0.4	0.2	0.4	0.3
Total	100	100	100	100

\* Servicios Privados No Financieros

Fuente: Censo Económico 1999

<sup>8</sup> Entre los datos del INEGI y del IMSS existe una diferencia de más de 2 millones de empresas, lo cual permite inferir que existe un gran número de empresas cuyos trabajadores no participan de los beneficios de la seguridad social. Probablemente, la mayoría de estas empresas carecen de una estructura administrativa adecuada, una formación empresarial incipiente, que aunado a la falta de competitividad, les impide contar con los recursos suficientes para incorporar a sus trabajadores a la seguridad social, lo que además las mantiene fuera del marco legal y tributario. Fuente: Secretaría de Economía.

No obstante, se han encontrado opiniones acerca de la importancia de las PyMEs, tal es el caso de Guillermo Olivera, que menciona la opinión de algunos estudiosos sobre las PyMEs: "1) la popular idea de que los pequeños establecimientos son los principales generadores de empleo se basa en interpretaciones erróneas de los datos, ya que las fuentes utilizadas no permitían distinguir entre el tamaño del establecimiento y empleos creados; 2) las grandes industrias son tanto grandes destructoras como grandes creadoras de empleo; 3) la tasa de sobrevivencia de las industrias aumenta notablemente cuando el tamaño es mayor; 4) las pequeñas unidades productoras tienen altas tasas brutas de creación de empleo pero no altas tasas netas. Adicionalmente, las micro y las pequeñas empresas, tienen más bajos ingresos y prestaciones que las grandes empresas y es menos probable que utilicen tecnología de punta."<sup>9</sup>

La importancia de la pequeña empresa radica en que ésta es un pilar fundamental de la economía mexicana, sin embargo existe un desinterés por parte del gobierno al no apoyar su desarrollo, por lo tanto la opinión anterior es sustentable, ya que al hacer una comparación de nuestro desarrollo económico con el de otros países, vemos que México:

- Es un país que se encuentra en vías de desarrollo en comparación con países del primer mundo.
- Tiene una capacidad económica-financiera amplia en relación con otras naciones menores, pero muy limitada en proporción a otras desarrolladas industrialmente.

---

<sup>9</sup> Olivera Guillermo, Op. cit., p.120.



- Es una economía formada por micros y pequeñas empresas, si se toman en cuenta modelos de países desarrollados.
- No exporta aún cantidades considerables de bienes y productos, y los artículos tradicionales se han mantenido durante décadas en volúmenes iguales o inferiores, a pesar de nuestro crecimiento demográfico.
- Se carece de una numerosa y homogénea clase directiva, capacitada adecuadamente, con objetivos comunes y permanentes de política nacional interior y exterior, y que se encuentren en posición de tomar decisiones.
- La gran mayoría de nuestras empresas no aplican los principios tanto científicos como generales de la administración, salvo las empresas extranjeras y algunas nacionales que destacan por su espíritu de adelanto.

### 1.2.2. Definición de pequeña empresa.

La importancia de conocer el concepto de las empresas por su tamaño radica en la presentación de información estadística, en facilitar a los usuarios su análisis, la realización de estudios e investigaciones, adecuación de marcos legales, formulación de programas y ejecución de acciones de apoyo y promoción dirigidos a determinados estratos, como apoyo para a una mejor administración.

Existe una diversidad de criterios para delimitar los conceptos de micro, pequeña y mediana empresa. La mayoría de los conceptos han cambiado con el tiempo, son dinámicos y varían de país a país según los intereses y objetivos de las instituciones y personas que las elaboran y de acuerdo con las características

económicas, políticas, culturales y sociales del medio particular en que se aplican.

Algunos autores definen a las PyMEs de la siguiente manera:

Pierre Yves Barreyre dice: "Constituye una parte del grupo conocido como pequeña y medianas empresas aquellas a las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico".

La Asociación de Empresas Pequeñas (SBA) las define como "Aquella que posee el dueño plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama que opera"

Para efectos del trabajo, se considera a la pequeña empresa a aquella que cumpla con los criterios de estratificación dados por el Diario Oficial de la Federación con fecha de 30 de Diciembre del 2002, mencionado anteriormente.

### 1.2.3. Características de las pequeñas empresas.

Las características de toda empresa sin importar tamaño o giro, según Joaquín Rodríguez Valencia son:

- a. Las empresas están orientadas a obtener ganancias. Su principal objetivo es económico, mediante la obtención de utilidades, más allá de producir bienes y servicios.
- b. Ejercer una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.

- c. Las empresas asumen riesgos.
- d. Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa.
- e. Las empresas son propiedad privada, ya que son dirigidas, por sus propietarios o administradores.

Existe una serie de características que son comunes a la micro y pequeña empresa, además de las propias de toda empresa, ya antes mencionadas.

Citando a Héctor Felipe Álvarez, menciona que las características de las PyMEs se dividen en las áreas específicas y las funcionales.

Específicas.

- La dirección se centra en una persona o máximo tres.
- La presencia de la familia proyecta el modelo de organización.
- Los miembros de la organización tienen un conocimiento directo entre ellos, por lo tanto las relaciones de esos miembros son cara a cara, priman la solidaridad entre ellos y priman los problemas psicológicos más que los sociológicos.
- Existe una jerarquía basada en la antigüedad o en el hombre de confianza.
- El funcionamiento de la organización está apoyado en la estructura no formal, la coordinación, la decisión y el control está asumido por el propietario y con su presencia física.

- Las funciones no son fijas ni delimitadas, suelen estar diseñadas en función de las personas, superponiendo, las cuestiones operativas con aspectos subjetivos.
- No hay planificación y los problemas se resuelven en la medida que aparecen.
- Se practica una alta tolerancia al riesgo y los objetivos de la empresa se fundamentan en las motivaciones del propietario y de su familia.
- Los mercados son marginales o intersticiales de naturaleza limitada, no hay pleno conocimiento de ellos y la estrategia comercial se basa en la experiencia.
- Los mercados definen una estructura flexible.
- La administración de personal sucede casi sin influencia de los sindicatos, los acuerdos entre el personal y la empresa posibilitan las aspiraciones de los dependientes y el clima social favorece al autocontrol.

Funcionales.

- Empresario – gerente con escasa especialización en administración.
- Estrecha relación personal entre empresario, proveedores y clientes.
- No obtiene fondos en el mercado de capital con facilidad.
- Por la influencia de la personalidad de su propietario configuran características que no hacen practicables modelos estandarizados de consultoría.
- El ciclo de vida de la empresa coincide con el ciclo de vida del fundador o de la familia.

- La familia es directa o indirectamente el órgano político de la empresa.
- Complejo de inferioridad para pensar y actuar estratégicamente.
- Prioridad del problema técnico frente al económico - financiero y el social.
- Dirección independiente, nadie ajeno a la empresa puede influenciar al empresario.<sup>10</sup>

#### 1.2.4. Ventajas y desventajas de las pequeñas empresas.

De lo anterior se deduce que se desprenden ciertas ventajas y desventajas para este segmento de empresas, entre las más comunes se encontraron:

##### Ventajas.

De acuerdo a las necesidades y visión de la empresa es que se presentan sus ventajas en los siguientes conceptos.

- Tecnología. Son más viables para la adaptación a la nueva tecnología teniendo menor inversión dada su infraestructura.
- Flexibilidad. Por ser una organización pequeña facilita la adaptación de decisiones en la organización. Su capacidad de reacción suele ser más rápida ante las necesidades cambiantes de su mercado.
- Relaciones laborales. Como se mencionó anteriormente, las relaciones son más estrechas, por tal motivo atempera y disminuye los conflictos laborales.

---

<sup>10</sup> Álvarez, Héctor Felipe (2000), *Principios de Administración*, Buenos Aires, Eudecor, pp. 534-535.

- Inversión. Se pueden obtener economías de escala con la cooperación interempresarial, tal es el caso de las pequeñas empresas en Italia, las cuales han logrado una participación importante en su economía nacional.
- Efectos sociopolíticos favorables. Se puede decir, que existe un apoyo de las pequeñas empresas a la sociedad ante la falta de empleo, así promueve la participación del gobierno para apoyo de financiamientos.

Desventajas.

Sus desventajas surgen por la fragilidad que tienen frente a los siguientes conceptos:

- Difícil de cubrir los requisitos para la obtención de un financiamiento.
- Una efímera administración financiera como mecanismo de crecimiento.
- Falta de mano de obra calificada.
- Limitada investigación y desarrollo en la tecnología.
- Dificultades para ingresar a mercados nacionales e internacionales.
- Falta de una estrategia de crecimiento por consecuencia de su limitada visión global del negocio.
- Carece de una contabilidad adecuada para su control en costos, precio y utilidad.
- La ausencia de mecanismos para medir la eficacia comercial y el control de calidad.

### 1.2.5. La pequeña empresa y su medio ambiente.

Las empresas día con día se ven afectadas por ciertos cambios que intervienen en su desempeño, las nuevas tendencias apuntan hacia la globalización de los mercados y a la formación de bloques comerciales, por consiguiente las micro y pequeñas empresas tienen como punto fundamental conocer el entorno en donde se desenvuelven para evitar la desaparición de sus establecimientos, sobrevivir, competir y crecer.

Los factores que intervienen en su entorno se pueden clasificar en externos e internos.

#### 1.2.5.1. Factores externos.

##### a. Económicos.

- Participación en el mercado. Es aquella en donde existe la intervención de oferentes y demandantes.
- Localización de materia prima y mano de obra. Se refiere a la ubicación en donde se pueden comprar aquellos insumos (materia prima y mano de obra) para la fabricación de los productos. Existen ciertas dificultades que varían de acuerdo a factores como el tamaño de la planta, productos que elaboran, origen de las compras, agentes, proveedores y su ubicación geográfica. Siendo los problemas más frecuentes la falta de calidad, transporte y almacenamiento, precios, créditos retardados, etc.
- Recursos financieros. La empresa para lograr su normal funcionamiento de manera ininterrumpida, sobrevivir y crecer cuenta con recursos financieros, que es aquella cantidad de dinero que adquiere el empresario para invertir en su empresa. Pero, cabe destacar, que la gran

mayoría de las empresas mexicanas no tienen acceso en créditos adecuados en tasa y forma para satisfacer sus necesidades de financiamiento. Así, las micro y pequeñas empresas se ven obligadas a conseguir recursos a través de proveedores y accionistas, lo que las ha llevado a que se vean acosadas por sus acreedores y ante su inexperiencia en las áreas financieras y administrativas se ven obligadas a cerrar sus puertas definitivamente.<sup>11</sup>

- Inflación. Es la consecuencia de una crisis económica debido a un desequilibrio entre la oferta y demanda de bienes y servicios. Caracterizado por una alza general de precios y provocado por una excesiva emisión de billetes de banco.
- Gasto público. Son aquellos productos que el Gobierno necesita y compra en algunas ocasiones. Entonces, si un pequeño empresario produce lo que éste necesita, puede ofrecer sus productos al gobierno.
- Ingreso personal. Es la cantidad de dinero que percibe un empleado de acuerdo a las funciones que realiza en la organización.

**b. Sociales.**

- Tasa de crecimiento de la población. Debido al crecimiento constante de la población, la empresa se ve obligada a tomar en cuenta esta información para definir el tipo de producción a elaborar, según la edad y cantidad de población.
- Oferta y demanda de recursos humanos. Dentro de la oferta tenemos que son la cantidad de personas que están dispuestas a trabajar dentro

---

<sup>11</sup> El papel de la banca comercial apenas rebasa el 20% de la composición del financiamiento empresarial y más de la tercera parte de las empresas consideran que las altas tasas de interés son el principal problema de obtener un crédito. Fuente: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2001 - 2006.

---



de una organización. Así la demanda es aquella que la empresa requiere para realizar sus funciones. Sin embargo, cabe destacar que los empresarios de pequeñas y medianas empresas presentan problemas en la contratación de mano de obra calificada, ya que éstos salen de sus posibilidades, por lo tanto, contratan mano de obra no calificada y esto repercute en la productividad y calidad de los productos.

- Movimientos estacionales del mercado. El empresario debe saber en qué época su producto o servicio tiene ventas elevadas, debido a que cada producto tiene su temporada de ventas altas o bajas.
- Imagen que proyecta la empresa. Es la opinión positiva o negativa que la sociedad tiene de la organización, en México las PyMEs proyectan una imagen como alternativa económica familiar, de ser poco productivas y de contar con pocos recursos (económicos, técnicos y humanos).
- Gustos y preferencias del consumidor. Es necesario conocer los gustos y preferencias de los consumidores, y así, contar con información y orientación oportuna que le ayude a la organización para la toma de decisiones y aprovechar las oportunidades de negocio.

**C. Políticos.**

- Políticas de gobierno. Es la acción que ejerce el gobierno al apoyar o afectar a las empresas, mediante la emisión de leyes, políticas y programas. Para que las acciones beneficien a las empresas, su política debe desarrollar la infraestructura del país, los servicios públicos, la inversión en el desarrollo humano e innovación tecnológica, además, debe existir una reforma laboral, energética y fiscal que ayude a generar nuevos empleos con mejoras salariales y empresariales.

- Leyes y regulaciones. La apertura y la operación de una pequeña empresa es guiada por las leyes que el gobierno establece. Lamentablemente, en México el pequeño empresario, tropieza con un excesivo número de leyes y reglamentos existentes, que aunado a las constantes modificaciones legislativas promueven la evasión fiscal y la informalidad de sus negocios.<sup>12</sup>
- d. **Tecnológicos.** Son los medios de transformación para ofrecer un producto o servicio. Es la innovación en maquinaria y materiales con la finalidad de mejorar la planta productiva e incrementar la competitividad de las empresas.

#### 1.2.5.2. Factores internos.

- a. **Tecnología administrativa.** Con el paso del tiempo han emergido una serie de corrientes y técnicas administrativas modernas, las cuales han comenzado a hacer frente a la administración tradicional. Infortunadamente, la dependencia científica y tecnológica que se vive en el campo de la administración del país es la incongruente circunstancia en que se encuentra la investigación de la micro, pequeña y mediana empresa, ya que, la dependencia teórica, la importación mecánica de tecnologías de países desarrollados, el predominio de sus elaboraciones en la bibliografía, se centra principalmente a la gran empresa y en países desarrollados. Consiguientemente, las micro, pequeñas y medianas empresas se

---

<sup>12</sup> En México se requieren cumplir con 15 trámites (Federales, Estatales y Municipales) cubrir un costo de \$ 24 000.00 y esperar 112 días para abrir un negocio. Así, de una lista de 75 países México se encuentra en el lugar 67 en cuanto a mayor número de trámites y el lugar 66 para iniciar operaciones. Fuente: Comisión Federal de Mejora Regulatoria, Programa de Mejora Regulatoria 2001 - 2006.

encuentran tácitamente fuera del marco de estudio de la administración y el resultado ineludible es que quedan expeditas al empirismo, en términos de eficacia y eficiencia.

- b. Recursos humanos.** Existen diversas razones para que una PyME surja, pues éstas son variables y pueden presentar diferencias en función del estrato de que se trate, pues, los medios utilizados para asimilar y desarrollar las habilidades técnicas y de dirección, el nivel educativo alcanzado son factores que inciden de manera fundamental en el desenvolvimiento de un negocio, por ejemplo, gentes que siguen la tradición de la familia, por herencia, por el deseo de cambiar de actividad o por aprovechar los conocimientos y habilidades adquiridas como empleado de una compañía, etc. Generalmente en las PyMEs del país existe una limitada capacidad gerencial, la falta de ésta se deriva de la política habitual de delegar el control y los puestos claves a parientes, mismos que no siempre cuentan con la preparación necesaria para manejar los asuntos que le son atribuidos. Otro de los principales factores es que éstas cuentan con personal no capacitado. Por ello, es necesario que exista un interés por parte de los empresarios y los trabajadores hacia la capacitación, independientemente de que la Ley Federal del Trabajo obligue al patrón a darle capacitación o adiestramiento que le permita elevar su nivel de vida y productividad, ya que también deben tomar en cuenta los retos de la competitividad y las nuevas tecnologías que hacen necesario que el personal alcance un alto grado de profesionalismo en todos los niveles de la organización<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> En una encuesta elaborada por Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN), se reportó que únicamente el 23,4 por ciento de las microempresas capacita a sus empleados. En las pequeñas empresas, este porcentaje

---

**c. Cultura organizacional.** Son costumbres, valores y creencias que interactúan dentro de una organización para guiar el comportamiento de sus miembros, sin que éstas estén formalmente establecidas. Tiene diversas funciones importantes en la empresa, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilita el compromiso más que los intereses individuales y fortalece la estabilidad social de la empresa. Así, el empresario, establece y desarrolla una forma de cultura gerencial que posteriormente transmite al personal que se ajusta y socializa con el estilo. La cultura organizacional de las PyMEs se manifiesta en diversos aspectos, dentro de los modelos clásicos de cultura empresarial éstas se identifican en buena medida con el de la "cultura rutinaria". La dirección la mayor parte del tiempo resuelve tareas de rutina, casi nunca planea y no toma decisiones estratégicas. Por lo general, en las PyMEs se permite que en su interior la cultura organizacional se implante y se desarrolle por sí sola, sin encauzarla a ciertas direcciones tomando en cuenta la existencia del entorno.

#### 1.2.6. Perspectivas de las pequeñas y medianas empresas.

Es casi imposible predecir con exactitud los detalles de la tendencia futura de estas empresas; sin embargo, la realidad que enfrenta el país muestra que la micro, pequeña y mediana empresa han tenido dificultades para defender sus posiciones en el mercado interno y salir a competir en el exterior.

Se puede esgrimir que los micros y pequeños negocios son ineficientes por naturaleza, y que gran parte de ellos tenderán a desaparecer bajo un nuevo

---

asciende a 51.6, y en las medianas es del 63.9. En lo que se refiere a la capacitación gerencial, el 18.4 por ciento de las microempresas capacitan a sus directivos; en las pequeñas el porcentaje es 43.3, y en las medianas es de 59.2 por ciento. Fuente: NAFIN (1999), "La empresa mexicana frente al reto de la modernización". Serie de encuestas.

entorno,<sup>14</sup> si no llegan a adaptarse a las nuevas circunstancias conociendo su identidad cultural, histórica e ideológica.

En nuestro país es menester saltar la valla de la historia, y dejar atrás la empresa fundada en el intercambio y en la revolución industrial de hace dos siglos, pasando a la empresa de la era de la comunicación, de la organización personalizada, flexible y adaptable.

La solución para las pequeñas y medianas empresas según Héctor Felipe Álvarez consiste en hacer frente a sus problemas:

1. Primeramente menciona una política de crecimiento sostenido a través de la expansión de mercados o la diversificación de negocios.
2. Como segundo punto habla sobre una evolución de una estructura primitiva o artesanal a otra empresaria, en cuanto al estilo de dirección es probable que sean necesarios varias modificaciones:
  - Sustituir la improvisación por la racionalidad.
  - Cambiar las costumbres originadas en el éxito del pasado por la imaginación, creatividad e innovación.
  - Tener en cuenta que una economía sana con sentido social no puede basarse en tratamientos privilegiados del sistema financiero, del fisco y del gobierno.

---

<sup>14</sup> Por cada 200 pequeñas empresas que se crean, sólo el 20% (40 empresas) llegan a los dos años de vida. Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín (1996), *Como administrar PyMEs*, México, ECAFPSA, p.100.

3. La competitividad dependerá de cómo la empresa es desarrollada desde el mercado, desde un concepto de negocio y desde productos que tengan al mundo como mercado.
4. La necesidad de romper las relaciones de dependencia con la gran empresa es otro imperativo: en los aspectos tecnológicos, suministro de materias primas, las relaciones de subcontratación y el trabajo exclusivo para una firma. Las pequeñas y medianas empresas deben lograr una autonomía en todos los mercados.

Las condiciones de estabilidad en las que se acostumbra operar parecen moverse rápidamente, por esta razón se mencionan algunas técnicas para la inserción de las pequeñas y medianas empresas en el mercado.

ANTES	FUTURO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión a corto plazo.</li> <li>▪ Acento en la política de precios.</li> <li>▪ Énfasis en los rendimientos de origen financiero.</li> <li>▪ Despreocupación por el producto.</li> <li>▪ Individualismo.</li> <li>▪ Verticalismo y burocracia.</li> <li>▪ Concentración de actividades.</li> <li>▪ Economía cerrada.</li> <li>▪ Empresas enfocadas al mercado interno.</li> <li>▪ Estructura familiar e ineficiente de las compañías.</li> <li>▪ Resultados dependientes de los subsidios y del poder del lobby.</li> <li>▪ Poca inversión efectuada en capacitación.</li> <li>▪ Recursos humanos sinónimo de gasto.</li> <li>▪ Servicio técnico y garantía postventa.</li> <li>▪ Control de calidad al final de los procesos.</li> <li>▪ Trabajo seguro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación estratégica a largo plazo.</li> <li>▪ Acento en la estructura de costos.</li> <li>▪ Énfasis en marketing, recursos humanos y producción.</li> <li>▪ Innovación tecnológica.</li> <li>▪ Trabajo en equipo.</li> <li>▪ Achatamiento de las estructuras.</li> <li>▪ Dedicación a lo que más se sabe.</li> <li>▪ Economía abierta.</li> <li>▪ Empresa orientada al mercado externo.</li> <li>▪ Alianzas, fusiones y reestructuraciones con profesionalización del management.</li> <li>▪ Resultados atados a la propia actividad de la empresa.</li> <li>▪ Mayor necesidad de inversión en capacitación.</li> <li>▪ Recursos humanos sinónimo de activo.</li> <li>▪ Atención integral al cliente.</li> <li>▪ Calidad total y normas de aseguramiento de la misma.</li> <li>▪ Trabajo inseguro.</li> </ul>

Así, la administración juega un papel importante en el desarrollo de las organizaciones y es de vital importancia el conocimiento de herramientas y elementos administrativos para su buen funcionamiento.

# *CAPÍTULO*

# 2

**El papel de la  
administración en las  
pequeñas empresas**



## 2.1. Antecedentes de la administración.

**N**uestro presente representa el cambio constante de las condiciones sociales y materiales, lo que ha provocado el desarrollo en los modos de producción, que a su vez trajeron constantes descubrimientos tecnológicos que presionaron el desarrollo de la teoría administrativa.

La administración, ha sido un factor determinante del proceso económico, así como moderadora de sociedades y de la manera en que son conducidas las personas y las instituciones, marcando así, la importancia de la administración para el bienestar y desarrollo de los pueblos.

La administración se ha desarrollado bajo diferentes enfoques en función de las épocas, actividades y consecuentes necesidades de las organizaciones.

Los distintos enfoques se han combinado para producir una síntesis en la cual cada uno de ellos contribuye de alguna manera a una visión más amplia de la administración actual. La cual aborda aspectos importantes para dirigir a las organizaciones, en función de elementos extremadamente cambiantes del entorno, con el objetivo de proporcionar una mayor competitividad ante las constantes actualizaciones de los competidores y la creciente exigencia de clientes y consumidores.

## 2.2. Definición de Administración.

Primeramente, es necesario especificar la definición etimológica de la administración.

La palabra “administrar” viene del latín, la cual está compuesta por la preposición *ad*, *a*, y *ministrare*, servir. La raíz de las palabras *ministrare* y *minister* es *minus*, que significa menos, comparativo de inferioridad y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación. La etimología del vocablo *minister* es completamente opuesto a la de *magíster* de *magis*, comparativo de superioridad y de *ter*. Si *magíster* indica una función de preeminencia o autoridad - el que ordena o dirige a otros en una función-, “*minister*” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

Por lo tanto, se puede entender la idea de que administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.

La administración en sus diversas definiciones, ha sufrido transformaciones contundentes para poder entenderla, siempre ha existido una polémica para considerarla como un arte, una ciencia o una técnica. Sin embargo, la mayoría de los autores definen a la administración compartiendo una idea básica sin importar su naturaleza: La administración está relacionada con el logro de los objetivos por medio de los esfuerzos de otras personas.

Según Henry Fayol, considerado como el padre de la administración, define a la administración como “Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Por su parte, George Terry menciona que “La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.”

Para Isaac Guzmán Valdivia “Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.”

José Antonio Fernández Arena la considera “Como una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Por otro lado, Lourdes Münch Galindo y José García Martínez opinan que “La administración es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible”.

Del mismo modo, Agustín Reyes Ponce señala que “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social”.

Por nuestra parte se define a la administración como: *“Un proceso que busca optimizar los recursos humanos, técnicos y materiales con la mayor eficacia y eficiencia posible, de un organismo social para llegar a un objetivo”.*

### 2.3. Características de la administración.

Existen características propias de la administración que la identifican en un contexto general, Agustín Reyes Ponce opina que las características de la administración son las siguientes:

1. Universalidad. Cualquiera que sea el organismo social, la administración puede aplicarse en sus actividades, porque en todo ente debe existir una coordinación sistemática de sus recursos.
2. Especificidad. El fenómeno administrativo es específico y distinto a los que lo acompañan, a pesar de que la administración siempre va auxiliada de otras ciencias y técnicas de distinta índole.
3. Unidad temporal. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes coexisten.
4. Unidad jerárquica. En la administración todo aquel que tenga carácter de jefe será participe en ésta.

Adicionalmente, Lourdes Münch Galindo y José García Martínez incluyen cuatro características de la administración sin considerar la unidad jerárquica:

5. Valor instrumental. La administración trata de lograr algo en específico, expresado como objetivo o meta, por lo tanto es un medio con el que se busca obtener resultados.
6. Amplitud de ejercicio. Es aplicable en todos los niveles o subsistemas de la organización.
7. Interdisciplinariedad. Es afín con otras ciencias y técnicas, sobre todo con aquellas que estén relacionadas con la eficiencia en el trabajo

8. **Flexibilidad.** La administración busca satisfacer las necesidades de cualquier organización adaptando sus principios.

**2.4. Importancia de la administración.**

1. Dado que una de las características de la administración es la universalidad, es decir, se da dondequiera que exista un organismo social, es imprescindible para su adecuado funcionamiento.
2. Simplifica el trabajo y esfuerzo de organismos pequeños o grandes, gracias a sus principios, métodos y procedimientos, logrando mayor rapidez y efectividad en sus operaciones.
3. La productividad depende de una adecuada administración. El optimizar los recursos es uno de los principales puntos de partida para el desarrollo de todo organismo social.

**2.5. El papel de la administración en las empresas Mexicanas.**

La administración representa la pauta para que las organizaciones adquieran estabilidad, crezcan y prosperen.

El aprendizaje de la administración en una empresa se muestra en su estructura y sus procedimientos administrativos; para las empresas mexicanas, el aprendizaje y la adquisición de niveles competitivos, deben ser mucho más rápidos que otras empresas de otros países, los que pudieron aprender en décadas.

Aunque las herramientas convencionales de la administración, desarrolladas en otros países, otros tiempos y para otras condiciones; son tomados como

“dogma”, para nuestras empresas no son del todo aplicables. Es decir, al margen de lo que indican las teorías y las modas, es importante desarrollar un conocimiento claro de lo que efectivamente hacen las empresas para su administración y adaptación.

Cabe mencionar que en nuestro país son todavía incipientes los esfuerzos de investigación administrativa, incluso en los contextos universitarios, pues difícilmente se liga la realidad con la teoría. Por lo general los directivos resuelven los problemas de una manera intuitiva, mientras que los académicos hablan de principios generales que no responden a necesidades reales.

La apertura comercial ha cambiado las reglas del juego. Existe un proceso de selección “natural”, a la manera de los procesos biológicos, el que la supervivencia está determinada por la capacidad para desarrollar rápidamente habilidades pertinentes. Esto incluye: desde aprender a manejar los registros contables, hasta el uso de Estados Financieros para la toma de decisiones; desde el conocimiento elemental de la competencia, hasta las tácticas y estrategias para el desarrollo de nuevos mercados. Asimismo, implica la rápida aplicación de sistemas modernos de manufactura, programas de calidad total; obliga a implantar estrategias de asimilación y desarrollo tecnológicos donde éstas no existían, así como desarrollar habilidades para la negociación acelerada de alianzas estratégicas internacionales. Solo sobrevivirán aquellas organizaciones que se adapten rápidamente, a través de la utilización de principios administrativos.

## 2.6. El proceso administrativo.

Partiendo de la idea que un proceso es el “conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad”; podemos decir, que la administración parte de la aplicación de un proceso basado en sus principios y características para aplicarla de forma adecuada; el cual lleva a cabo una metodología y su importancia radica en que al ser empleado correctamente se alcanzan los objetivos organizacionales, optimizando recursos para obtener una mejora continua.

Es así, que se define, el proceso administrativo como: *La integración y coordinación de un conjunto de fases o etapas mediante las cuales se lleva a cabo la función administrativa.*

Uno de los criterios más difundidos y aceptados acerca de los elementos que constituyen el proceso administrativo, es aquel que cuenta con cuatro componentes:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

No obstante, existen autores que han llegado a dividir el proceso administrativo desde tres hasta ocho elementos, teniendo sus principales dificultades; primero, por ser muy extensa la división, ésta puede caer en no considerar algunas actividades o bien tener una sobrecarga de responsabilidades, segundo, puede ser demasiado detallado en su división que provoca confusiones y una duplicación de actividades innecesarias.

Es por ello, que en este trabajo se empleará el proceso de cuatro etapas, mismo que a continuación se describe.

### **2.6.1. Planeación.**

Para que una acción se lleve a cabo es necesario fijar con precisión lo que se va a hacer, estableciendo objetivos y metas, para crear estrategias que faciliten la obtención de los resultados.

Es así, que la planeación muestra “La determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”.<sup>15</sup>

Existen, tres razones por las cuales se debe planear:

1. Fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización.
2. Identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas.
3. Decidir, qué actividades son necesarias a fin de lograrlas.

#### **Importancia de la planeación**

- La planeación parte de la determinación de objetivos, los cuales se fijan a través de un análisis de fortalezas y debilidades de la organización para entender las condiciones internas de la misma y así, poder enfrentar al entorno exterior identificando sus oportunidades y amenazas.

---

<sup>15</sup> Münch Galindo, Lourdes y José García Martínez (1999), *Fundamentos de Administración*, 8. ed. México, Trillas, p.240.



- Ayuda a disminuir la incertidumbre al anticipar una visión del futuro.
- Favorece el aprovechamiento de los recursos (eficiencia) en los tiempos establecidos (eficacia), es decir, logra el desarrollo de la empresa para ser productiva.
- Evita improvisar las decisiones y actividades de la organización al tener establecido un esquema o un modelo de trabajo.
- Establece los patrones para un control adecuado.
- Permite identificar opciones o alternativas antes de tomar una decisión.

#### Ventajas y Desventajas de la Planeación.

##### Ventajas:

- Todas las actividades están encaminadas hacia un objetivo, lo cual evita que se pierda tiempo y esfuerzo.
- La planeación es análogo a un puente que une el presente y el futuro, lo cual ayuda a estar alerta de las posibles oportunidades que se puedan presentar.
- Permite el cuestionamiento de sustituir una actividad por otra a través de un estudio de la situación.
- La planeación reduce las actividades aleatorias, la superposición de esfuerzos y las acciones impertinentes.
- La planeación permite una mayor utilización de los recursos disponibles de una empresa en un periodo determinado.
- Proporciona guías estables a largo plazo, lo cual permite una dirección confiada.

Desventajas:

- Para algunas empresas que no cuenten con una administración formal la planeación puede provocar un costo adicional para su realización.
- No es nula la posibilidad de que surjan contingencias que no pueden ser resueltas por lo ya establecido y requieran una solución inmediata, sin permitir el diseño de un nuevo plan.
- La planeación puede ser demasiado teórica y esta puede llegar a ser poco aplicable en un momento dado.

Elementos de la planeación.

- Misión y Visión.

Todo establecimiento, cualquiera que sea su tipo, si desea que su existencia sea notable debe contar con una misión; la cual identifica la función o tarea básica de una empresa.

Algunos autores dicen que la filosofía y visión de una organización se expresan en una declaración de misión. Por lo tanto, la misión es la razón de ser, es un reconocimiento de los objetivos que distinguen a una institución de otras similares, la cual describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización.

Así, la visión expresa las aspiraciones y la razón fundamental de una organización. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro, la cual debe ser formulada por sus líderes, comunicando los sueños y esperanzas sin perder el realismo en una dimensión de tiempo.

- **Objetivos y metas**

Los objetivos son los resultados esperados que la empresa desea alcanzar a largo plazo en cuanto a las metas son medibles a corto plazo; los cuales pueden expresarse cualitativa y cuantitativamente, es decir, especifican qué hay que lograr, cuánto hay que hacer y cuándo debe conseguirse.

- **Estrategias y tácticas**

Una estrategia es la determinación de los objetivos fundamentales, la ubicación de recursos a largo plazo y la elección e instrumentación de los cursos de acción para conseguir uno o más objetivos en las condiciones más ventajosas.

Las tácticas son los planes de acción por medio de los cuales se ejecutan dichas estrategias.

- **Políticas**

Las políticas son guías o lineamientos flexibles que permiten tomar decisiones en situaciones que se repiten una y otra vez. Forman estructuras básicas de planes a largo plazo y permiten canalizar las decisiones hacia los objetivos. Son los enunciados generales que guían la toma de decisiones y definen los límites entre los cuales se debe tomar.

- **Reglas.**

Las reglas también conocidas como normas, son la esencia o reflejo de una administración en cuanto a la obligación, realización u omisión de una acción. Esto quiere decir, que éstas no permiten un cambio en su aplicación, son inflexibles.

- Procedimientos y métodos.

Los procedimientos son secuencias cronológicas de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Un método detalla una actividad exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida.

- Programas.

Un programa es el resultado de la planeación, un esquema o la recopilación escrita de actividades, en donde se detalla su secuencia y el tiempo requerido para realizar cada evento, el cual se apoya generalmente en presupuestos.

- Presupuestos.

Es el cálculo de los resultados esperados en términos monetarios en un periodo, especificando los ingresos y/o los egresos que se prevén.

### Pasos de la planeación.

La planeación, para llevarse a cabo cuenta con un curso de acción en teoría, aunque en la práctica esta serie de pasos puede ser utilizada de la manera que mejor se adecúe a la situación.

1. Atención a las oportunidades. Es un diagnóstico del entorno interno y externo de la organización, para determinar de manera realista los objetivos que se pueden alcanzar.
2. Establecimiento de objetivos. Especificar los objetivos a corto y largo plazo tanto nivel gerencial como departamental.

3. Desarrollo de premisas. Es el supuesto de las condiciones en las que el plan se llevará a cabo.
4. Determinación de cursos de acción alternativos. Es la búsqueda y reconocimiento de posibles opciones de acción poco perceptibles.
5. Evaluación de cursos de acción alternativos. Es el análisis de las alternativas ya identificadas anteriormente.
6. Selección de un curso de acción. Es la elección de la mejor alternativa, para su adaptación al plan.
7. Formulación de planes derivados. Es la realización de otros planes para el apoyo del plan básico.
8. Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación. Es el último paso para que un plan esté completo, mediante su expresión en términos económicos.

### **2.6.2. Organización.**

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además, las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

La acción de organizar trae como consecuencia una estructura, es por ello que ésta puede emplearse en dos sentidos:

1. Organización como unidad o entidad social, en donde las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En este sentido, las organizaciones son entes creados por el hombre que permite o ayuda a alcanzar objetivos determinados, además de regular la conducta individual y social. Así, la organización puede concebirse desde dos aspectos:
  - Organización formal. Es la estructura planeada que define tareas, así como la autoridad y la responsabilidad, mostrando la relación entre sus miembros para alcanzar los objetivos.
  - Organización informal. Es la interrelación de personas que no está contemplada en la organización formal, y que surge espontáneamente cuando la gente se asocia.
  
2. Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo. La organización es un proceso encaminado a lograr un fin, el cual fue previamente fijado en la fase de la planeación. Busca agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos con el propósito de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos pertenecientes a la organización social. En este sentido, organización significa “estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones”<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Chiavenato, Idalberto (2000), *Administración, proceso administrativo*, 3. ed. Bogota, McGraw Hill, p. 202.

---

---

### Importancia de la Organización.

1. Comunica a cada integrante de la empresa sus funciones y actividades.
2. Crea líneas de autoridad y responsabilidad en una organización, mejorando las funciones de activación y control del personal que la integra.
3. Al establecer las líneas de comunicación los individuos desarrollan sus actividades y se promueve la efectividad y la eficacia.
4. Brinda el conocimiento al individuo para identificar dentro de la estructura, de quiénes recibirá órdenes y quién colaborará con él para desempeñar sus tareas.

### Elementos de la Organización.

Para identificar y agrupar el trabajo de la organización es necesario seguir una serie de pasos que ayuden a definir y delegar autoridad y establecer la responsabilidad, de tal manera, que permitan definir relaciones con el fin de hacer posible el trabajo cooperativo entre las personas.

1. División del trabajo. Consiste en dividir y agrupar las actividades entre las personas idóneas delegándoles cierta autoridad y compartiendo responsabilidades para obtener la mayor productividad en la organización, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.
2. Jerarquización. Implica la posición de las funciones individuales por jerarquía en un organigrama.
3. Departamentalización. Resulta de la división del trabajo por funciones y actividades en unidades específicas. Es el resultado de la estructura de la organización conocida también como organigrama.

Lourdes Münch Galindo y J. García Martínez enumeran la secuencia de la departamentalización de la siguiente manera:

- Listar las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y de las funciones involucradas.

Los criterios para la departamentalización de una organización están relacionados con sus características y sus necesidades así como de sus recursos financieros.

- Departamentalización por Funciones (Funcional).

Agrupar las actividades básicas para establecer la división de trabajo y llegar a la especialización en donde las personas ejecutan sus funciones con el menor esfuerzo.

- Departamentalización por procesos.

Consiste en agrupar las tareas de acuerdo al proceso de producción, puede seguir el orden del proceso o el manejo de la maquinaria empleada.



- Departamentalización por productos o servicios.

Tiene como característica la agrupación de productos o servicios de una empresa para hacer que éste se produzca y mercantilece.

- Departamentalización por área geográfica.

Se utiliza especialmente cuando las actividades de una organización y la localización de las materias primas se encuentran alejadas físicamente de ésta, o cuando cuentan con sucursales.

- Departamentalización por cliente.

La agrupación de actividades responde a servir con eficacia a diferentes tipos de clientes.

4. Descripción de funciones. Establece la descripción detallada de las actividades a desarrollar dentro de la organización.
5. Coordinación. Tiene como fin lograr que los diferentes departamentos funcionen como unidad, al sincronizar y armonizar sus esfuerzos.

#### Pasos de la Organización.

Según Harold Koontz, menciona que para considerar la organización como un proceso, es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos:

- a) La estructura organizacional debe ser el reflejo de los objetivos y planes dado que las actividades se derivan de ellos.
- b) De la misma forma, debe ser el reflejo de la autoridad de quien la dirige.
- c) La estructura organizacional, debe reflejar el ambiente en el que se encuentra.
- d) La organización está integrada por un grupo de personas, de las cuales se deben tomar en cuenta su cultura y sus costumbres.

Para que una empresa se organice racionalmente utiliza herramientas y técnicas que son necesarias y facilitan este proceso. Las principales son: los organigramas y manuales administrativos.

### **2.6.3. Dirección.**

La dirección es “Impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados”<sup>17</sup>.

Es decir, es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, órdenes y relaciones personales jerárquicas.

#### Importancia de la Dirección.

1. Pone en práctica el esquema de actividades establecido en la planeación y en la organización.
2. Examina el entorno en el cual se desenvuelve la organización para crear estrategias y políticas, anticipándose al futuro y poder adaptarse a éste.
3. Vigilar el cumplimiento de los objetivos planteados, para llevar un control de las actividades.
4. Dirigir al factor humano para obtener la forma de conducta más deseable y lograr su productividad.
5. Establece la comunicación necesaria para el buen funcionamiento de la organización.

---

<sup>17</sup> Reyes Ponce, Agustín (2002), *Administración moderna*, México, LIMUSA, p. 480.

Generalmente, la mayoría de las organizaciones tienen niveles de dirección diferentes, ya que dependiendo de la necesidad o el tamaño que éstas tengan va a ser la complejidad de los niveles directivos o gerenciales.

Así, sin importar los diferentes niveles deben cumplir con una serie de obligaciones y tareas:

- Pensar, prever y hacer proyectos.
- Planificar las tareas a ejecutarse.
- Pronosticar los resultados.
- Proveer los recursos necesarios en cuanto a personal, equipo, materiales y dinero.
- Tomar decisiones.
- Motivar.
- Seleccionar, capacitar y evaluar el personal.
- Coordinar.
- Supervisar.
- Influir.
- Controlar.

### Estilo de Dirección

La capacidad para responder a las oportunidades es reflejada por la personalidad y el estilo de dirección, que a su vez cuentan con factores decisivos para estimular su crecimiento y crear su competitividad en el mercado; tales como una visión intuitiva y racional del futuro, la disposición para tomar riesgos y la habilidad para pensar en términos globales.

Héctor Felipe Álvarez, fundamenta el estilo de dirección en los siguientes valores y actitudes:

1. La necesidad del crecimiento a través de la empresa.
2. Desarrollar la capacidad para modificar el entorno.
3. Aceptar que los recursos escasos son asignados por el mercado y la solidaridad de la sociedad.
4. La importancia de que los directivos empresarios ejerzan el poder político.
5. Se tiene éxito, si se fijan objetivos exigentes.
6. Ejercer la responsabilidad social de capitalizar una parte de las utilidades para lograr el equilibrio social.
7. Desarrollar la capacidad para competir interna y externamente.
8. Privilegiar la creatividad.
9. Sostener como primacía, la rentabilidad y la productividad.
10. Consagrar el derecho a la iniciativa económica como mecanismo de equilibrio social.
11. La aceptación del cambio y de la innovación como base de la tarea directiva.
12. Desarrollar mecanismos sociales para sancionar el fracaso directivo.

### Pasos de la Dirección

- Toma de decisiones

Quizás es la responsabilidad más importante del director o gerente de una organización, porque al seleccionar un curso de acción entre varias alternativas se obtiene el éxito o fracaso de los resultados.

- Integración

“Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes”.<sup>18</sup>

- Motivación

El ser humano es un ente totalmente influido por factores emocionales externos e internos, es decir, éste se mueve por necesidades e impulsos para alcanzar objetivos. Es así, que la Motivación “es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo”.<sup>19</sup> Es por ello, que es tan compleja la labor de la dirección pues a través de la motivación el personal es capaz de ejecutar su trabajo favorablemente.

- Comunicación

La comunicación es la transferencia de información de una persona (emisor) a otra (receptor) capaz de comprender lo que se le dice (mensaje). Para que la comunicación sea eficaz debe de existir la retroalimentación. La comunicación hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación sea bien aplicada, que se ejecute con eficacia la organización, que la ejecución administrativa sea seguida con diligencia y que el control administrativo sea aplicado con efectividad; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores. Es decir, la comunicación es un medio y no un fin.

---

<sup>18</sup> Lourdes Münch, op. cit., p155.

<sup>19</sup> George R. Terry y Franklin Stephen G. (1997), *Principios de Administración*, México, CECSA, p. 375.

- Autoridad

La autoridad es la capacidad de influencia, referida al comportamiento de un individuo que modifica los comportamientos, actitudes y sentimientos de otro individuo. Al mismo tiempo, la responsabilidad es la obligación que deben los subordinados a sus superiores en el ejercicio de la autoridad que se les ha delegado para cumplir con los resultados esperados.

- Liderazgo

“Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”.<sup>20</sup>

Liderar una organización es buscar su mayor competitividad.

La Dirección y el Liderazgo siempre son factores de éxito. Esta función debe desempeñarla quien tenga las características y la capacidad para ello.

#### 2.6.4. Control.

La esencia del control radica en la verificación del progreso hacia los objetivos, asegurarse que las acciones se dirijan de acuerdo a los planes determinados y dentro de los límites de la estructura de organización diseñada para el comportamiento de dichos planes. Además, implica tomar las medidas correctivas a las desviaciones, medir los resultados logrados comparándolos con los estándares fijados en la planeación y una evaluación del desempeño.

---

<sup>20</sup> Koontz Harold, Weihrich Heinz (2003), *Administración, una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, p. 532.

Henry Fayol definió control así: "Consiste en comprobar si todo funciona de acuerdo al plan adoptado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Tiene la finalidad de localizar deficiencias y errores para rectificar y prevenir su recurrencia".

Dado que una de las finalidades de la información que surge como resultado del control es la retroalimentación, ayudará a la mejor toma de decisiones posteriores.

#### Importancia de control.

- La principal importancia del control es que cierra el ciclo de la administración, lo que produce las medidas de previsión.
  
- Asimismo, el control se da en todas y en cada fase del proceso administrativo, lo que facilita la administración de la organización.

#### Etapas de control.

- Establecimiento de estándares.

Son criterios de desempeño establecidos en la planeación, los cuales proporcionan al supervisor y/o administrador indicadores respecto a cómo funcionan las actividades.

- Medición del desempeño.

Es la medición y evaluación de los resultados o el desempeño en comparación con los estándares.

- Corrección de las desviaciones.

Tan pronto sean identificadas las desviaciones de los estándares se requiere emprender las acciones correctivas.

- Retroalimentación.

Posteriormente, al emprender las correcciones es necesario desarrollar un programa de acciones correctivas y ponerlo en práctica con el objeto de llegar al desempeño deseado.

#### Pasos de control.

1. Establecer normas. Son el establecimiento de patrones o estándares a fin de evaluar las desviaciones que puedan resultar entre lo obtenido y lo planeado.
2. Establecer las fuentes de datos para el control. Es la recolección y concentración de datos.
3. Interpretar y valorar los datos.
4. Asegurar el cumplimiento de las normas establecidas.
5. Medir el desempeño. Aquí es donde se realiza la comparación de los estándares con lo realizado.
6. Corregir las desviaciones. Su importancia radica en encontrar la causa o problema que causan las desviaciones. Su corrección puede ser inmediata o puede requerir una investigación mas exhaustiva.
7. Utilizar la información del control. Es el resultado del proceso de retroalimentación.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Álvarez, Héctor Felipe (1999), *Teoría de las organizaciones*, Buenos Aires, Eudecor, p. 225.



Niveles de control.

El control debe estar presente en todas las formas de acción empresarial. Sin embargo, los controles pueden clasificarse de acuerdo a su actuación en los tres niveles organizacionales, o bien, de acuerdo a su esfera de aplicación, con la finalidad de obtener una mejor información.

1. Nivel Institucional. El tipo de control que se realiza en este nivel es estratégico. Por lo tanto considera la empresa en su totalidad, como un sistema y esta orientado a largo plazo. Su finalidad es asegurar los resultados de las estrategias, políticas y directrices en:
  - Relaciones con el mercado.
  - La competencia.
  - El entorno económico.
  - Los potenciales de la organización.
2. Nivel intermedio. El tipo de control que se realiza es directivo o táctico. Por lo tanto considera cada unidad de la empresa (departamento) o cada conjunto de recursos por separado y está orientado a mediano plazo. Su finalidad es realizar:
  - Control de relaciones entre funciones.
  - Control de procesos.
  - Control de resultados de cada función.
  - Control de asignación de recursos.
3. Nivel operacional. El tipo de control que se realiza es operativo. Considera cada tarea u operación para que se ajuste a lo estipulado en los planes

operacionales, por lo tanto, están orientados a corto plazo. Su finalidad es realizar un control en:

- Ejecución de las tareas.
- Rentabilidad.
- Control financiero.
- Eficiencia.

Para enfrentar los desafíos, una empresa requiere de la aplicación de la administración, la cual proporciona las estrategias para adaptarse de la mejor manera, a fin de que no naufrague en un torbellino de cambios y percances, para que aproveche las oportunidades que surgen de manera imprevista y para que escape de las amenazas y peligros del ambiente que no anuncien su llegada. Toda organización necesita ser planeada, organizada, dirigida y controlada para que tenga éxito, sobreviva y crezca. Así, cada una de estas etapas presentan características muy diferentes, dependiendo la particularidad y el tamaño de la organización será la complejidad de la aplicación de la administración.

# *CAPÍTULO*

# 3

**Manuales  
administrativos:  
Manual de  
organización**

### 3.1. Concepto de manuales administrativos.

**E**n la administración, el empleo de diversas técnicas es indispensable para el logro de objetivos y optimizar los recursos con los que cuenta la organización. Dentro de estas técnicas se encuentran herramientas como los manuales administrativos que son documentos que permiten plasmar y concretar la mentalidad directiva, sistematizando las actividades que en dicha organización se realizan.

De este modo, toda empresa grande o pequeña requiere el apoyo de dichas técnicas para comunicar por escrito la coordinación y sucesión de las operaciones que componen el trabajo, áreas de autoridad y responsabilidad dentro de la organización.

En nuestro país, la principal problemática de la pequeña empresa es su administración y debido a su importancia económica y social, el empleo de manuales administrativos es necesario para lograr formalizar y profesionalizar sus actividades, a fin de disipar el ambiente nebuloso y abstracto de su estructura organizacional.

Por lo tanto, los manuales como medio de comunicación de las decisiones administrativas y de los objetivos en los diversos niveles, deben diseñarse y aplicarse en estas entidades y después cambiar tan seguido como se requiera para el aprovechamiento de oportunidades y afrontar la competencia.

Por lo que al definir y comunicar políticas, objetivos, normas y funciones; se pueden evitar considerables pérdidas monetarias causadas por robos menores, fraudes, negligencia de personal, falta de estructura organizacional y falta de controles, que en muchas ocasiones son propias de este tipo de empresas.

Diversos autores definen a los manuales administrativos de la siguiente manera: Enrique Benjamín Franklin dice que “son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, organización, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.

Duhalt Kraus Miguel dice que es “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Terry G. R. lo define así. “Es un registro escrito de información de instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Joaquín Rodríguez Valencia menciona que es “Un documento en el que se encuentra de manera sistemática; las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”.

Sin embargo, la definición que se considera idónea para esta investigación, es la siguiente: *Documentos escritos que son resultado de una cotidianidad y que se transmiten a las generaciones sucesivas bajo la forma de un legado y son de consulta obligada para definir responsabilidades, autoridades, canales de comunicaciones y simplificar la labor diaria.*

### 3.2. Objetivos de los manuales administrativos.

El principal objetivo de los manuales administrativos es señalar en forma sistemática la información administrativa, deseando:

- a. Presentar una visión de global de la organización.
- b. Dirimir problemas de jurisdicción, superposición de funciones, responsabilidades y autoridad, para precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.
- c. Normalizar y establecer un estándar de trabajo para la correcta realización de las labores encomendadas al personal.
- d. Ayudar a evitar la duplicación de instrucciones, y permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo para la realización del trabajo.
- e. Agilizar y proveer la información para el estudio de la organización.
- f. Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal.
- g. Ayudar en la planeación, coordinación, dirección y control de la empresa.
- h. Motivar el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- i. Establecer un medio para coordinar la recepción y la emisión de informaciones en relación con otras organizaciones análogas, con sus

proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa.

- j. La experiencia, la habilidad y capacidad de los jefes son transmitidas por los manuales al resto del personal.
- k. Proveer un elemento de base para la revisión de un sistema en forma periódica, ordenada y permanente; así, ayudan a que todos tengan una mejor comprensión de las necesidades totales de la empresa.

### 3.3. Ventajas y desventajas de los manuales administrativos.

Rodríguez Valencia cita algunas ventajas y desventajas al utilizar e implementar los manuales administrativos en una organización.

#### Ventajas:

- Ofrecen información necesaria sobre el trabajo a realizar.
- Precisan y formalizan los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Al precisar funciones previenen discusiones y mal entendidos en el personal.
- Fundamentan la secuencia en los procedimientos y normas.
- Instruyen y capacitan al nuevo personal como al establecido.
- Al coordinar el trabajo se propicia la productividad.
- Al renovarse ayudan a capitalizar oportunidades y afrontar a la competencia.

Desventajas:

- Su mala elaboración entorpece la realización de las operaciones.
- Si no se cuenta con la asesoría y/o personal adecuado, su costo de elaboración y actualización puede ser alto.
- Si no se renuevan periódicamente pierden validez.
- Solamente se toman en cuenta los elementos formales de la organización, sin tomar en cuenta los informales.
- Si son poco precisos carecen de utilidad; y si son muy detallados los convierten en complicados.
- Si no se utiliza un lenguaje adecuado, los usuarios no podrán comprenderlo.

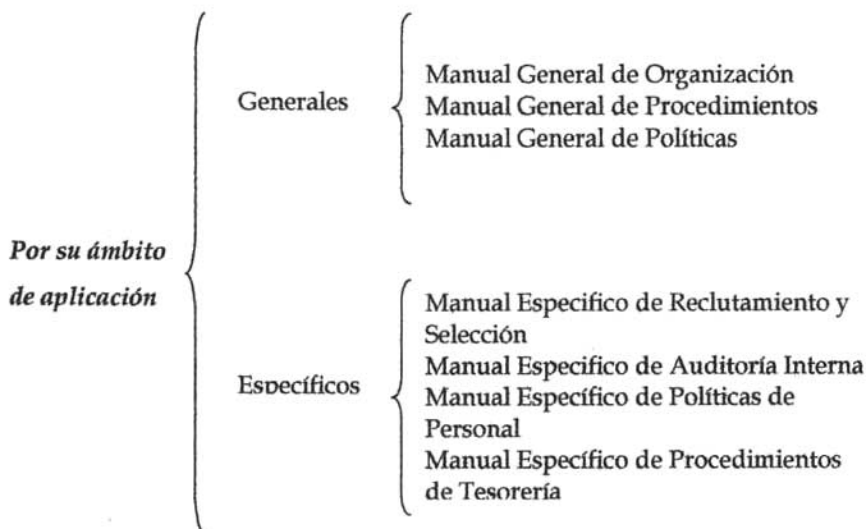
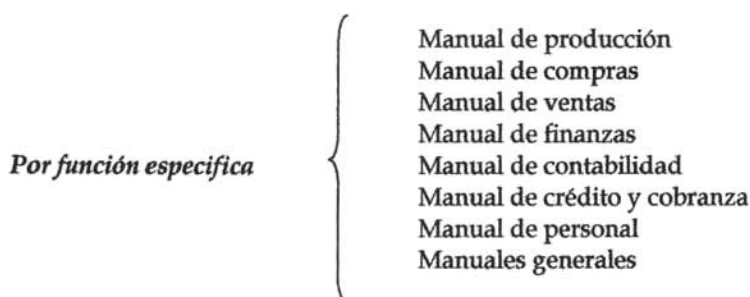
**3.4. Clasificación de los manuales administrativos.**

Existe una gran variedad de Manuales Administrativos, según Joaquín Rodríguez Valencia, los clasifica de la siguiente manera:

*Por su contenido*

{  
Manual de Historia del organismo  
Manual de organización  
Manual de políticas  
Manual de procedimientos  
Manual de contenido múltiple  
Manual de adiestramiento o instructivo  
Manual técnico





Por su contenido

- *Manual de historia.* Muestra la información histórica de una organización, para ayudar a dar un panorama más amplio acerca del organismo a los empleados.
- *Manual de organización.* Pretende comunicar en forma detallada la estructura formal organizacional.
- *Manual de políticas.* Su propósito es dar a conocer los lineamientos de acción para el logro de objetivos.
- *Manual de procedimientos.* Documento que detalla la sucesión cronológica y secuencial de operaciones relacionadas entre sí. Es una guía de trabajo para el personal facilitando el incremento de la productividad y la disminución de fallas.
- *Manual de contenido múltiple.* Es la compilación de dos o más manuales.

Por función específica.

- *Manual de producción.* Elemento que ayuda a suplir la necesidad de coordinar el proceso de fabricación: fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción.
- *Manual de compras.* Su propósito es definir el alcance de compras, la función de compras, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.
- *Manual de ventas.* Señala la información específica para apoyar la función de ventas. (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.).

- *Manual de finanzas.* Respaldan el manejo de los bienes de una organización, contienen instrucciones para aquellos que estén involucrados en el manejo de dinero.
- *Manual de contabilidad.* Especifica los principios y técnicas de la contabilidad.
- *Manual de crédito y cobranzas.* Señala los procedimientos y normas referentes a dicha operación.
- *Manual de personal.* Su propósito es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior referentes al personal.
- *Manual técnico.* Agrupa los principios y técnicas necesarias para la realización de una o varias funciones.
- *Manual de adiestramiento o instructivo.* Explican todo lo referente a un puesto en particular. Diseñado especialmente para los usuarios que tienen muy poco conocimiento de los temas cubiertos.

### Por su ámbito de aplicación

- *Generales.* Muestran la planeación organizacional informando la visión global de una organización, dentro de estos podemos encontrar los siguientes manuales.
  - ✓ Manual general de organización.
  - ✓ Manual general de procedimientos
  - ✓ Manual general de políticas.

- *Específicos.* Su propósito es comunicar todo lo referente a una unidad orgánica específica. Dentro de ellos se encuentran:
  - ✓ Manual específico de reclutamiento y selección.
  - ✓ Manual específico de auditoría interna.
  - ✓ Manual específico de políticas de personal.
  - ✓ Manual específico de procedimientos de tesorería.

### 3.5. Proceso de elaboración de manuales administrativos.

Para evitar confusiones en la interpretación del contenido de los manuales, se necesita precisión en la información que se plasma en ellos, es por eso que se debe poner mucha atención en todos y cada una de las fases y procedimientos que se den para integrarlos, aunque no todas las organizaciones siguen el mismo proceso de elaboración, ya que éste depende de sus necesidades.

#### Esquema del proyecto.

Para que un manual satisfaga las necesidades de una organización y sea de su total utilidad dentro de ella es importante diseñar un esquema de forma cuidadosa para que justifiquen el tiempo y dinero invertidos en su elaboración.

*Responsables.* Primero es necesario determinar el órgano encargado para su elaboración, a fin de evitar duplicar la información y contradicciones que puedan existir. Para ello existen dos opciones.

- Crear o contar con un departamento centralizado encargado de la información y comunicación administrativa, que tenga pleno conocimiento de la organización.
- Contar o disponer de servicios profesionales externos que se encargarían de realizar este tipo de trabajo técnico.

*Planeación de la elaboración de manuales.* La finalidad de la planeación es identificar una acción futura, detallando las operaciones que se llevarán a cabo y su orden, y así, definir y delimitar su campo de trabajo. De este modo, para elaborar un plan se deberán tomar en cuenta dos aspectos:

- Precisar los objetivos que se quieren alcanzar, magnitud y alcances del proyecto, y todos aquellos instrumentos requeridos para el trabajo.
- Conocer la situación de la empresa, por medio de referencias documentales, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación (instituciones, archivos de la organización, directivos y empleados, áreas de trabajo, clientes y/o usuarios, etc.).

Joaquín Rodríguez Valencia cita a S. Diamond exponiendo algunos indicadores para la planeación de los manuales:

- Disponga del tiempo suficiente para la planeación, si no planea cuidadosamente el trabajo es probable que se enfrente a muchos problemas que hacen perder el tiempo.

- Haga que otras personas revisen sus planes. La revisión no sólo debe incluir a su supervisor, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a las personas que participen en la elaboración de los manuales.
- Confirme por escrito todas las estimaciones de tiempo dinero y personal. Mucha gente hace estimaciones verbales de momento y posteriormente se olvidan de ellas.
- Planee desde ahora las actualizaciones. El mejor manual necesitará revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su implementación.
- Anticípese a los problemas. Reparar en los problemas antes que se presenten da como resultado un gran beneficio.

*Programa del trabajo.* Este documento es la precisión de actividades y su asignación en tiempo para aclarar lo que se va a hacer por qué, dónde y cuándo. Benjamín Franklin menciona que el programa deberá contener como mínimo la siguiente información:

- Antecedentes. Son los estudios o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
- Justificación. Representa la necesidad de realizar el estudio, mostrando las ventajas que les podrá proporcionar.
- Objetivo. Es el elemento cualitativo que se pretende alcanzar en términos de funcionalidad y competitividad.
- Resultados. Son los logros que se esperan obtener.
- Alcance. Es la aplicación del área a la que se dirige el manual.

- Acciones. Son aquellos elementos que encierra el manual tales como sistemas, procesos, funciones, órganos, etc.
- Fases. La consecución de pasos para la ejecución de un manual.
- Recursos. Son los requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- Calendario. Es la asignación de tiempo para cada actividad.
- Costo. Estimaciones generales de los recursos monetarios que surjan de su elaboración.
- Estrategia y táctica. Son los cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar los objetivos.
- Autorización. La aprobación para efectuar el manual.
- Información Complementaria. Programas de trabajo que pueden servir como auxiliares.
- Presentación gráfica. Descripción del programa.
- Formato. Presentación y resguardo del programa de trabajo.

#### Desarrollo del proceso de elaboración.

Su proceso varía de acuerdo a criterios, sin embargo, mostramos los puntos que creemos más importantes a ser tratados en su elaboración.

*Recopilación de información.* Es el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica, aplicando un criterio de discriminación, para evitar retrasos y desperdicios de recursos. Para obtener información se debe tener una relación con las fuentes internas emisoras de la información. Se pueden utilizar varias técnicas de recopilación:

- Investigación documental. Es la búsqueda de la información existente escrita y gráfica que contiene datos de interés.
- Observación. Después de recabar información es necesario verificar mediante la observación el cumplimiento de lo escrito, además, complementa y confronta los datos obtenidos en la investigación documental.
- Cuestionario. Está constituido por una serie de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por una temática específica que sirve para obtener la información deseada. De este modo, permite ahorrar recursos y tiempo, de acuerdo a su estructuración y forma de presentación dependerá la calidad de información que se obtenga. Por tal motivo las preguntas deben ser claras y concisas, con un orden lógico de redacción, comprensible y facilidad de respuesta.
- Entrevista. Consiste en obtener información valiéndose de la viva narración de las personas, obteniendo así respuestas precisas y completas; percibiendo actitudes y comentarios.

*Integración de la información.* Ya que se ha recopilado la información requerida es necesario ordenar los datos, con el propósito de conocer su naturaleza y obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa de la empresa.

Dentro de la integración es recomendable capturar la información obtenida en equipos de cómputo para procesarla y ordenarla de tal manera que pueda prepararse un análisis dividido en dos áreas, primeramente los antecedentes en las estructuras organizacionales y los resultados que se han obtenido, lo cual dará un marco de referencia histórico. Posteriormente considerar la situación actual tomando en cuenta aspectos como:



- **Objetivos.** Si existen éstos en cada departamento confirmar si hay congruencia entre los objetivos organizacionales.
- **Estructura Orgánica.** Corroborar que dicha estructura es la adecuada para la correcta realización del trabajo.
- **Normas y políticas administrativas.** Conocer si existe un documento escrito y que son conocidas por el personal y que además sean útiles para la administración de la organización.
- **Funciones.** Conocer las tareas que realiza el personal y si estas son llevadas a cabo.
- **Procedimientos.** Identificar si existen y conocer sus características.
- **Instrumentos jurídico administrativos.** Analizar los documentos escritos como manuales, reglamentos, circulares, oficios, entre otros para conocer la base vigente para llevar a cabo el trabajo.
- **Equipo.** Considerar las características del equipo de trabajo dentro de la empresa.
- **Ambiente laboral.** Analizar todos aquellos aspectos que apoyen u obstaculicen las labores del personal.
- **Relaciones de trabajo.** Percibir el clima organizacional que prevalece, para facilitar la investigación y conseguir la colaboración del personal.

#### **a. Análisis de la Información**

Para el análisis de los datos se requiere un enfoque eficaz, tomando en cuenta algunos recursos técnicos que se emplean para estudiar la información obtenida, dichos recursos están relacionados directamente con el origen del proyecto, así como con la formación técnica del líder o responsable en función del tipo de

manual, disponibilidad de tiempo, asignación de recursos, factibilidad para su aplicación, etc.

### **b.** Redacción

Al redactar el manual, además de exponer las razones de los resultados obtenidos debe incorporar la información estratégica del proyecto para que permita a la alta dirección la toma de decisiones oportuna y correcta.

En esta etapa es muy importante tomar en cuenta los usuarios a los que va dirigido el manual y sus objetivos, con el fin de que al ser redactado, el lenguaje utilizado sea claro, comprensible y preciso para que al consultarlo no existan problemas de interpretación de la información plasmada.

### **c.** Elaboración de Gráficas

El propósito de que existan gráficas en un manual es facilitar la comprensión de su contenido a las personas mediante técnicas visuales entre las cuales se utilizan con mayor frecuencia los organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio, formas, etc.

*Formato y composición del manual.* Una vez que se ha reunido y organizado la información es necesario establecer los parámetros técnicos de la presentación del manual para que facilite su lectura, consulta y llame la atención para su consulta.

El formato de los manuales puede presentar varias opciones que dependen de las circunstancias de la organización, sin embargo, existen ciertos elementos para considerarse:

- Utilizar formatos intercambiables, para facilitar su revisión y actualización.
- Que su formato sea tamaño carta (28x21 cm).
- Que las gráficas o cuadros sean del tamaño de la página evitando cortes a la información.
- Utilizar una sola cara de las hojas en su reproducción.
- Procurar que la numeración empleada sea la más adecuada en capítulos, áreas y/o secciones, apartados, etc.
- Que todo el documento quede integrado por: carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo.
- Procurar una adecuada distribución del texto: usar espacios blancos con eficacia, dejar márgenes amplios, no sangrar los párrafos, usar un sangrado en bloque en todos los niveles del texto.

*Presentación del manual para su aprobación.* Al concluir todo el proceso de elaboración, deberá ser sometido a una revisión por el órgano facultado para su aprobación, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.

*Distribución y control.* Es recomendable que al ser entregado cada manual, se ofrezcan una serie de instrucciones al personal para su adecuado uso y aplicación, además de que estos sean entregados a las personas indicadas para evitar una distribución innecesaria que implicaría gastos para la organización. Asimismo, es necesario llevar un control de los ejemplares distribuidos para evitar fuga de información y saber si estos han sido útiles en su aplicación.

Actualización de los manuales.

Dentro de todo el proceso para la elaboración de los manuales existe un punto a considerar, y es que este nunca termina, es necesaria una revisión constante, para su actualización.

Es imprescindible, mantener una mentalidad de renovación en estos documentos, ya que con el paso del tiempo ciertos manuales pierden flexibilidad, entorpeciendo la apertura al cambio y provocan que la competencia los rebase en el mercado.

Muchos son los beneficios de los manuales en una organización, sin embargo, uno de los más importantes es la motivación para un mejoramiento constante dentro de ella.

Dependiendo de las circunstancias y de la estructura de las empresas, se realiza una actualización de los manuales, que puede ser en forma planeada en determinado tiempo o no planeada cuando las circunstancias lo requieran.

**3.6. Manual de Organización.**

Los manuales organizacionales representan muchas ventajas de importancia ya que en su redacción muestran el conjunto de normas que rigen y establecen las relaciones entre los miembros de la organización y aclara los objetivos de la empresa, es decir, muestra la identidad de la organización.

El manual de organización ofrece un panorama al personal acerca de lo que se requiere de ellos en materia de funciones, tareas, responsabilidad, autoridad, comunicaciones e interrelaciones para desenvolverse y comprender el medio en el que laboran.

Existen criterios, que dicen que a mayor complejidad organizacional mayor es la justificación de empleo de estos manuales, sin embargo, creemos que la utilidad del manual organizacional es independiente del tamaño de una empresa, porque toda empresa requiere saber cuál es su rol dentro de la sociedad y hacia dónde desea dirigirse. Si tomamos en cuenta que la problemática de las pequeñas empresas es su mala administración, su corta visión de crecimiento, su imposibilidad de fijar objetivos y funciones de las diferentes áreas, requieren con mayor prontitud una base para su formalización que es brindada por un manual organizacional.

El manual de organización por su naturaleza es el resultado de la historia y evolución de una empresa, además es inflexible ya que muestra únicamente los aspectos formales de la empresa y no los informales, por consiguiente no ayuda a resolver todos los problemas.

#### Concepto de manual de organización.

Joaquín Rodríguez Valencia dice que “es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo.

Víctor Lázaro dice que “es un producto final, tangible de la planeación organizativa.”

Agustín Reyes Ponce lo menciona como “una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, en ocasiones contiene adicionalmente,

una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdependientes.”

La definición más aceptable para el trabajo de investigación la aporta Héctor Felipe Álvarez: “El manual organizacional es el conjunto de normas que rigen y establecen las relaciones entre los miembros de la organización. Es una guía especial de la organización en él se hallan definidos los objetivos de la organización y las funciones básicas de la conducción”.

#### Objetivos del manual de organización.

Rodríguez Valencia menciona siete objetivos o propósitos primordiales que tiene el manual de organización:

1. Presentar una visión de conjunto de la organización.
2. Precisar las funciones encomendadas a cada unidad para deslindar responsabilidades.
3. Coadyuvar a la ejecución de las labores del personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
4. Permitir el ahorro del tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando repeticiones de las instrucciones.
5. Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
6. Servir como orientación al personal de nuevo ingreso.
7. Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos.

#### Preparación del manual

Previo al inicio de la elaboración del manual se requiere determinar los alcances a obtener contestando las siguientes preguntas:

¿Cuál es el objetivo del organismo al crear este manual?

¿Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios?

¿Qué espero yo (o mi departamento) lograr con este manual?

Por consiguiente, es necesario tomar en cuenta elementos para conformar el manual de organización:

1. Naturaleza y objeto del manual de organización.
2. Características de la organización:
  - Antigüedad de la organización.
  - Tamaño de la organización.
  - Estado patrimonial, económico financiero.
  - El producto.
  - La posición en el mercado.
  - La rama de actividad.
  - La evaluación de los recursos humanos y materiales.
  - La forma jurídica.
  - El volumen de actividad.
  - El sistema de comercialización.
  - La personalidad de los directivos.
  - La tecnología que emplea la organización.
3. Las características del medio.
  - Las variables políticas, económicas, culturales y sociales.
  - El tipo de mercado.
  - La organización de la competencia.
  - La situación geográfica.

4. Los patrones administrativos.
  - Las políticas generales.
  - Los objetivos globales y departamentales.
  - Las asignaciones de tareas.
  - Las relaciones de autoridad lineal y funcional.
  - Los sistemas decisorios.
  - Las bases de la planificación.
  - Las características sociales de la organización.
  - El sistema de comunicación.
5. La organización formal es una de las partes del sistema. La comunicación es uno de los procesos que une a las partes.

#### Contenido del manual de organización.

Es importante mencionar que dependiendo la organización y la complejidad de las actividades dependerá el desarrollo y contenido del manual de organización, no obstante, Joaquín Rodríguez Valencia cita los apartados que generalmente incluyen:

1. Identificación.
2. Índice.
3. Introducción.
  - 3.1 Objetivo del manual.
  - 3.2 Ámbito de aplicación.
  - 3.3 Autoridad.
  - 3.4 Cómo usar el manual.
4. Directorio.



5. Antecedentes históricos.
  6. Base legal (en caso de organismo público).
  7. Organigrama.
  8. Estructura funcional.
- 8.1 Objetivos de cada unidad orgánica.

*Identificación.* Deberá contener:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización
- Título y extensión del manual
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.

*Índice o contenido.* Es una relación de los capítulos o apartados en un esquema que constituyen el cuerpo del documento.

*Prólogo y/o introducción.* Explicación acerca del documento, su estructura, su propósito, etc. Es importante que su redacción sea breve y contenga algunos aspectos básicos como:

- Propósitos básicos. Es describir lo más claro y breve posible lo que se espera lograr con el manual.
- Ámbito de Aplicación. Es la explicación sencilla de lo que contiene el manual.

- **Autoridad.** Es la mención de la aprobación del documento por parte de las autoridades correspondientes.
- **Cómo usar el manual.** Es la explicación detallada del uso y correcta interpretación del manual.

*Directorio.* Consiste en el registro de los nombres y cargos de las personas en el área descrita en el manual.

Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica.

*Antecedentes históricos.* Descripción que indica el origen, evolución y cambios significativos registrados en la organización.

*Legislación o base legal.* Este apartado debe contener una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad, si es un manual general o de las unidades administrativas que comprende, si es uno específico, así como de las demás atribuciones aplicables al organismo en función de sus actividades.

*Organigrama.* Es la representación gráfica de la estructura orgánica, que permite mostrar los niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

*Estructura Funcional.* Consiste en una descripción de las actividades correspondientes de cada unidad administrativa contenidas en la estructura orgánica que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes.

Para que el usuario las comprenda mejor se recomienda lo siguiente:

- Que primero se indiquen los objetivos de la unidad administrativa de que se trate.
- Que los títulos de los órganos sean los mismos que se señalen en el apartado de la estructura funcional.
- Que la descripción de funciones siga el orden establecido en la estructura organizacional.
- Que la descripción de funciones se inicie con un verbo en tiempo indefinido.

Para concluir, se puede decir que, "en última instancia, aún cuando fuera para resolver situaciones conflictivas, el manual es útil. La civilización y la cultura adquieren verdadera fuerza cuando comienzan a tener la forma de documentos escritos, debido a que recién entonces puede transmitirse a las generaciones siguientes bajo la forma de legado."<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> *Ibid.*, p.153.

*CAPÍTULO*

**4**

**Caso Práctico**

Como parte de la solución a problemas de las pequeñas y medianas empresas, se dirigió este caso a una pequeña empresa buscando definir y solucionar su problemática, así como mostrar la bondad de la aplicación de la administración para solucionar sus problemas. Este conocimiento permitirá ayudarle más eficazmente en su evolución y adaptación, por lo que la investigación se concentró en los siguientes puntos:

- Se expone de manera breve una reseña de la pequeña Empresa Molino de chiles "El Especial", con el fin de familiarizar al lector en el campo de conocimiento donde se ubica la investigación.
- Posteriormente se plantean aquellos factores que han intervenido en la evolución de la misma para especificar la problemática que le atañe.
- Como siguiente punto se propone una explicación tentativa al fenómeno investigado, apoyado en las relaciones existentes entre las variables internas y externas.
- El cuarto punto se enfoca en la descripción de los logros que se pretenden alcanzar con esta investigación.
- Enseguida, se desarrolla el estudio de la investigación de campo para posibilitar la observación y análisis de las variables formuladas.
- A continuación como resultado de la investigación, se emite un diagnóstico de la situación de la organización para llegar a una conclusión.
- Finalmente, se recomienda el empleo de elementos administrativos y se presenta la aportación de un instrumento concreto, como lo es un

manual de organización, que les permitirá precisar bases que en un futuro ayude a implementar estrategias administrativas.

**4.1. Generalidades de la pequeña empresa Molino de Chiles “El Especial”.** Molino de chiles “El Especial”, fue fundado por Don Efraín Murillo Monroy en 1989, ubicado en Actopan, municipio del Estado de Hidalgo, región en la que actualmente se encuentra. Su actividad preponderante ha sido la comercialización de diversas clases de chiles secos, especies y semillas; asimismo, la elaboración de mole verde, rojo, harina para tamales y prestación de servicio de maquila.

En sus comienzos, el pequeño empresario no contaba con los conocimientos necesarios para comercializar sus productos, al mismo tiempo, influían factores que provocaron por poco menos de un mes, la inexistencia de ventas. Paulatinamente, obtuvo experiencia y buscaron acciones que ayudaran a introducirse en el mercado. Dichas soluciones favorecieron que el gusto del público prefiriera sus productos, lo cual produjo el incremento de las ventas.

Así, de ser un negocio familiar ha evolucionado hasta ser una pequeña empresa. Actualmente, ha incrementado su gama de productos para cubrir las necesidades de sus clientes, además el número de personas que laboran en la organización ha crecido. Hoy en día el registro del personal asciende a dieciocho, el área de atención al cliente se integra por cuatro mujeres, en el área de producción participan siete hombres; igualmente, laboran tres empleados en las áreas de caja, ventas foráneas y contabilidad; del mismo modo, la familia apoya en el funcionamiento de cada área.

Se han adquirido terrenos y maquinaria más sofisticada para la elaboración de sus productos. Como resultado de todo este progreso productivo, sus ventas rebasan hoy en día los dos millones y medio de pesos anuales.

#### 4.2. Planteamiento del problema.

La principal problemática existente en la pequeña empresa Molino de Chiles "El Especial", es su administración deficiente, que se refleja en:

- Un estilo de liderazgo paternalista.
- Autoridad no definida.
- Inversiones arriesgadas.
- Incompleta información financiera del propio negocio.
- Exceso de confianza del personal.
- Coordinación inadecuada de las actividades, etc.

Debido a lo anterior, la organización no ha podido aprovechar las oportunidades, se ha provocado un estancamiento en su crecimiento y desarrollo, además no cuenta con un apoyo profesional administrativo; es decir, las actividades son realizadas empíricamente. Sin embargo, la empresa es "rentable" ya que ha logrado mantenerse en el mercado durante quince años y sus ventas han sido satisfactorias.

#### 4.3. Hipótesis.

Si hubiese la aplicación del proceso administrativo, así como la utilización de herramientas y elementos administrativos adecuados, comenzando por diseñar un manual de organización que formalice su funcionamiento; permitirá disminuir conflictos en su crecimiento, reducir la incertidumbre en el futuro

para facilitar su desarrollo y ser más productiva. Con ello fortalecerá su organización y su papel en el mercado.

#### **4.4. Objetivo de la investigación.**

La investigación de campo tiene como objetivo en su aspecto general, conocer y analizar información específica que revele la situación administrativa actual de esta empresa, con la finalidad de implementar los principios de la planeación, organización, dirección y control; del mismo modo, proponer el uso de herramientas y elementos administrativos específicos, como un manual de organización, que le permitirán en un futuro implementar estrategias administrativas.

#### **4.5. Investigación.**

El proyecto de investigación cuyos resultados se exponen en el presente capítulo estudia de manera breve las variables del ambiente externo e interno que determinan el comportamiento del empresario y el perfil de la organización. El estudio parte de los siguientes métodos de recopilación de datos:

- a. Investigación documental: Se busca obtener información relacionada con la filosofía, normas, políticas, reglamentos escritos, situación financiera y base legal, de dicha empresa.
- b. Observación: Analizar la cultura organizacional e identificar oportunidades y amenazas de la organización.



- c. Encuesta: Aplicar cuestionarios de manera directa a los empleados y al dueño de la empresa para conocer sus necesidades dentro de la organización. Debido al reducido número de personal, el proyecto no implica la toma de una muestra, por tal motivo se realiza un censo de la población existente en la organización.

#### 4.5.1. Resultados de la investigación.

Los resultados de esta investigación han sido inductivos, pues a través de la identificación de diversas evidencias se revela el ambiente y la cultura organizacional de la empresa.

##### a. Investigación documental.

En lo que a la información documental se refiere, se encontraron manuales de bienvenida, reglamento interior de trabajo y disposiciones preliminares, elaborados por un asesor administrativo a lo largo de un año con la finalidad de impulsar el desarrollo de la organización; sin embargo, el análisis deficiente que se realizó en la empresa produjo la formulación de un diagnóstico erróneo, no se evaluaron las alternativas para la solución de los problemas existentes, por lo tanto no se mejoró el desempeño de la empresa, no incorporaron nuevos métodos y estrategias de organización y dirección. En suma, no se formularon las recomendaciones pertinentes para que el propietario y su familia pudieran tomar decisiones apropiadas.

Entre los documentos mencionados, se obtuvo la siguiente información:

#### *VISIÓN*

Ser una empresa sólida y líder en el mercado ofreciendo productos y servicios de calidad a precios competitivos.

#### *MISIÓN*

Somos una empresa que ofrece productos de calidad y un servicio amable y oportuno para garantizar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

#### *VALORES*

Compromiso. Estar dispuesto a dar el mejor rendimiento en cada una de las labores que realicen.

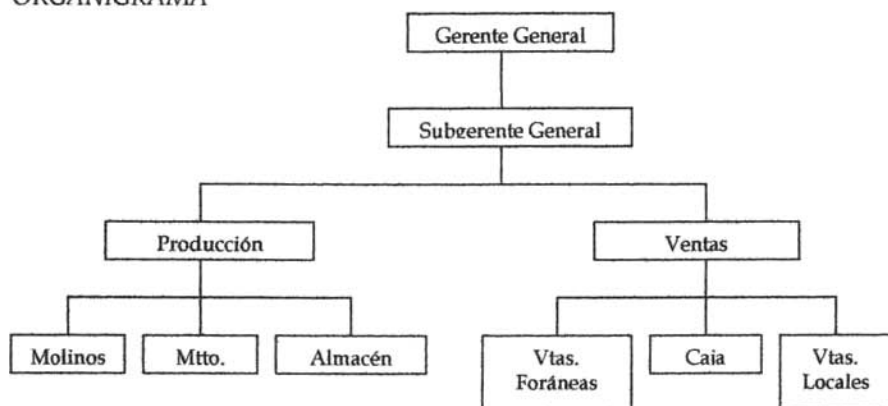
Servicio. Responder de manera oportuna a las necesidades de nuestros clientes, dando atención amable y propiciando una relación duradera.

Honestidad. Cuidar todos los recursos con los que cuenta la empresa (materiales, humanos y financieros).

Desarrollo. Fomentar el interés por la superación y la capacitación del personal, promoviendo el desarrollo de los integrantes de la empresa.

*Respeto.* Valorar a las personas que colaboran con la empresa, sin herir la dignidad de las personas con las que se tiene relación.

#### ORGANIGRAMA



Cabe señalar que esta información no es aplicable porque no cubre las necesidades de la organización y nunca se puso en práctica.

#### b. Observación

La investigación de campo se sustenta en el estudio de la interacción del medio interno y externo en el que se desenvuelve la organización. Es importante mencionar que los factores externos no se enfatizan de igual manera a los internos, debido a que se considera primordial resolver problemas propios antes de enfrentar el medio, por lo tanto, la observación externa consistió en la identificación de la competencia directa (establecimientos cercanos con el mismo giro) y su forma de operar.

Dentro de la organización se realizó un recorrido completo al local, se observó como se llevan a cabo las actividades, se establecieron conversaciones con el personal y los propietarios.

Como resultado de la observación se obtuvo:

La esquematización de la estructura con la cual cuenta la organización no contempla algunas áreas y otras no corresponden a lo que se lleva a cabo en realidad, es decir, el organigrama no cumple con su propósito de guiar a la identificación y descripción de las actividades, procedimientos y sistemas de importancia para la operación de la misma.

Las funciones que se realizan en cada área son diferenciadas, los puestos se asignan con el criterio de “poder confiar” en la persona, la autoridad y la responsabilidad se encuentran centralizadas. La organización está constituida por las siguientes áreas:

El trabajo del área de atención al cliente o ventas lo realizan mujeres entre los 20 y 30 años de edad, quienes son apoyadas por el área de caja. Su función principal es la venta de los productos y mantener el orden del área de trabajo.

De esta área se observaron los siguiente aspectos:

- Debido a la constante fluctuación de la clientela el ambiente y ritmo de trabajo se vuelve tenso.
- Las rivalidades o conflictos entre las empleadas provoca la falta de trabajo en equipo.

- La falta de apego a las normas ocasiona que las empleadas estén en desacuerdo constante con sus jefas, quienes se encuentran en el área de caja.

En el área de producción y maquila, laboran hombres y las edades de los siete integrantes oscilan entre los 25 y 35 años de edad, su función radica en la elaboración del mole, adobo, harina para tamales y la maquila. De esta área se observaron los siguientes puntos:

- Debido a sus funciones, la mayor carga de trabajo es realizada por las mañanas, dejando el resto del día para actividades variables.
- La buena realización del trabajo se lleva a cabo únicamente con la presencia física del propietario.

Asimismo, el área de contabilidad está a cargo de una contadora quien se dedica a llevar un control de los ingresos y egresos, el ámbito fiscal, nóminas de la organización. Se señalan las siguientes observaciones:

- Su trabajo resulta poco práctico porque los acuerdos en nóminas, mermas, gratificaciones y préstamos en ocasiones no se registran adecuadamente y no se apegan a las disposiciones preliminares.
- No existe una supervisión de las actividades que realiza.

Las funciones de caja son realizadas por la familia del dueño y en ocasiones por una persona de su confianza, se observó lo siguiente:

- Realizan el cobro de las ventas.
- Supervisan el área de ventas o atención al cliente.

- Fungen como gerente en ausencia del dueño.
- Realizan la limpieza, preparan el comedor, abren y cierran el local.
- Sustituyen el puesto de quien se ausente, sin importar el área.

Finalmente, el trabajo de ventas foráneas lo desarrolla una persona, encargada de:

- Distribuir el mole en zonas aledañas.
- Mantener sus instrumentos de trabajo.

Es importante mencionar, que las tres últimas personas no tienen una amplia relación con sus demás compañeros, por tal razón tienen una perspectiva y actitud diferente.

Aunado a lo anterior, con la investigación se encontraron aspectos operacionales que caracterizan el desempeño de la organización señalados a continuación:

#### Cultura Empresarial.

- Propiedad. Es familiar registrada sólo como persona física.
- Objetivo de creación. Seguridad del patrimonio familiar con la intención de crecimiento y expansión.
- Postura básica. Adaptación reactiva al medio ambiente, el empresario busca estar atento a los cambios externos y reaccionar en consecuencia.
- Teoría del negocio. Conoce las necesidades del cliente y adapta su producto a ellas.

Administración

- Planeación. No existe. Reacciona a eventualidades externas e internas.
- Toma de decisiones. Es voluntariosa, centralizada y fundamentada en el talento personal del dueño, en ocasiones influye su familia.
- Autoridad. No está especificada. Los cuatro integrantes de la familia ordenan sin un acuerdo, lo que provoca confusiones en el personal.
- Controles. Llevados directamente (si acaso) por el dueño.
- Políticas y procedimientos. Se definen sólo a raíz de dificultades enfrentadas. En ocasiones cada caso se considera particular.
- Comercialización
- Composición del mercado. Las relaciones son personales con el cliente y busca difundirse por recomendaciones de los mismos.
- Objetivos de mercado. Se buscan y aprovechan mercados preexistentes y de nivel regional.
- Competencia. Se identifican y toleran competidores.
- Marca. Se comercializa con marca propia clientes diversos.
- Precios. Se fijan precios únicamente como costos más sobreprecios.
- Ampliación de mercado. No hay un plan para aprovechar mercados alternos. El crecimiento del local ha sido aventurado, arriesgado y aleatorio.

Producción

- Distribución de la planta. Crecimiento irregular, por adiciones no planeadas.
- Equipamiento. Maquinaria reciente (menos de 10 años) ofrecida por distribuidores.

- Mantenimiento. Correctivo a cargo de personal interno.
- Programación de la producción. La producción se realiza conforme al monto de ventas con algunas interrupciones por servicios urgentes.
- Calidad. Control de calidad al final del proceso.
- Costos. Se conocen costos directos e indirectos.
- Recursos humanos y organización
- Nómina. Salarios nominales definidos aunque no sean reales (mayores). Inscripción en el IMSS.
- Selección y contratación. Se contrata a conocidos y según criterio personal del dueño.
- Capacitación. Se da capacitación inicial (inducción) solamente.
- Supervisión. Directa del dueño.
- Condiciones físicas de trabajo. Local construido, pero sin análisis profesional de seguridad industrial.
- Motivación. Paternalista, orientado fundamentalmente a premiar la lealtad.

c. Investigación por medio de encuestas.

Con la finalidad de reforzar los resultados y obtener información de primera mano, fue necesario realizar un conjunto de preguntas a cada miembro de la organización sobre aspectos de la misma. Se realizaron dos tipos de cuestionarios:

El primero orientado al dueño y a las tres integrantes de su familia para obtener la siguiente información:



- Conocimiento de principios administrativos en la organización.
- Relación patrón - trabajador.
- Disposición al cambio.
- Capacidad de crecimiento.
- Propuestas sobre alternativas de mejora que se pudieran aplicar.

El segundo cuestionario está dirigido a los catorce trabajadores con el propósito de conocer los siguientes puntos:

- Identificación de principios administrativos en la organización.
- Relación patrón - trabajador.
- Relación entre los compañeros de trabajo.
- Conformidad con las condiciones laborales (normas, políticas, reglas, salarios, etc.).
- Conocimiento de sus funciones.
- Propuestas sobre alternativas de mejora que se pudieran aplicar.

Para obtener autenticidad y franqueza en las respuestas, los cuestionarios se aplicaron de forma anónima e individual. A renglón seguido, se tabulan los resultados de las preguntas más significativas para la investigación (Ver Anexo 2).

**Cuestionario para el dueño y su familia.***¿Le gusta como está organizado su negocio?*

	SI	NO	REGULAR
	0	4	0
PORCENTAJE	0%	100%	0%

De los cuatro cuestionarios aplicados, se observó en suma que el dueño y su familia coinciden en la inconformidad de la organización del negocio.

*La relación que tiene con sus empleados es:*

	BUENA	MALA	REGULAR
	0	0	4
PORCENTAJE	0%	0%	100%

La relación que tienen con sus empleados es regular, afirmándolo el 100 por ciento de los encuestados.

*Si lo necesitara su negocio, ¿Está usted dispuesto al cambio?*

	SI	NO
	4	0
PORCENTAJE	100%	0%

De igual manera los cuatro miembros de la familia están dispuestos a efectuar cambios en su administración si lo requiriera. Los razonamientos que el dueño señala de forma particular, se relacionan con la calidad de los productos y las ventas, mientras que su familia enfatiza los cambios en la dirección y en el personal.

*¿Cree que la organización necesite una mejor administración?*

	SI	NO
	4	0
PORCENTAJE	100%	0%

Se notó que al no estar de acuerdo con la organización de la empresa, nuevamente el 100 por ciento cree que ésta necesita una mejor administración; argumentando que se lograría ser más productivos y tener el control del cumplimiento de lo establecido, al tener una clara delimitación de autoridad entre los miembros de la familia.

*¿Considera que el negocio tiene capacidad de crecer?*

	SI	NO
	4	0
PORCENTAJE	100%	0%

De la misma forma, la familia está convencida de que si aprovecha sus fortalezas (aceptación de sus productos y rentabilidad) el negocio puede crecer.

*¿Qué sugiere para que mejore su negocio?*

En términos generales señalaron los siguientes puntos:

1. Asesoría administrativa.
2. Capacitación al personal y gerencial, pues el dueño es paternalista y subleva sus intereses personales a los de los trabajadores.
3. Congruencia en el establecimiento de normas.

### Cuestionario para trabajadores

*¿ Te gusta como está organizado el negocio?*

	SI	NO	REGULAR
Caja	0	1	0
Contador	1	0	0
Ventas foráneas	1	0	0
Mostrador	1	1	2
Producción	5	1	1
PORCENTAJE	57%	21.5%	21.5%

Se aplicaron catorce cuestionarios, de los cuales un 57 por ciento respondió estar conforme con la organización del negocio, un 21.5 por ciento no lo está y el 21.5 por ciento restante considera que la organización es regular. De lo anterior, se puede destacar, que las personas que contestaron negativamente son aquellos que se encuentran más apegados o tienen ciertos problemas con los patrones.

*La relación que tienes con el dueño (los dueños) es:*

	BUENA	MALA	REGULAR
Caja	1	0	0
Contador	1	0	0
Ventas foráneas	1	0	0
Mostrador	3	0	1
Producción	6	0	1
PORCENTAJE	86%	0%	14%

El 86 por ciento de los empleados consideran que tienen una buena relación con los dueños de la empresa y el restante 14 por ciento opina que su trato es regular.

*La relación que tienes con tus compañeros (as) de trabajo es:*

	BUENA	MALA	REGULAR
Caja	1	0	0
Contador	1	0	0
Ventas foráneas	1	0	0
Mostrador	2	0	2
Producción	3	0	4
PORCENTAJE	57%	0%	43%

Se registró que en general la relación laboral entre compañeros es buena, pues un 57 por ciento lo afirma, un 43 por ciento cree que es regular. Se observó que quienes consideran tener una buena relación es el personal que labora en caja, contador y ventas foráneas ya que realizan actividades que no requieren una estrecha relación, por tal motivo no existen diferencias considerables con el demás personal.

*¿Has tenido problemas con tus compañeros de trabajo  
en el desarrollo del mismo?*

	SI	NO
Caja	0	1
Contador	0	1
Ventas foráneas	0	1
Mostrador	1	3
Producción	6	1
PORCENTAJE	50%	50%

El 50 por ciento de los empleados han tenido problemas con sus compañeros en el desarrollo del trabajo, localizados en las áreas de producción y mostrador. Agregando que la manera de resolverlos es el diálogo entre los afectados y el dueño tratando de llegar a un acuerdo.

*¿Conoces el reglamento del negocio?*

	SI	NO
Caja	0	1
Contador	1	0
Ventas foráneas	0	1
Mostrador	4	0
Producción	7	0
PORCENTAJE	86%	14%

En cuanto a las disposiciones reglamentarias de la empresa, un 86 por ciento del personal menciona conocerlo, mientras que un 14 por ciento lo desconoce. Cabe señalar que su desconocimiento es por personas cercanas a la familia, por otro lado, las disposiciones son obsoletas debido a su incumplimiento.

*¿Te sientes conforme por la remuneración que recibes por tu trabajo?*

	SI	NO	REGULAR
Caja	1	0	0
Contador	1	0	0
Ventas foráneas	1	0	0
Mostrador	4	0	0
Producción	5	0	2
PORCENTAJE	86%	0%	14%

De acuerdo a las encuestas el 86 por ciento se siente conforme por la remuneración a su trabajo y un 14 por ciento no se encuentra satisfecho completamente.

*¿Sabes cuáles son tus funciones dentro del negocio?*

	SI	NO	REGULAR
Caja	1	0	0
Contador	1	0	0
Ventas foráneas	1	0	0
Mostrador	3	0	1
Producción	7	0	0
PORCENTAJE	93%	0%	7%



Del 100 por ciento de los encuestados el 93 por ciento conoce sus funciones dentro de la empresa y el 7 por ciento restante desconoce algunas de ellas.

No obstante, se reitera que la organización al no tener una estructura formal práctica, las funciones de los miembros no están delimitadas, no se lleva a cabo una coordinación adecuada en horas en las que disminuye la carga de trabajo ni en temporadas de ventas bajas, por lo tanto los empleados realizan actividades independientes o ajenas a su trabajo. Del mismo modo, la buena realización del trabajo se lleva a cabo únicamente con la presencia física del propietario, ya que no existe una adecuada planeación estratégica sobre el funcionamiento de la empresa.

*¿Crees que el negocio necesite una mejor administración?*

	SI	NO	NO CONTESTO
Caja	1	0	0
Contador	1	0	0
Ventas foráneas	0	1	0
Mostrador	4	0	0
Producción	2	4	1
<b>PORCENTAJE</b>	<b>57%</b>	<b>36%</b>	<b>7%</b>

El 57 por ciento de los empleados cree necesaria la aplicación de una mejor administración, argumentando que los clientes requieren calidad en los productos. Por otro lado, un 36 por ciento opina que no es necesario porque consideran suficiente el trabajo que realizan los patrones por último el 7 por ciento omite su respuesta.

*¿Consideras que el negocio tiene la capacidad de crecer?*

	SI	NO
Caja	1	0
Contador	1	0
Ventas foráneas	1	0
Mostrador	4	0
Producción	7	0
PORCENTAJE	100%	0%

En lo referente a la opinión de oportunidades de crecimiento, el 100 por ciento consideró que la competitividad, el precio de los productos y las características del mercado permiten al negocio crecer.

*¿Qué sugieres para que mejore el negocio?*

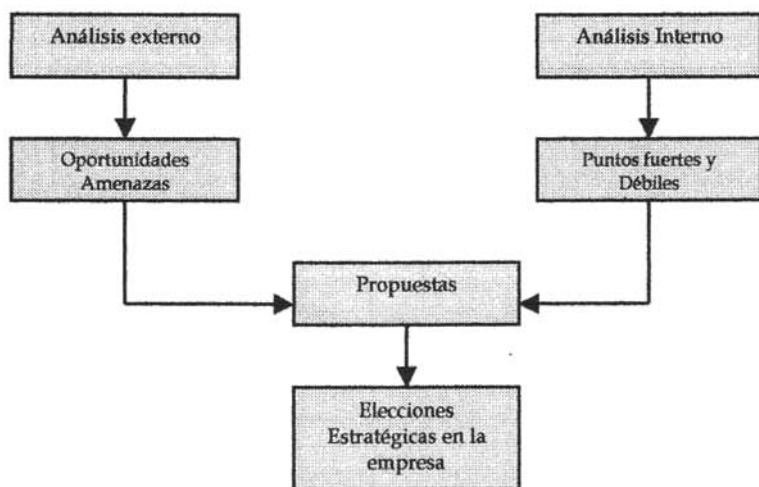
En términos generales, los empleados señalaron los siguientes puntos:

1. Se requiere una adecuada administración.
2. Imparcialidad en el desarrollo de las actividades.
3. Existencia de reglamentos escritos y que regulen la relación laboral.
4. Mejora constante en la calidad del producto y atención al cliente.

#### 4.6. Diagnóstico.

De acuerdo al análisis de los datos obtenidos, como resultado de la investigación se emite un diagnóstico que le permitirá a la empresa aprovechar más racionalmente los recursos que posee, con el fin de establecer aquellas acciones que aseguren la sobrevivencia, crecimiento y rentabilidad de la misma. Esto implica un análisis interno (fortalezas y debilidades de la propia empresa) y otro externo (las oportunidades y amenazas existentes en el entorno).

A continuación se presenta una esquematización del análisis que se realizó a la empresa:



## FORTALEZAS

- ☉ Unión familiar.
- ☉ Convicción en sus valores.
- ☉ Flexibilidad.
- ☉ Mentalidad abierta al cambio.
- ☉ Maquinaria adecuada y adaptable.
- ☉ No hay alta rotación de personal.
- ☉ Autofinanciamiento.
- ☉ Rentabilidad.
- ☉ Remuneración justa a empleados.
- ☉ Diversidad de proveedores.
- ☉ Estrecha relación con el personal.
- ☉ Tolerancia al riesgo.
- ☉ Constante superación.

## OPORTUNIDADES

- ☉ Gusto del mercado por el producto.
- ☉ La empresa es competitiva.
- ☉ Es un producto demandado.
- ☉ Experiencia en el mercado local.
- ☉ Ubicación adecuada del local.
- ☉ Tienen buena imagen.
- ☉ Cultura-sociedad.
- ☉ Estrecha relación con proveedores y clientes.
- ☉ Marca propia.

## DEBILIDADES

- ☉ Manejo empírico del negocio.
- ☉ Asesoría inexistente.
- ☉ Estructura informal.
- ☉ Toma de decisiones centralizada y no planeada.
- ☉ Políticas y reglamentos obsoletos.
- ☉ Estilo de liderazgo paternalista.
- ☉ Diversidad de mando.
- ☉ Labor gerencial dedicada a funciones operativas más que administrativas.
- ☉ Comunicación inadecuada.
- ☉ Abuso de confianza en la relación laboral.
- ☉ No hay conocimientos administrativos, financieros.
- ☉ Falta de estrategias de crecimiento.
- ☉ Ausencia de contabilidad para la toma de decisiones.
- ☉ Falta de control.
- ☉ Asumir riesgos innecesarios.

## AMENAZAS

- ☉ Dificil acceso al financiamiento externo.
- ☉ Limitaciones por la ubicación en zona histórica.
- ☉ Leyes y regulaciones.
- ☉ Dificil acceso a mercados nacionales e internacionales.
- ☉ Literatura administrativa importada y con enfoque a la gran empresa.
- ☉ Inflación.
- ☉ Fluctuación en el costo de las materias primas.

El progreso de esta pequeña empresa, los llevó a una supuesta estabilidad y a un aparente funcionamiento óptimo, sin embargo, el manejo empírico de la función administrativa ha ocasionado que esta no se desarrolle debido a que no se conoce un proceso administrativo que los guíe a la mejor toma de decisiones.

Planeación.

El propietario no ha determinado los objetivos de la empresa, por lo tanto la asignación de recursos no ha sido la adecuada, así como las actividades que son necesarias para lograr sus metas. Como ejemplo de ello se tiene lo siguiente:

- ⇒ Se han duplicado los esfuerzos del propietario, ya que trabaja como “hombre orquesta”, no tiene el tiempo y la capacidad técnica; opera según la urgencia de los problemas, sin un análisis del costo - beneficio.
- ⇒ No hay planificación y los problemas se resuelven en la medida que aparecen.
- ⇒ Toma decisiones centralizadas y no planeadas para continuar el trabajo.
- ⇒ Los recursos con los que cuenta la organización hasta el momento han cubierto sus necesidades, sin embargo; estos no han tenido una planeación. Se puede decir, que algunas de las inversiones realizadas se convierten en un gasto excesivo sin obtener beneficio alguno de éstas, es decir, no tienen una planeación financiera la cual oriente y justifique la adquisición de maquinaria y propiedades.
- ⇒ La falta de estrategias de crecimiento, al no realizar estudios financieros, de mercado, de capacidad de crecimiento y de no contar con una asesoría profesional administrativa, han ocasionado que ésta tome riesgos innecesarios para su desarrollo.

- ⇒ Las políticas y reglamentos, aunque existen no son aplicables, es decir, los problemas o conflictos son resueltos de forma subjetiva, lo cual trae consigo desorganización, parcialidades, descontento con el personal y la familia.

#### Organización.

En cuanto a la organización, la empresa no ha estructurado, no ha integrado los recursos y los órganos encargados de su administración. Es así que se encontraron las siguientes observaciones:

- ⇒ La empresa no tiene una estructura formal práctica.
- ⇒ Las funciones de los miembros no están delimitadas con precisión.
- ⇒ Las órdenes son dadas a los empleados por la familia del dueño y por él, lo que ocasiona confusión en la realización de labores, es decir, existe una diversidad de mando y una mala comunicación.
- ⇒ No se lleva a cabo una coordinación adecuada en la temporada de ventas bajas y los empleados realizan actividades independientes a su trabajo.

#### Dirección.

Debido a que la empresa carece de planes, es inevitable que esta parte del proceso administrativo se realice de manera adecuada. A continuación se puntualizan los siguientes ejemplos:

- ⇒ La evidencia hasta ahora reunida muestra la idea de que el motor central de la empresa es la propia mentalidad del dueño.
- ⇒ El dueño dirige a la empresa hacia proyectos que son el resultado de sus presentimientos.

- ⇒ El estilo de liderazgo que se ejerce sobre los trabajadores es “paternalista y benévolo”; el dueño, quien cumple la función de gerente, pierde objetividad en la toma de decisiones con el personal, favoreciéndolo. Así creé motivarlo para realizar un mejor desempeño en su trabajo; por el contrario, se observó que esto ha propiciado consecuencias negativas, como el exceso de confianza lo que provoca ausentismo, murmuraciones, holgazanería y petición de favores económicos. Aunado a lo anterior, hay personal inconforme con su remuneración, con las condiciones de trabajo y con las reglas de la empresa.
- ⇒ En lo referente a la capacitación, la empresa (por sus características y sus actividades) no ha obtenido beneficios evidentes.
- ⇒ La buena realización del trabajo se lleva a cabo únicamente con la supervisión y presencia física del propietario.

#### Control.

Sabiendo que el control *consiste en comprobar si todo funciona de acuerdo al plan adoptado, las instrucciones dadas y los principios establecidos*, resulta complicado aseverar la existencia de un control en el funcionamiento de la empresa ya que no existe una planeación.

Este proceso configura una empresa estancada en ciertas dimensiones y desigualmente desarrollada en otras.

A pesar de lo anterior, la empresa cuenta con fortalezas significativas que les han ayudado a sostenerse. La actitud positiva, la unión familiar, la convicción en

sus valores y la mentalidad abierta al cambio de los dueños son factores importantes para aceptar asesorías, capacitación e implementación de un sistema administrativo a fin de aprovechar la oportunidad de crecimiento. Por ser una organización pequeña facilita la adaptación de decisiones. Su capacidad de reacción suele ser más rápida ante las necesidades cambiantes.

Entre otras de sus fortalezas se encuentran la baja rotación del personal, remuneración justa por el trabajo realizado y que los miembros de la organización tienen un conocimiento directo entre ellos. Aunado a lo anterior, la sencillez de sus actividades, la aceptable relación con sus patrones y la opinión compartida, en lo referente a la capacidad de crecimiento de la organización, da a entender que todo cambio que se pudiera realizar lo aceptarían para el beneficio de todos.

Vale la pena mencionar que las materias primas son adquiridas con facilidad y su alta rentabilidad le permite autofinanciarse sin tener que recurrir a préstamos externos (ver anexo 3). Esta situación posibilita la reinversión del capital para la constante superación de sus productos.

#### **4.7. Propuestas al caso práctico.**

Se comprobó que a causa de la ausencia de un proceso administrativo y la carencia de herramientas y elementos administrativos adecuados la organización no ha podido orientar sus esfuerzos hacia objetivos concretos.



De acuerdo a la problemática de la empresa la hipótesis se cumple porque:

*Si hubiese la aplicación del proceso administrativo, la utilización de herramientas y elementos administrativos adecuados, comenzando por diseñar un manual de organización que formalice su funcionamiento; permitirá disminuir conflictos en su crecimiento, reducir la incertidumbre en el futuro para facilitar su desarrollo y ser más productiva. Con ello fortalecerá su organización y su papel en el mercado.*

Por lo tanto, se presentan algunas propuestas con relación a los conflictos que presenta la organización:

- ⇒ Precisar una estructura formal sencilla de la organización.
- ⇒ Establecer la misión del negocio, los objetivos y los factores clave de éxito.
- ⇒ Definir funciones y actividades de todo el personal.
- ⇒ Crear políticas y procedimientos.
- ⇒ Capacitación empresarial.
- ⇒ Tomar a nivel directivo, control de todo lo que pasa dentro de la organización.
- ⇒ Diseñar un sistema para el control de inventarios y costos.
- ⇒ Utilizar información financiera y contable para la toma de decisiones.
- ⇒ Ser objetivo con personal, clientes y proveedores.
- ⇒ Implementar un sistema de planeación.
- ⇒ Medir principales indicadores de desempeño para saber si está avanzando o retrocediendo.

- ⇒ Evaluar ventajas y desventajas en el medio para orientarse.
- ⇒ Utilizar los principios administrativos.
- ⇒ Realizar estudios de mercado y proyectos de inversión, en caso de expansión.
- ⇒ Buscar asesoría en administración.

Por lo tanto, se sugiere un diálogo con el dueño, con el fin de mostrarle los beneficios de la administración y proponer la implementación de un documento que ayude a formalizar y profesionalizar sus actividades, disipando el ambiente confuso y abstracto de su estructura organizacional como lo es un manual de organización, cuyos objetivos son:

- ⇒ Presentar una visión de conjunto de la organización.
- ⇒ Precisar las funciones encomendadas a cada unidad para deslindar responsabilidades.
- ⇒ Coadyuvar a la ejecución de las labores del personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- ⇒ Permitir el ahorro del tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando repeticiones de las instrucciones.
- ⇒ Servir como orientación al personal de nuevo ingreso.
- ⇒ Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos.

De acuerdo a lo anterior y como producto de la investigación se presenta el manual organizacional.

*Molino de Chiles*  
*"El Especial"*

Manual de Organización.



# Manual de organización

Firmas de autorización:

Fecha:

Julio 2004

Hoja No:

1

## *Molino de Chiles "El Especial"*

Manual de Organización.

MENSAJE



AL PERSONAL DE  
MOLINO DE CHILES "EL ESPECIAL"  
P R E S E N T E.

Nos es grato presentar a ustedes, la primera edición del Manual de Organización de Molino de chiles "El Especial", que fue realizado gracias a la colaboración del personal que labora en el mismo. Este documento tiene la finalidad de presentar la estructura orgánica y las funciones de la organización por lo que su conocimiento entre el personal es necesario para una buena realización de sus labores.

Más importante que la elaboración de un documento de esta naturaleza es su aceptación por parte del personal para quienes fue creado, sin lo cual este esfuerzo organizativo sería nulo.

Por lo tanto, esperamos que la información que se les brinda en este manual sea de gran utilidad en el desempeño de sus labores diarias, esperando su ayuda para mantenerlo actualizado.

ATENTAMENTE

Dirección General

Firmas de autorización:

Fecha:  
Julio 2004

Hoja No:  
2

# *Molino de Chiles "El Especial"*

Manual de Organización.

ÍNDICE.



## Contenido

Introducción.	4
Misión, visión y valores.	6
Políticas generales.	8
Base legal.	9
Organigrama.	11
Funciones.	12
Glosario de términos.	20

Firmas de autorización:

Fecha:  
Julio 2004

Hoja No:

3

## *Molino de Chiles "El Especial"*

Manual de Organización.

INTRODUCCIÓN



### INTRODUCCIÓN

El manual de organización, es el documento oficial que establece formalmente las funciones y estructura orgánica de Molino de chiles "El Especial", cuyo propósito es guiar el esfuerzo de sus integrantes, dirigiéndolo al logro de los objetivos de la organización en la forma más adecuada y eficiente posible, como guía constante que facilite el cumplimiento de sus funciones y participación.

Aquí se especifican los orígenes de la organización, así como su razón de ser y la expresión de sus aspiraciones futuras seguida de sus valores; se definen sus áreas funcionales, su ubicación en la estructura orgánica y su presentación en el organigrama; del mismo modo, se señala información relativa a la base legal de su funcionamiento; por último se presenta un glosario de términos y un índice temático.

Firmas de autorización:

Fecha:

Julio 2004

Hoja No:

4

# Molino de Chiles "El Especial"

Manual de Organización.

INTRODUCCIÓN



Para una buena aplicación de este manual se recomienda:

- Leer cuidadosamente el documento.
- Tener siempre presente la información para evitar omisiones o incumplimiento en sus responsabilidades.
- Llevar una evaluación constante a sus deberes y responsabilidades.

Este manual es fruto de la colaboración de los integrantes de la organización, quienes en un esfuerzo de participación y espíritu de grupo han hecho posible conjuntar por vez primera la información que ahora se entrega.

Firmas de autorización:

Fecha:

Julio 2004

Hoja No:

5

## *Molino de Chiles "El Especial"*

Manual de Organización.

MISIÓN, VISIÓN Y  
VALORES



### **MISIÓN**

Ser una empresa competitiva en el mercado en la elaboración de moles, harinas e ingredientes para la realización de succulentos platillos; a través de una innovación constante y así proporcionar máxima satisfacción al consumidor, para garantizar la permanencia y el crecimiento de la organización y obtener una operación redituable.

### **VISIÓN**

Ampliar el mercado y asegurar la permanencia de la organización adecuándola a los cambios, hábitos y costumbres de los clientes futuros en los próximos cinco años.

Firmas de autorización:

Fecha:

Julio 2004

Hoja No:

6



## Molino de Chiles "El Especial"

Manual de Organización.

MISIÓN, VISIÓN Y  
VALORES



### VALORES

- ⇒ **Honestidad:** Actuar con rectitud e integridad, manteniendo un trato equitativo con todos sus semejantes.
- ⇒ **Respeto:** Guardar en todo momento la debida consideración a la dignidad humana y a su entorno.
- ⇒ **Confianza:** Se desempeñan con exactitud, puntualidad y fidelidad para fortalecer su ambiente laboral.
- ⇒ **Calidad y servicio:** Satisfacer con agrado las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles productos y servicios que superen sus expectativas.
- ⇒ **Lealtad:** Conducirse de acuerdo a los valores y objetivo empresarial de la organización.
- ⇒ **Responsabilidad:** Cumplir su deber, haciendo las políticas y disposiciones de la empresa.
- ⇒ **Trabajo en Equipo:** La unión coordinada y entusiasta de sus esfuerzos, facilita el logro de los objetivos.

Firmas de autorización:

Fecha:

Julio 2004

Hoja No:

7

## *Molino de Chiles "El Especial"*

Manual de Organización.

POLÍTICAS  
GENERALES.



Para la Administración General.

- ▣ Dirigir la organización de forma ética y legal.
- ▣ Enfocar los esfuerzos en la calidad de los productos.
- ▣ Comprometerse con el cliente de manera directa, amable y oportuna, encaminándonos a la satisfacción de sus necesidades y demandas.
- ▣ Tener como finalidad imperante el impulso de las ventas para obtener un margen de utilidad propicio y seguir operando.
- ▣ La responsabilidad siempre será compartida
- ▣ Valorar el trabajo de quienes colaboran con la organización.
- ▣ Se tendrá buena comunicación tanto en forma ascendente como descendente.
- ▣ Emplear racionalmente los recursos de la organización para generar bienes y servicios de calidad.
- ▣ Desarrollar e implementar acciones innovadoras que nos mantengan vigentes.

Firmas de autorización:

Fecha:

Julio 2004

Hoja No:

8

## *Molino de Chiles "El Especial"*

Manual de Organización.

BASE LEGAL



El derecho cumple una función de certeza y seguridad en la vida social del hombre, por lo cual, es necesario que todos los integrantes de la organización conozcan la base legal que rige a la organización para ser puntuales en su observación.

Dadas las características de la organización la Secretaría de Hacienda y Crédito Público determina que ésta se basa en el régimen intermedio de las personas físicas con actividades empresariales.

Son atribuciones exclusivas de la empresa la completa y libre planificación, administración, organización y control de funciones y actividades, sin más obligaciones y limitaciones que las consignadas en:

- ⇒ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.  
Artículo 123, apartado A.
- ⇒ Ley de ISR.  
Artículos 134-136.

Firmas de autorización:

Fecha:

Julio 2004

Hoja No:

9

## *Molino de Chiles "El Especial"*

Manual de Organización.

BASE LEGAL



- ⇒ Código Fiscal de la Federación.  
Artículos 16, 26, apartado A.
- ⇒ Ley Federal del Trabajo.
- ⇒ Ley del IMSS.
- ⇒ Ley del Infonavit.
- ⇒ Ley Federal de Protección al Consumidor.

Firmas de autorización:

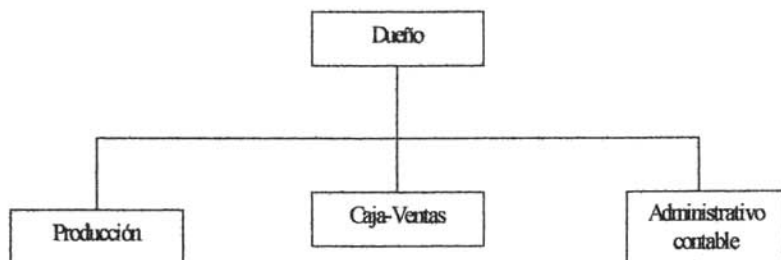
Fecha:  
Julio 2004

Hoja No:  
10

# Molino de Chiles "El Especial"

Manual de Organización.

ORGANIGRAMA



Firmas de autorización:

Fecha:  
Julio 2004

Hoja No:  
11

## *Molino de Chiles "El Especial"*

Manual de Organización.

FUNCIONES



### **Funciones del Dueño.**

- ☞ Representar a Molino de chiles "El Especial" ante las autoridades y organizaciones públicas y privadas.
- ☞ Determinar los lineamientos generales y la orientación de las políticas, de acuerdo a los planes establecidos.
- ☞ Coordinar y controlar las áreas de producción, caja-ventas y administrativo-contable de acuerdo a los objetivos de la organización.
- ☞ Establecer los lineamientos que aseguren la buena administración de los recursos, materiales, técnicos y humanos que permitan un buen desempeño de la empresa para cumplir los objetivos.
- ☞ Analizar, evaluar y autorizar los Estados Financieros.
- ☞ Decidir la política salarial de la empresa y autorizar los pagos de los empleados.

Firmas de autorización:

Fecha:

Julio 2004

Hoja No:

12

## Molino de Chiles "El Especial"

Manual de Organización.

FUNCIONES



- ☞ Realizar cambios o mejoramientos a las instalaciones de la organización.
- ☞ Mantener los canales de comunicación internos y externos para el buen desempeño de la empresa.
- ☞ Autorizar los manuales de organización, políticas y reglamentos que establezcan la estructura y funciones de la organización.
- ☞ Reclutar al personal y asignar los puestos adecuadamente.
- ☞ Realizar las compras de materias primas, de acuerdo a los informes de producción y ventas.
- ☞ Aplicar las sanciones que correspondan por la violación del reglamento y otorgar los incentivos que merece el personal que labora eficientemente.
- ☞ Abrir y cerrar el establecimiento.

Firmas de autorización:

Fecha:

Julio 2004

Hoja No:

13

## *Molino de Chiles "El Especial"*

Manual de Organización.

FUNCIONES



### **Funciones del Área de Producción.**

- ☞ Elaboración de productos.
- ☞ Lavar y desinfectar las materias primas que se requieren para la elaboración del mole.
- ☞ Preparación de harina para tamales.
- ☞ Servicio de maquila de granos, especias y chiles al cliente.
- ☞ Mantenimiento de maquinaria utilizada para sus procesos.
- ☞ Realizar limpieza del área de trabajo, del almacén y de sus herramientas.
- ☞ Colocar las materias primas en el lugar correspondiente dentro del almacén.

Firmas de autorización:

Fecha:

Julio 2004

Hoja No:

14



## Molino de Chiles "El Especial"

Manual de Organización.

FUNCIONES



La persona encargada de esta área realizará además las siguientes funciones:

- ☞ Vigilar la realización de las actividades de los empleados para el buen funcionamiento del área.
- ☞ Llevar un control del almacén.
- ☞ Rendir un informe diario de las materias primas que se utilizan dirigido al dueño para la realización de las compras.
- ☞ Servir como canal de comunicación entre el dueño y trabajadores y viceversa.

Firmas de autorización:

Fecha:

Julio 2004

Hoja No:

15

# Molino de Chiles "El Especial"

Manual de Organización.

FUNCIONES



## Funciones del Área de Caja-Ventas.

Caja:

- ☞ Realizar el cobro de las ventas.
- ☞ Supervisar la adecuada coordinación y correcto desempeño de actividades del personal de ventas para una apropiada atención al cliente.
- ☞ Efectuar el listado de pedidos de clientes.
- ☞ Realizar el cierre de caja para determinar el monto de las ventas diarias.
- ☞ Elaborar un informe semanal de las ventas dirigido al área administrativa-contable.
- ☞ Servir como canal de comunicación entre el dueño-trabajadores y viceversa.

Firmas de autorización:

Fecha:

Julio 2004

Hoja No:

16

## *Molino de Chiles "El Especial"*

Manual de Organización.

FUNCIONES



### Ventas Locales:

- ☞ Atención al cliente.
- ☞ Realizar la limpieza del área de trabajo.
- ☞ Acomodar los productos en venta en los mostradores.
- ☞ Realizar un informe semanal de los productos que únicamente se comercializan.

### Ventas Foráneas:

- ☞ Comercializar los productos.
- ☞ Difundir el producto en diversos lugares
- ☞ Mantenimiento del transporte que utiliza para su traslado.
- ☞ Limpiar y ordenar sus herramientas de trabajo.
- ☞ Rendir un informe semanal de actividades realizadas y futuras.

Firmas de autorización:

Fecha:

Julio 2004

Hoja No:

17

## Molino de Chiles "El Especial"

Manual de Organización.

FUNCIONES



### **Funciones del Área Administrativa-contable.**

- ☞ Planear y dirigir las actividades encaminadas a mantener el eficiente control de los recursos financieros.
- ☞ Mantener actualizada la información financiera que permita realizar los análisis necesarios y presentar los resultados al dueño.
- ☞ Formular mensualmente los Estados Financieros y realizar los análisis correspondientes de los mismos.
- ☞ Elaborar las declaraciones mensuales y anuales de impuestos, así como la presentación de las mismas a las autoridades hacendarias, de acuerdo a los calendarios fiscales previstos para ello.
- ☞ Elaborar semanalmente la nómina de pago de los empleados.
- ☞ Atender la auditoria externa que sea enviada por la dependencia oficial autorizada, proporcionándoles la información financiera que requiera.
- ☞ Diseñar, corregir o modificar el sistema de contabilidad, así como los procedimientos operativos internos.

Firmas de autorización:

Fecha:

Julio 2004

Hoja No:

18

## *Molino de Chiles "El Especial"*

Manual de Organización.

FUNCIONES



- ☞ Coordinar con el área de caja-ventas y dueño, los ingresos y egresos para el buen funcionamiento de las operaciones que afectan a la organización.
- ☞ Elaborar los diferentes estudios y análisis que eventualmente sean solicitados.
- ☞ Realizar programas de trabajo periódicos para la revisión del desempeño laboral de los empleados.
- ☞ Establecer los instrumentos de medición que permitan controlar y aumentar la eficiencia en las funciones administrativas y de operación para la toma de decisiones.
- ☞ Establecer y mantener los canales de comunicación adecuado para el buen desempeño de las funciones que tiene encomendadas.
- ☞ Capacitar al personal necesario para la eficiente realización de las funciones de la empresa.

Firmas de autorización:

Fecha:

Julio 2004

Hoja No:

19

## *Molino de Chiles "El Especial"*

Manual de Organización.

FUNCIONES



- ☞ Formular los estudios que requiera el dueño con el objeto de proporcionar los elementos de juicio necesarios para la adecuada toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.
- ☞ Formular y mantener actualizados los manuales, políticas y reglamentos de la organización para la difusión de funciones y procedimientos administrativos de la empresa.
- ☞ Planear y realizar programas de seguridad e higiene del personal.
- ☞ Participar en la negociación y administración de los contratos individuales de trabajo.
- ☞ Promover el desarrollo y superación del personal que integra la organización, fomentando la capacitación y estímulos para incrementar los niveles de eficiencia en las funciones encomendadas.
- ☞ Fijar los objetivos y políticas que orienten la acción administrativa en acuerdo con el dueño.

Firmas de autorización:

Fecha:

Julio 2004

Hoja No:

20

## Molino de Chiles "El Especial"

Manual de Organización.

GLOSARIO DE  
TÉRMINOS



**Administración.** Es un proceso que busca optimizar los recursos humanos, técnicos y materiales con la mayor eficacia y eficiencia posible, de un organismo social para llegar a un objetivo.

**Base legal.** Son los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad,

**Calidad.** Conjunto de propiedades o características de un producto o servicio que le confiere su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

**Canales de comunicación.** Uno de los elementos de la comunicación. Toda comunicación necesita un medio o canal por el cual se transmita: la palabra hablada, la palabra escrita, ciertos signos, etc.

**Competitividad.** Capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado.

**Eficaz.** Se define en términos de la utilización de recursos, en vista del logro de los objetivos organizacionales.

Firmas de autorización:

Fecha:

Julio 2004

Hoja No:

21

## Molino de Chiles "El Especial"

Manual de Organización.

GLOSARIO DE  
TÉRMINOS



**Eficiencia.** Se define en términos de la producción de los recursos totales, que contribuyen a la productividad durante el proceso de producción.

**Estados Financieros.** Son documentos contables que representan la situación financiera de un negocio.

**Funciones.** Grupo de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de la institución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.

**Manuales.** Documentos escritos que son resultado de una cotidianidad y que se transmiten a las generaciones sucesivas bajo la forma de un legado y son de consulta obligada para definir responsabilidades, autoridades, canales de comunicaciones y simplificar la labor diaria.

**Manual de organización.** Es el conjunto de normas que rigen y establecen las relaciones entre los miembros de la organización. Es una guía especial de la organización en él se hallan definidos los objetivos de la organización y las funciones básicas de la conducción.

Firmas de autorización:

Fecha:

Julio 2004

Hoja No:

22



## Molino de Chiles "El Especial"

Manual de Organización.

GLOSARIO DE  
TÉRMINOS



**Misión.** Es la razón de ser, es un reconocimiento de los objetivos que distinguen a una institución de otras similares, la cual describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización.

**Organigrama.** Es la representación gráfica de la estructura orgánica, que permite mostrar los niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

**Organización.** Como unidad o entidad social, es donde las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. Como función administrativa y parte del proceso administrativo, es un proceso encaminado a lograr un fin, el cual fue previamente fijado en la fase de la planeación.

**Plan.** Es un curso de acción conscientemente determinado para la consecución de un objetivo.

**Políticas.** Son guías o lineamientos flexibles que permiten tomar decisiones en situaciones que se repiten una y otra vez.

Firmas de autorización:

Fecha:

Julio 2004

Hoja No:

23

## Molino de Chiles "El Especial"

Manual de Organización.

GLOSARIO DE  
TÉRMINOS



**Redituable.** Rendir, producir utilidad periódicamente.

**Valores.** Son ideales que se comportan y aceptan explícita o implícitamente por los integrantes de un sistema y por consiguiente influyen en su comportamiento.

**Visión.** Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

Firmas de autorización:

Fecha:  
Julio 2004

Hoja No:  
24

## CONCLUSIONES

**T**an vertiginoso resulta el mundo actual de los negocios, que su acontecer dificulta racionalizar y entender con cierta lógica la realidad. Nos hemos olvidado de reflexionar, de tal forma que se pueda prever y acercarse al mejor vaticinio del mañana, aquel que nos muestre más claramente el destino de los esfuerzos.

Es necesario comprender el significado de los cambios y así poder reaccionar con eficiencia rediseñando o reinventando nuestras empresas. Resulta imperante entender las condiciones económicas, socio-culturales, demográficas, políticas y tecnológicas, antes de encarar el entorno para que los cambios no superen a las organizaciones.

Por razones de supervivencia, este proceso de entendimiento debe ser desarrollado con mayor urgencia por aquellas empresas de menor tamaño. Las características inherentes a sus dimensiones pueden ser, en algunos casos, el principal obstáculo para su desarrollo; no así, para aquellas que han comprendido sus grandes ventajas estructurales.

Existen herramientas metodológicas que facilitan su evolución, evitando que su dirección se deje al azar, por lo menos no a la improvisación innata o al mero sentido común. Las pequeñas empresas tienen ventajas respecto a las grandes, pues pueden aprovechar que su tamaño les permite tener una mejor

comunicación, mayor adaptación y flexibilidad. Es través de los principios administrativos, que lograrán alcanzar sus objetivos con la mayor eficacia y eficiencia posible.

En este trabajo, se presentó la investigación de la forma de operar de una pequeña empresa con la finalidad de mostrar los beneficios que la administración puede brindar para su crecimiento y desarrollo.

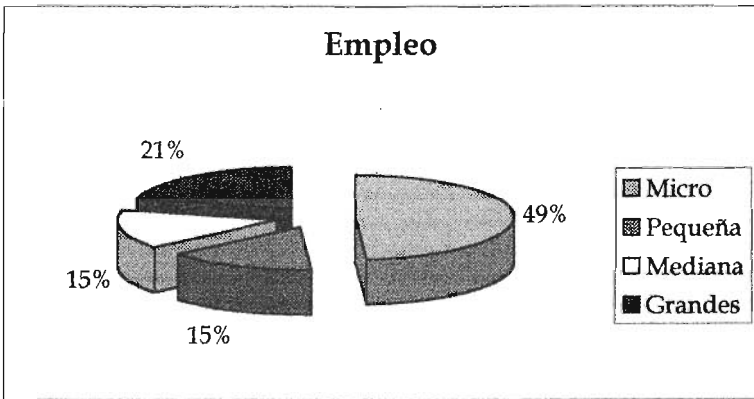
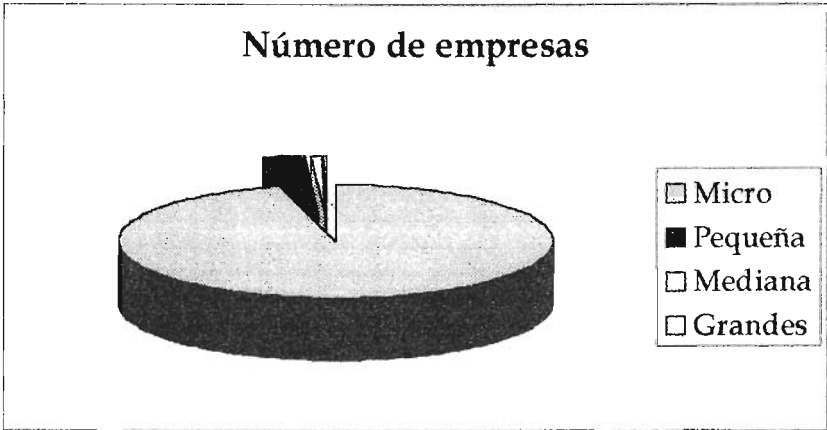
Los resultados de la investigación mostraron que la empresa desconoce los factores externos (amenazas) e internos (debilidades) que pudieran poner en riesgo su crecimiento; del mismo modo, no ha aprovechado las oportunidades y fortalezas con las que cuenta. Teniendo como principal problema la inexistencia del proceso administrativo, el cual se ve reflejado en:

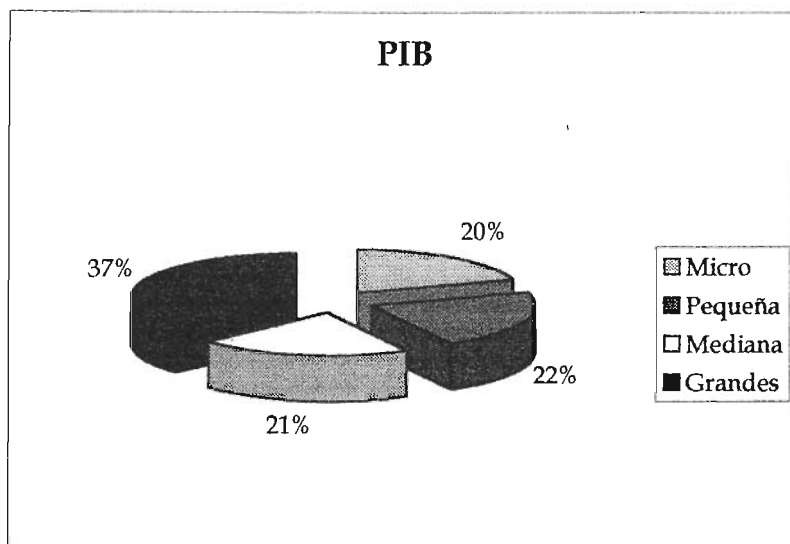
- ⇒ Planeación. No hay planificación y los problemas se resuelven en la medida que aparecen.
- ⇒ Organización. La empresa no tiene una estructura formal práctica que los ayude a delimitar funciones y autoridad.
- ⇒ Dirección. El dueño, quien es el motor principal de la evolución de la empresa, no tiene el tiempo ni la capacidad técnica para realizar análisis más amplio de su situación, de sus opciones; opera según la urgencia de los problemas y sin un análisis del costo-beneficio, lo cual ha provocado una organización estancada en ciertas dimensiones y desigualmente desarrollada en otras.
- ⇒ Control. No existe un control ya que no hay planeación.

Por lo tanto se presentaron al dueño propuestas que orienten a solucionar los conflictos que presenta esta organización. Entre ellas, se propone utilizar conceptos teóricos administrativos sencillos, la aplicación de principios administrativos para llevar a cabo un proceso administrativo eficiente, así como la implementación de un documento que ayude a formalizar y profesionalizar sus actividades, disipando el ambiente confuso y abstracto de su estructura organizacional, como lo es un manual de organización.

Para concluir, la pequeña empresa es una fuente generadora de empleo y parte fundamental de la economía del país. Por lo tanto constituye un terreno al que es necesario aportar ayuda y estímulo, con el fin de evitar fracasos, con las consiguientes pérdidas económicas y esperanzas truncadas.

ANEXO 1





---

---

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO PARA EL DUEÑO

NOMBRE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

1. ¿Está a gusto con su negocio?  
Sí                      No                      Regular
  
2. ¿Le gusta como está organizado su negocio?  
Sí                      No                      Regular
  
3. La relación que tiene con sus empleados es:  
Buena                      Mala                      Regular
  
4. ¿Toma en cuenta las sugerencias de sus empleados?  
Sí                      No                      A veces
  
5. Si lo necesitara su negocio ¿Está usted dispuesto al cambio?  
Sí                      No                      ¿Por qué?
  
6. ¿Qué está usted dispuesto para invertir en su negocio a fin de que mejore?  
\* Capacitación a empleados  
\* Capacitación directiva  
\* Asesoría
  
7. ¿Cree que la organización necesite una mejor administración?  
Sí                      No                      ¿Por qué? \_\_\_\_\_



8. ¿Considera que el negocio tiene la capacidad de crecer?

Sí                      No                      ¿Por qué?

9. ¿Qué sugiere para que mejore su negocio?

---

*Gracias por su colaboración.*

CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES

EDAD:

FECHA:

1. ¿Te gusta tu trabajo?

Sí                      No                      Regular

2. ¿Te gusta como está organizado el negocio?

Sí                      No                      Regular

3. La relación que tienes con el dueño (los dueños) es:

Buena                      Mala                      Regular

4. La relación que tienes con tus compañeros (as) de trabajo es:

Buena                      Mala                      Regular

5. ¿Has tenido problemas con tus compañeros de trabajo en el desarrollo del mismo?

Sí                      No                      ¿Por qué?\_\_\_\_\_

6. Cuando existe un problema ¿cómo se resuelve éste y quién lo resuelve?

---

7. ¿Hay reglamento interno de trabajo?

Sí                      No

---

8. ¿Conoces el reglamento del negocio?

Sí                      No

9. ¿Estás de acuerdo con él?

Sí                      No                      Regular

10. ¿Te sientes conforme por la remuneración que recibes por tu trabajo?

Sí                      No                      Regular

11. ¿Sabes cuáles son tus funciones dentro del negocio?

12. Las condiciones de trabajo son:

Buenas                      Malas                      Regulares

13. ¿Crees que el negocio necesite una mejor administración?

Sí                      No                      ¿Por qué? \_\_\_\_\_

14. ¿Consideras que el negocio tiene la capacidad de crecer?

Sí                      No                      ¿Por qué? \_\_\_\_\_

15. ¿Qué sugieres para que mejore el negocio?

---

---

*Gracias por tu colaboración.*

RESULTADOS DE CUESTIONARIOS A DUEÑOS DEL NEGOCIO

1. ¿Está a gusto con su negocio?

	SI	NO	REGULAR
	1	1	2
PORCENTAJE	25%	25%	50%

2. ¿Le gusta como está organizado su negocio?

	SI	NO	REGULAR
	0	4	0
PORCENTAJE	0%	100%	0%

3. La relación que tiene con sus empleados es:

	BUENA	MALA	REGULAR
	0	0	4
PORCENTAJE	0%	0%	100%

4. ¿Toma en cuenta las sugerencias de sus empleados?

	SI	NO	A VECES
	0	2	2
PORCENTAJE	0%	50%	50%

5. Si lo necesitara su negocio, ¿Está usted dispuesto al cambio?

	SI	NO
	4	0
PORCENTAJE	100%	0%

6. ¿Qué está usted dispuesto para invertir en su negocio a fin de que mejore?

	Capacitación empleados	Capacitación directiva	Asesoría	Otras	Ninguna
	3	3	3	0	1
<b>PORCENTAJE</b>	<b>75%</b>	<b>75%</b>	<b>75%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>

7. ¿Cree que la organización necesite una mejor administración?

	SI	NO
	4	0
<b>PORCENTAJE</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

8. ¿Considera que el negocio tiene capacidad de crecer?

	SI	NO
	4	0
<b>PORCENTAJE</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

9. ¿Qué sugiere para que mejore su negocio? PREGUNTA ABIERTA

RESULTADOS DE CUESTIONARIOS A TRABAJADORES DEL NEGOCIO

1. ¿Te gusta tu trabajo?

	SI	NO	REGULAR
Caja	1	0	0
Contador	1	0	0
Ventas foráneas	1	0	0
Mostrador	3	0	1
Producción	4	0	3
<b>PORCENTAJE</b>	<b>71%</b>	<b>0%</b>	<b>29%</b>

2. ¿Te gusta como está organizado el negocio?

	SI	NO	REGULAR
Caja	0	1	0
Contador	1	0	0
Ventas foráneas	1	0	0
Mostrador	1	1	2
Producción	5	1	1
PORCENTAJE	57%	21%	21%

3. La relación que tienes con el dueño es:

	BUENA	MALA	REGULAR
Caja	1	0	0
Contador	1	0	0
Ventas foráneas	1	0	0
Mostrador	3	0	1
Producción	6	0	1
PORCENTAJE	86%	0%	14%

4. La relación que tienes con tus compañeros (as) de trabajo, en el desarrollo del mismo es:

	BUENA	MALA	REGULAR
Caja	1	0	0
Contador	1	0	0
Ventas foráneas	1	0	0
Mostrador	2	0	2
Producción	3	0	4
PORCENTAJE	57%	0%	43%

5. ¿Has tenido problemas con tus compañeros de trabajo en el desarrollo del mismo?

	SI	NO
Caja	0	1
Contador	0	1
Ventas foráneas	0	1
Mostrador	1	3
Producción	6	1
PORCENTAJE	50%	50%

6. Cuando existe un problema, ¿cómo se resuelve y quién lo resuelve? PREGUNTA ABIERTA

7. ¿Hay reglamento interno de trabajo?

	SÍ	NO
Caja	0	1
Contador	1	0
Ventas foráneas	0	1
Mostrador	4	0
Producción	6	1
PORCENTAJE	79%	21%

8. ¿Conoces el reglamento del negocio?

	SI	NO
Caja	0	1
Contador	1	0
Ventas foráneas	0	1
Mostrador	4	0
Producción	7	0
PORCENTAJE	86%	14%

9. ¿Estás de acuerdo con él?

	SI	NO	REGULAR	NO CONTESTO
Caja	0	0	0	1
Contador	1	0	0	0
Ventas foráneas	0	0	0	1
Mostrador	2	0	2	0
Producción	6	0	1	0
PORCENTAJE	64%	0%	21%	14%

10. ¿Te sientes conforme por la remuneración que recibes por tu trabajo?

	SÍ	NO	REGULAR
Caja	1	0	0
Contador	1	0	0
Ventas foráneas	1	0	0
Mostrador	4	0	0
Producción	5	0	2
PORCENTAJE	86%	0%	14%

11. ¿Sabes cuáles son tus funciones dentro del negocio?

	SI	NO	REGULAR
Caja	1	0	0
Contador	1	0	0
Ventas foráneas	1	0	0
Mostrador	3	0	1
Producción	7	0	0
PORCENTAJE	93%	0%	7%

12. Las condiciones de trabajo son:

	BUENAS	MALAS	REGULARES
Caja	1	0	0
Contador	1	0	0
Ventas foráneas	1	0	0
Mostrador	2	0	2
Producción	7	0	0
PORCENTAJE	86%	0%	14%

13. ¿Crees que el negocio necesite una mejor administración?

	SI	NO	no contesto
Caja	1	0	0
Contador	1	0	0
Ventas foráneas	0	1	0
Mostrador	4	0	0
Producción	2	4	1
PORCENTAJE	57%	36%	7%

14. ¿Consideras que el negocio tiene capacidad de crecer?

	SI	NO
Caja	1	0
Contador	1	0
Ventas foráneas	1	0
Mostrador	4	0
Producción	7	0
PORCENTAJE	100%	0%

15. ¿Qué sugieres para que mejore el negocio? PREGUNTA ABIERTA



---

---

### ANEXO 3

La información que se presenta a continuación se realizó con base a los Estados Financieros de la empresa.

**Liquidez** = Activo Circulante - Inventarios

Pasivo Circulante

Por lo tanto, sustituyendo:

**Liquidez** =  $\frac{610,081 - 154,818}{2,558} = 177.97$

2,558

Se puede interpretar que por cada peso que deben, se tiene \$177.97 para pagar, sin necesidad de vender los inventarios.

**Solvencia** = Activo Circulante

Pasivo Circulante

Por lo tanto, sustituyendo:

**Solvencia** =  $\frac{610,081}{2,558} = 238.49$

2,558

Se puede interpretar que por cada peso que se debe se tiene \$238.49 para pagar.

**Rentabilidad** = Utilidad del ejercicio

Capital

Por lo tanto, sustituyendo:

**Rentabilidad** =  $\frac{94,479}{1,040,495} = 9.08\%$

1,040,495

Se puede decir, que en comparación con la inflación de este año de 4.14%, la rentabilidad del capital inicial de esta empresa, es de 4.94% mayor que la inflación.

OBSERVACIÓN: De acuerdo con lo anterior, la empresa tiene solvencia y liquidez, las cuales no han sabido aprovechar para ampliar su negocio. Asimismo, es rentable pero sus gastos son excesivos.

**MOLINO DE CHILES "EL ESPECIAL"**  
**Estado de Situación Financiera al 31 De Agosto De 2004**

<b>Activo</b>			<b>Pasivo</b>		
<i>Circulante</i>			<i>Circulante</i>		
Caja	\$ 41,004		Impuestos por pagar	\$ 537	
Banco	<u>121,281</u>	\$ 162,285	IVA por pagar	<u>2,021</u>	
Deudores diversos			<b>Suma total del pasivo</b>		<b>\$ 2,558</b>
IVA por acreditar					
ejer. ant.	129,110		<b>Capital</b>		
Saldos a favor SHCP	<u>22,628</u>	151,738	Capital	\$ 1,040,495	
Almacén general		154,818	Resultado ejer. Anteriores	360,598	
Crédito al salario pagado		4,920	Resultado del ejer. Al 31-08-04	<u>94,479</u>	
IVA por acreditar		<u>136,320</u>	<b>Suma del capital</b>		<b><u>1,495,572</u></b>
		<b>\$ 610,081</b>			
<i>Fijo</i>					
Terreno		\$ 320,824			
Edificio	\$ 401,030				
Depreciación	<u>- 60,154</u>	340,876			
Maquinaria y equipo	252,490				
Depreciación	<u>- 95,190</u>	157,300			
Equipo de transporte	32,398				
Depreciación	<u>- 31,349</u>	1,049			
Equipo de cómputo	10,392				
Depreciación	<u>- 7,147</u>	3,245			
Mobiliario y equipo de oficina	42,815				
Depreciación	<u>- 3,900</u>	38,915			
		<b>862,209</b>			
<i>Diferido</i>					
Pagos anticipados		\$ 13,247			
Depósitos en garantía		<u>12,593</u>			
		<b>25,840</b>			
<b>Suma total del activo</b>		<b><u>\$ 1,498,130</u></b>	<b>Suma pasivo y capital</b>		<b><u>1,498,130</u></b>

**BIBLIOGRAFÍA**

**LIBROS**

ÁLVAREZ, Héctor Felipe (2000) Principios de Administración, Buenos Aires, Eudecor, 593 pp.

ÁLVAREZ, Héctor Felipe (1999) Teoría de las organizaciones, Buenos Aires, Eudecor, 230 pp.

ANZOLA Rojas, Cérvulo (1996) Administración de PyMEs, México, Mc Graw Hill, 199 pp.

BALLINA Ríos, Francisco (2001) Teoría de la Administración, un enfoque alternativo, México, Mc Graw Hill, 190 pp.

CHIAVENATO, Idalberto (2000) Administración. Proceso Administrativo, Bogotá, Mc Graw Hill, 415pp

FERNÁNDEZ Arena, José Antonio (1970) El proceso Administrativo, México, Diana, 249 pp.

FRANKLIN F., Enrique Benjamín (1997) Manuales Administrativos. Guía para su elaboración, México, UNAM, 115 pp.

GARCÍA DE LEÓN Campero, Salvador (1993) La Micro, pequeña y mediana industria en México, y los retos de la competitividad, México, Diana, 242 pp.

- HELLRIEGEL, Don, Susa E. Jackson, et. al. (2002) *Administración, un enfoque basado en competencias*, Bogota, Thomson Learning, 561 pp.
- KOONTZ, Harold, Weirich Heinz (2003) *Administración, una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 804pp.
- LAROCCA, Héctor A., Santiago J. Barcos, et. al. (1998) *Qué es Administración, las organizaciones del futuro*, Buenos Aires, Macchi, 393 pp.
- MÉNDEZ Morales, José Silvestre (1989), *La economía y la empresa*, México, Mc Graw Hill, 360 pp.
- MÉNDEZ Morales, José Silvestre (1982) *Problemas y política económicas de México*, 2. ed. México, Mc Graw Hill, 231pp.
- MÜNCH Galindo, Lourdes y José García Martínez (1999) *Fundamentos de Administración*, México, Trillas, 240 pp.
- O DA SILVA Liviera, Reinaldo (2002) *Teorías de la administración*, México, Thomson, 523pp.
- PEREL Vicente, Jesús D. López Cascante, et. al. (1990), *Administración General*, Buenos aires, Macchi, 529pp.
- PÉREZ ENRRI, Daniel (2000) *Economía en el pensamiento, la realidad y la acción. Casos y aplicaciones*, Buenos Aires, Macchi, 656 pp.

- ROBLES Valdés Gloria, Joaquín Carlos Alcérreca, (2000), *Administración, un enfoque interdisciplinario*, México, Prentice Hall, 420 pp.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín (1996) *Como administrar PyMEs*, México, ECAFSA, 368pp.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín (1992) *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, México, ECAFSA, 161 pp.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín (1993) *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, México, Ecasa, 356pp.
- SALAZAR Leytte, Jorge (1999) *Cómo iniciar una pequeña empresa, su viabilidad de mercado*, México, Continental, 162 pp.
- SÁNCHEZ Ambriz, Gerardo y Marcela Ángeles Dauahare (2003) *Tesis profesional: ¡Un problema!, ¡Una hipótesis!, ¡Una solución!* México, UNAM. 107 pp.
- TURNER Barragán, Ernesto A., Vargas Uribe, Guillermo et. al. (1994) *Globalización y estructuración productiva*, México, Amacalli Editores, 320 pp.
- VÁZQUEZ Álvarez, Carlos Manuel, Luis Miguel Roman Lira (2002) *Modelo de crecimiento integral y sostenible en la empresa*, México, AGT, 150 pp.

**REVISTAS**

ARECHAVALA Vargas, Ricardo (1998) "Formas de operación en pequeñas empresas del occidente de México: Los retos de la competitividad en mercados abiertos", en *Contaduría y Administración UNAM*, núm.189, abril-junio, pp. 66-83.

MORALES González, Ma. Antonia y José Luis Pech Vázquez (2000), "Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos", en *Contaduría y Administración UNAM*, núm. 197, abril-junio, pp. 47-63.

OLIVERA, Guillermo (2001), "Los clichés detrás de las micro y pequeñas industrias: Breve panorama internacional y de su evolución reciente en México", en *Investigación Económica*, LXI:238 (octubre-diciembre), pp. 109-156.

RODRÍGUEZ Martínez, Mauricio (2001) "PyMEs, la palanca estratégica para el desarrollo de México", en *Contacto de Unión Empresarial*, núm. 124, marzo-abril, pp. 25-31.

**DOCUMENTOS EN LÍNEA**

<<http://www.economia.gob.mx>

<<http://www.segob.mx>

<<http://www.inegi.gob.mx>

FERNÁNDEZ, E. (2003) "Gerenciamiento del activo humano",  
<<http://www.cai.org.ar/org-dir-emp/activhum.htm> [Consulta 09 de abril de 2003].

DEL PARQUE, Pedro (2004) "¿Por qué mueren las PyMES?",  
<<http://www.soyentrepreneur.com> [Consulta 02 de marzo de 2004].

E., Jorge (2003) "Estrategias para las PyMEs ante la crisis económica actual",  
<<http://www.neocheanet.com.ar/jorge/nota2.htm> [Consulta 09 de abril de 2003].

SALORT Bizama, Heriberto (2003) "La importancia del recurso humano en las implantaciones de sistemas informáticos",  
<<http://www.timania.cl/Articulos/Varios.htm> [Consulta 27 de mayo de 2003].

SOLLEIRO, José Luis (2003) "Radiografía del milagro exportador mexicano: hacia una estrategia articulada con la capacidad productiva y la realidad social",  
<<http://www.revistaespacios.com/a00v21n02/24002102.html> [Consulta 09 de abril de 2003].