



# **Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

## **La Organización como Factor de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa en México**

### **Seminario de Investigación Administrativa**

**Que para obtener el título de:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P r e s e n t a :**

**LETICIA LOPEZ OLMOS**

**Director del Seminario: L. A. Leopoldo Monroy K.**

**1 9 8 3**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## INDICE

La Organización como factor de desarrollo de la pequeña y mediana empresa en México.

### Introducción

I.	Metodología.	6
II.	Antecedentes de la Organización en la pequeña y mediana empresa .	9
III.	Conceptos y enfoques de Organización.	17
IV.	Relación entre la magnitud de la empresa y el tipo de Organización.	51
V.	Estadísticas y cuadros.	56
VI.	Perfil del empresario mexicano y su perspectiva de organización determinante para la estructura funcional.	77
VII.	Ausencia de manuales de organización y problemática que acarrearán.	81
VIII.	Conclusiones.	83
IX.	Bibliografía.	84

## INTRODUCCION

El motivo que me inclinó a la elaboración de ésta investigación, fué la gran importancia que abarca éste tema para la preparación a la realidad empresarial que debe llevar consigo el Licenciado en Administración y por supuesto también, desde el punto de vista de la necesidad de estudios sobre éste tema de organización, considerado por muchas empresas según la pequeña muestra de mi investigación, como secundario en la Administración de las mismas.

La empresa pequeña y mediana tiene serios problemas para la Administración de sus recursos humanos, materiales y técnicos; éstos problemas de administración pertenecen básicamente a la estructura que se le ha dado a los organismos porque con el solo análisis de la estructura de sus funciones, se pueden percibir serios problemas de organización.

Enfocando éste punto, primeramente trataré los antecedentes de la organización en las empresas pequeñas y medianas en México, posteriormente la parte teórica que ha surgido sobre Organización, señalando principalmente enfoques de autores norteamericanos, así como la relación que guarda la magnitud de la empresa con el grado de aplicación de la organización formal, proporcionando datos al respecto, encadenando eso con la importancia que tiene para el empresario mexicano este factor fundamental de la administración, considerando sus principales deficiencias en el área.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Los propósitos que motivaron el deseo de investigar el tema de la Organización en las pequeñas y medianas empresas son:

PRIMERO.- La relevancia que tienen éste tipo de empresas en la economía y en la Industria, pues de 125 mil establecimientos, 85 a 90 mil son medianos y pequeños.

SEGUNDO.- La importancia de la Organización como fundamento de "escritorio" para la consecución armónica y coordinada de los objetivos generales de las empresas.

TERCERO.- Mostrar el perfil del empresario mexicano como uno de los problemas para la realización de las técnicas de Organización de las empresas.

## I. Metodología

En éste capítulo se tratarán los pasos, que se representan gráficamente en la red de actividades, realizados para la comprobación de la hipótesis y la realización de los objetivos.

La presente investigación es de carácter mixto, pues se realizó con base en datos consignados en documentos, como: libros, revistas y registros; además en la observación directa a empresas, utilizando al cuestionario y a la entrevista como captadores de datos.

El tema de la investigación es un problema clásico de Administración, porque se refiere a una de las partes de su proceso: la Organización, parte fundamental del proceso administrativo donde señalamos las bases o cimientos de cualquier tipo de organismo.

El problema de la Organización en las pequeñas y medianas empresas en México representa una cuestión aún no resuelta, que sólo mediante el ejercicio de nuestra profesión podría alcanzar resultados positivos.

La recopilación de los datos fue realizada con la ayuda del cuestionario y de la entrevista como instrumentos de recopilación más adecuados para la consecución de los objetivos, además de la facilidad que implican para llevar a cabo el procesamiento de los resultados.

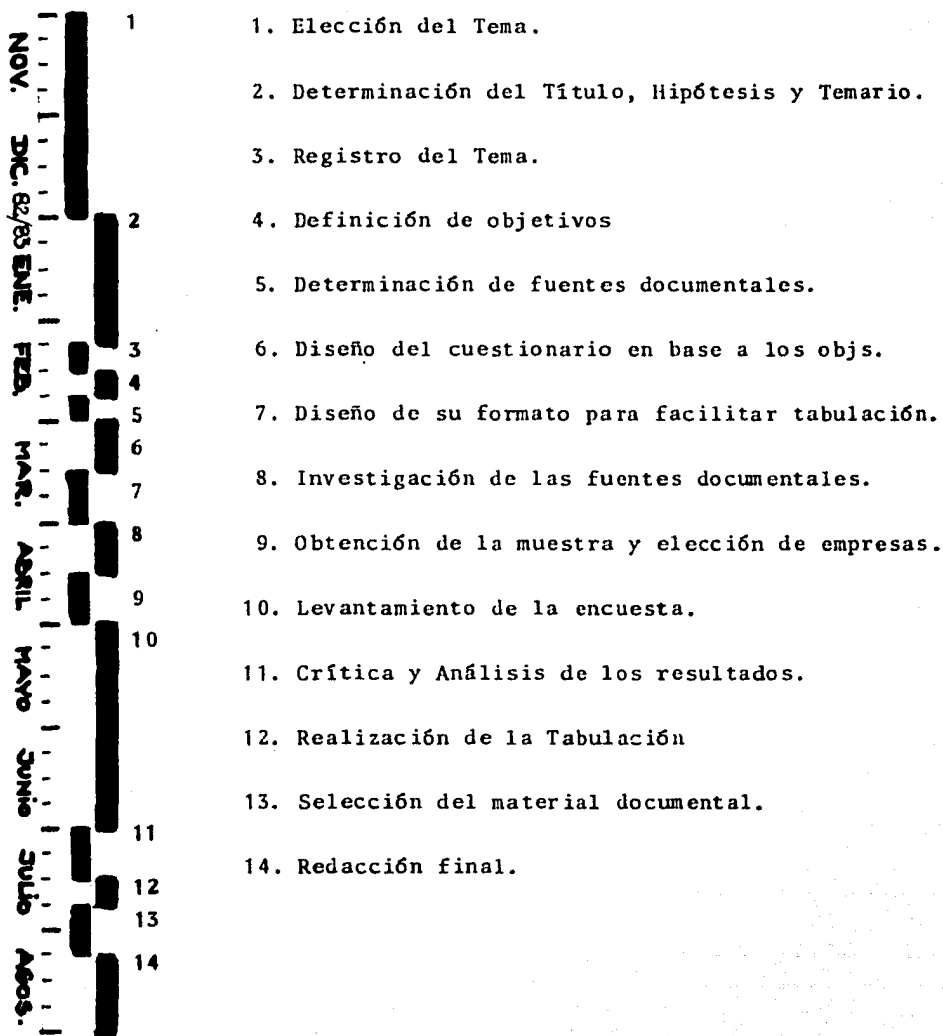
Se integraron las preguntas de tal suerte que, dieran respuesta a los problemas organizacionales presumibles.

Los cuadros se diseñaron de modo que no perdieran la esencia de la pregunta, dieran cabida a las alternativas presentadas por los encuestados y mostraran en forma simple y sencilla las cantidades obtenidas como resultados.

La interpretación que se da de la información capturada concuerda con cada una de las preguntas y con los resultados de ella obtenidos, que se ratifican con todo el contenido de la investigación documental.

La información se obtuvo de organismos especializados en la materia, como son el Fondo de Fomento y Garantía a la Industria Mediana y Pequeña, la Revista Pequeña y Mediana Industria, Nacional financiera, S.A., la Secretaría de Programación y Presupuesto, el Colegio de Licenciados en Administración y las respectivas Bibliotecas; ésto sumado a los libros detallados en la Bibliograffa, sin pasar por alto la información directa obtenida de las 60 empresas encuestadas.

RED DE ACTIVIDADES PARA LA REALIZACION DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION  
 == == ===== == == ===== == == ===== == =====





II. Antecedentes de la organización en la pequeña y mediana empresa.

Todas las organizaciones tienen en común que cierto número de hombres se han organizado en una unidad social, establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas, y una vez establecida firmemente tiende a asumir una identidad propia independiente de las personas que la forman.

Algunos autores consideran que la familia es la primera organización que se conoce, pues aún cuando no hayan planeado ni establecido intencionalmente una organización formal entre ellos mismos, llega a desarrollarse una organización formal, también se puede afirmar que muchas empresas, están formadas en base a organizaciones familiares.

Analizando la Historia de la Humanidad o mejor dicho la PreHistoria, se hace referencia a actividades que constituyen manifestaciones de organización. Como por ejemplo la caza del mamut en la Edad de los Glaciares, indica una auténtica organización. Y en los inicios de la civilización humana encontramos la División del Trabajo; como por ejemplo en la Civilización Egipcia de 10,000 años ó en nuestro país las grandezas de las Culturas Azteca, Maya y Olmeca.

Ya pesar de todas éstas muestras de Organización la primera vez que se aplica éste concepto con el significado que hoy le damos es hasta los fines del Siglo XIX en el diccionario de lengua Francesa Littré en donde al texto dice: " El hecho de dar forma a un organismo y regular su forma interior".

Hacia 1910, las principales inversiones de capital en la economía mexicana - excluida la agricultura - se encuentran en los ferrocarriles (40%), la minería (17%) y los bancos (17%), seguidos por la industria (6.6%) y el petróleo (5.9%); la mayoría de las inversiones 77% son de capital extranjero, que se componía de la siguiente manera: 44% EEUU, 20% Inglaterra, 13% Francia, y sólo le correspondía al Estado un 14% y un 9% al sector privado mexicano, con éstas cifras es lógica la afirmación de que la organización mexicana era apenas naciente por lo que en los años anteriores realmente la generación de levantamientos como fué en los 50 años primeros de vida Independiente de México, no fueron propicios para la inversión empresarial mexicana, además de que en lo referente a la ayuda gubernamental para el desarrollo de las empresas, era nula pues había prioridades tales como la educación, que también es un decir, pues no había un seguimiento en los objetivos, y menos aún un plan para desarrollar -- cualquiera actividad.

En base a la desigualdad en el nivel de vida se ha creado el ambiente propicio para la desintegración de la mitad del territorio nacional, por lo que los esfuerzos que realizaban las diversas áreas de la actividad: pública, social y privada, no han podido todavía, liberar al País de sus grandes carencias, por -- falta entre otros factores, de organización o planeación integrales para el desarrollo, fué hasta 1826 que Don Guadalupe Victoria en un primer plan mencionó la instrucción básica para todos, por lo que se deduce que las prioridades del país y de la sociedad en general eran apenas las básicas, por lo que no se podía -- hablar de una Organización Empresarial Mexicana.

Lucas Alamán (1792-1853) ejercerá la función de impulsor de la industria y el desarrollo del país. Con inversionistas ingleses organizó la Compañía Unida de Minas; en el año de 1830 -- fundó el Banco de Avío que desapareció en 1842, inició también -- la primera herrería en el Cerro del Mercado; estableció dos fábricas de hilados; introdujo al país carneros merinos y cabras -- del Tibet y caballos sementales, además de que presentó el proyecto para la creación del Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio, introdujo al país una perspectiva de progreso industrial, posiblemente por los varios años que vivió en las principales ciudades europeas.

Esteban de Antuñano (1792-1847) dedicó también su trabajo a la industrialización de México, fue el creador de "La --- Constancia", primera de las fábricas mexicanas de hilados en el estilo textil europeo, establecida en Puebla. Conjuntamente con Alamán fundan los antecedentes jurídicos y la actitud de las autoridades de la necesidad de protección y fomento del progreso -- industrial.

Hata el período conocido como la Reforma, se lucha por crear una administración y una legislación completa (Constitu--- ción de 1857), en donde se legisla en materia de Comercio Exte--- rior, reparto de tierras, inversión extranjera, aranceles y educación, Esto conjuntamente con la desamortización de los bienes del clero y su nacionalización, la limitación de fueros milita--- res y eclesiásticos, la separación de la Iglesia del Estado; se organiza la reforma agraria y la inversión extranjera.

Con Benito Juárez en la Presidencia y el triunfo de la Reforma, así como el impedimento a la intervención extranjera, -- dieron claro sentido y dirección a la lucha mexicana, pero el -- ascenso al poder del General Porfirio Díaz y sus 30 años de dictadura, volvieron a crear en México, el descontento del pueblo y el beneplácito del extranjero que como ya mencioné se adueñó de la vida económica del país gracias a las concesiones porfiristas.

Y aunque se pudiera pensar que éste régimen era bueno -- por la inauguración del ferrocarril que amplió los mercados y -- atrajo capital extranjero a fundar fábricas, las condiciones en la organización solamente eran empíricas, pues los estudios de - Teylor y Fayol a las empresas americanas llegaron hasta 1908 y - para su aplicación y para la realización de técnicas como las -- que ahora conocemos todavía no había base alguna y menos aún en nuestro país que en esa época se veía como una gran posibilidad de obtención de recursos con mano de obra muy barata, siendo objeto de múltiples injusticias los obreros mexicanos, por lo que con sus levantamientos y con los del sector campesino se dió pie a la Revolución Mexicana.

Con la participación obrera y campesina en el movimiento revolucionario de 1910, se creó la unión de gran importancia reconociéndose sus sindicatos como instituciones legales en la - Constitución de 1917, a diferencia de los Estados Unidos que reconocieron éste derecho hasta 1935. Pero cuando Carranza tuvo el poder se dieron presiones muy violentas y Obregón llegó para convertirse en promotor del sindicalismo. Hubo después algunos altibajos motivados básicamente por desordenes políticos los que mo-

tivaron grandes impedimentos para el desarrollo de la Industria, por lo que México continuó en su calidad de país materiaprimerero.

La crisis mundial de 1929 generó una preocupación por las actividades de organización y se promulgó la Ley sobre Planeación General de la República el 12 de julio de 1930, siendo ya el primer antecedente para la Organización de las actividades económicas del país.

Con la expropiación Petrolera en 1938, se marca una nueva etapa para el país, pues con esta razón se realizan serios -- transtornos lo que hace que los capitales norteamericano, inglés, francés y holandés huyan de México y que esto origine un receso económico, pero con la iniciación de la Segunda Guerra Mundial -- hay un beneficio para el país, pues las mencionadas potencias económicas mundiales tienen que fabricar armamentos dejando a otros países la tarea de fabricar los demás artículos, como por ejemplo el de la Industria Textil que tuvo en éstos años un desarrollo -- inigualado.

Al terminar éste período de Guerra de Potencias, México empieza a recobrar los capitales extranjeros y con esto sus estilos de Organización que trae consigo la creación de estudios de administración en nuestro país y posteriormente las carreras universitarias de licenciado en administración y licenciado en relaciones industriales.

Y es en ésta década de los '40 en que el proceso industrial de México se caracterizó por el hecho de estar basado en la sustitución de importaciones, que permitió establecer la estructura industrial que actualmente poseemos. Pero la consecución de los objetivos de este modelo se empleó un elevado protec

cionismo, tanto en la base de impuestos como en otros aspectos, lo que trajo consigo una amplia serie de incongruencias en el -- sistema productivo como fueron el uso intensivo del factor capital, y como consecuencia una baja en la utilización de los recursos humanos en la producción, que provocaría el aumento en la ta sa de desempleo.

También en ésta década algunos sectores de la producción fueron protegidos a diferencia de otros, creando un gran de sequilibrio en la estructura económica del país y una gran desigualdad de todo el aparato productivo.

Una de las causas de éste desequilibrio fue la protec---- ción del mercado interno que trajo disminución a las exportaciones y por consecuencia inmediata el no ingreso de las divisas ne cesarias que afectó desfavorablemente la balanza comercial creando un déficit en aumento, de ahí que nuestra deuda se viera in crementada desde finales de la década de los '60s.

Con éste panorama surge la Organización para nuestras - empresas medianas y pequeñas que alcanzaban casi el 80% del total de empresas existentes y también así surgo como ya se mencionó - las carreras universitarias administrativas y con ésto los estudios en Administración por cerebros mexicanos.

Considerándose como primera generación en Administración la egresada en 1958 pero ya antes en 1943, se había instaurado - la carrera de Licenciado en Administración de Ins tituto Tecnológico de Monterrey.

Pero el desarrollo económico del país de 1950-1970 fué

un crecimiento sostenido y con alto fomento industrial en importaciones crecientes en bienes de capital y tecnología que se distribuía en forma desigual, acentuándose así el gran desequili---brío social y económico. Este proceso de desarrollo aumentó la demanda de directivos, investigadores, esquemas, técnicas de organización, etc. para el país, y ésta situación excesiva de demanda rebasó al sistema educativo nacional.

Para la década de los '70s y ante la desigualdad de la distribución del ingreso nacional, el estado orientó su política económica y social a través del gasto público, pero participando en la producción de bienes y servicios en sectores prioritarios.

Es en ésta década cuando más estudios organizativos de empresas públicas y privadas se han realizado, por lo que estas acciones han precisado el ámbito de competencia de las empresas del estado con las pequeñas y medianas empresas mexicanas particulares, fortaleciéndose el sistema de economía mixta vigente en México.

Este desarrollo y crecimiento en las empresas ha propiciado que los centros educativos realicen cambios mínimos (des--graciadamente) en sus planes y programas adecuándolos a la realidad de nuestras empresas reduciendo la influencia de las corrientes administrativas derivadas del conocimiento de situaciones externas a nuestra realidad y con una gran obsolescencia y discre--pancia para la solución de los problemas Organizacionales.

Ahora en el inicio de nuestra década las organizaciones

mexicanas persisten en las deficiencias, carencias, limitaciones y desarrollo desigual que trajo consigo la subadministración, calificativo que todavía nos acompaña, y que ha sido el resultado de la improvisación, las malas gestiones y la ausencia de controles, que traen consigo retrasos por la limitante de los recursos disponibles que agudizan los problemas de nuestro sistema empresarial.

Ahora las disciplinas administrativas cuentan con un gran número de estudiantes, y para comprobar lo anterior se necesitaría actualizar la investigación de Alejandro Landa Nava que en 1968 llamó "La matrícula y la docencia en las áreas de las ciencias económico-administrativas y físico-matemáticas" en la que se arrojaba las siguientes cifras; 1 profesor a 188 alumnos de áreas económico-administrativas, en comparación con el área físico-matemática de 1 a 86.



### III. Conceptos y enfoques de Organización.

Primeramente trataré lo referente a las definiciones -- que sobre Organización han surgido; la definición del padre de la Administración Moderna Henry Fayol, encontró que en las empresas se llevaban a cabo 6 operaciones generales:

1º Operaciones técnicas: producción, fabricación, transformación.

2º Operaciones comerciales: compras, ventas, cambios.

3º Operaciones financieras: busca y gerencia de los - capitales.

4º Operaciones de seguridad: protección de los bienes- y de las personas.

5º Operaciones de contabilidad: inventario, balance -- precio de costo, estadística, etc.

6º Operaciones administrativas: PREVISION, ORGANIZACION, DIRECCION, COORDINACION Y CONTROL.

Definiendo a la Organización ó a la función de Organizar; "es decir constituir el doble organismo, material y social - de la empresa".

El estudioso de administración y principalmente de Organización, el Sr. Ernest Dale en su libro del mismo nombre (1967), define a la Organización "simplemente como un proceso de: 1. Determinar qué es lo que debe hacerse si ha de lograrse una finalidad dada; 2. Dividir las actividades necesarias en segmentos lo - suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñadas por una persona; 3. Suministrar los medios para la coordinación, de modo

que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros. No es un fin en sí misma sino un medio para alcanzar un fin" -

El profesor e investigador de Administración Agustín Reyes Ponce nos dice que "la palabra organización viene del griego "organon", que significa instrumento".

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

Además nos señala la definición de Terry: "es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas."

Sheldon la define como: " el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles."

Petersen y Plowman dicen "es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos".

Litterer la define "es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) en

tre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas".

Como vemos en las anteriores definiciones la Organización es la etapa de la Administración en la que debemos definir - la manera en que se llevará a cabo el objetivo de la empresa, así como la definición de los puestos o las actividades que necesitamos llevar a cabo para realizar este objetivo, para lo cual nos - valdremos de técnicas administrativas que debemos adecuar a los - fines de la empresa.

Henry Fayol en su libro Administración Industrial y General señala 14 principios generales de Administración, indicándo nos la flexibilidad de los mismos de acuerdo a las necesidades del organismo a aplicar, y son los siguientes:

La división del trabajo (producir más y mejor con el -- mismo esfuerzo), la autoridad ( es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer), la disciplina (la obediencia), la unidad de mando (una acción cualquiera, un solo agente y un solo jefe), unidad de dirección (un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tengan el mismo objeto), subordinación del in--terés particular al interés general ( el interés del organismo debe prevalecer al de cada uno de sus miembros), remuneración del - personal (debe ser justo el modo de retribución), centralización (de la dirección parten todas las órdenes), jerarquía (es la se--rie de jefes que va de la autoridad suprema a los niveles inferiores), Orden (un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar), -- Equidad (igualdad), estabilidad del personal (tiempo suficiente - para conocer la labor), iniciativa (posibilidad de ejecutar y con

cebir ideas) y por último la unión del personal. Estos principios que Fayol llama de administración han sido tomados como bases generales para la implantación de una organización formal correcta en la teoría referente a ésta materia. Como por ejemplo en el capítulo correspondiente a Organización de Koontz, Dale ó Reyes -- Ponce, invariablemente encontráremos varios de éstos principios como sustento importante para la comprensión de esta función administrativa.

En el libro de Curso de Administración Moderna de Koontz; y O'Donnell, se definen dos principios diferentes a los ya mencionados, pero que guardan una estrecha relación con ellos, éstos son el principio de la Unidad de Objetivo que dice "una estructura es eficaz si facilita la contribución de los individuos hacia el logro de los objetivos empresariales. Y el principio de eficiencia: "la estructura de una organización es eficiente si facilita que la gente logre los objetivos con el mínimo de costos o consecuencias imprevistas".

El profesor Agustín Reyes Ponce menciona cuatro principios de la Organización; el primero es el de la especialización - (cuando más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza), principio de la unidad de mando (igual definición que Fayol), principio del equilibrio autoridad-responsabilidad (debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella), y el principio del equilibrio de dirección -control (a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar

la unidad de mando).

Ernest Dale, además de hacer un análisis a los principios clásicos, como él les llama, describe cuatro principios adicionales que son: 1º El cambio es una característica inmutable de -- las organizaciones.

2º Principio de organización federal (Druker, 1946) una vez que la empresa ha alcanzado una determinada magnitud, pue de dividirse en una serie de organizaciones separadas.

3º El resultado final de la descentralización de - la toma de decisiones que se describió tiende hacia un incremento en el rendimiento económico de la inversión realizada en el gasto administrativo.

4º Los canales de organización formales habitualmente deberán respetarse bajo las siguientes circunstancias: su responsabilidad directa y algún asunto de controversia o cualquier - asunto que necesite la coordinación con otras unidades de la organización.

Los estudiosos en administración definen como el principio a seguir en la organización de un organismo la definición del objetivo que se persigue, debiendo estar lo mas concreto posible, aunque a veces solo se comienza con una idea y el deseo de hacer que la inversión deje una tasa de utilidad lo suficientemente compensativa. En nuestras empresas pequeñas y medianas generalmente se empieza con un pequeño capital y muchas ganas, pero los obstáculos son muchos, por lo que una adecuada organización primera, - nos liberará de algunos contratiempos futuros.

Generalmente no se empieza así, el propietario comienza sus operaciones con el personal justo para realizar las actividades presentes, y conforme va creciendo su organismo el mismo se encarga de ir contratando el personal que va siendo necesario, pero ésta ausencia de planeación y de organización, traerá consigo lógicamente un punto crítico en el que ya no se pueda organizar el trabajo con la misma facilidad y se hace necesaria la formación de grupos de trabajo dirigidos por el personal que a su juicio sea el más apto. Además de ser lógico que en un negocio en marcha no surge la cuestión del agrupamiento y estructuración de puestos por parte de los empleados. Tiene que ser el nivel supervisor el que se encargue de la solución de éstas cuestiones, sin considerárlas en un segundo grado de importancia, por lo que se debe de emplear la técnica de la organización como una herramienta para crear una estructura que logre la satisfacción de las necesidades en relación a las circunstancias imperantes de cada organismo independiente.

El tramo de control: este tema se refiere al crecimiento que presenta la empresa cuando lo hace horizontalmente, es decir, cuando el número de subordinados aumenta y el de supervisión continúa igual; lo que acarrea una carga mayor de trabajo para el superior, que no podrá atender así en una forma efectiva y eficiente a cada uno de sus subordinados por lo que los tratadistas de organización han realizado estudios sobre el número ideal que puede manejar un sólo supervisor.

Lyndall Urwick llegó a los siguientes resultados: "el número ideal de subordinados para todas las autoridades superiores

debe ser de cuatro", y "al nivel más bajo de la organización, --- donde lo que se delega es responsabilidad por la ejecución de tareas específicas y no por la supervisión de otros, el número puede estar entre ocho y doce".

El número ideal dependerá de cada organización y de los factores que señala Reyes Ponce:

a) Que los elementos humanos sean capaces, es decir, -- que el conocimiento de su trabajo y su capacidad favorecerán el control efectivo de sus subordinados y por ende el número podrá agrandarse a diferencia de un superior que carezca de éstas calidades.

b) La naturaleza de las funciones a supervisar en cuanto a su igualdad o semejanza, harán que el supervisor pueda estar al tanto de éstas funciones de un mayor número de gente, si se supervisan funciones complejas y diferentes como sucedería en los primeros niveles jerárquicos.

c) El número de relaciones y problemas aumenta conforme se asciende en la jerarquía de la organización.

d) La ayuda del staff a los supervisores de línea puede traer consigo una gran eficiencia en la tarea de éstos y por consiguiente un aumento en el tramo de control.

e) El tramo de control solo se da entre la relación de tareas en las que se tienen que ponerse de acuerdo dos personas - y de las que son directamente responsables de su estudio y decisión.

f) Uno de los problemas de la Organización en las empres mexicanas pequeñas y medianas es que el tramo de control a ve

ces es muy grande o grande, y el hombre de empresa se convierte en un director de orquesta, en el que todos los asuntos, a veces aún los triviales, tienen que pasar por su autorización, impidiendo con ésto una fluidez rápida de las operaciones.

Centralización-Descentralización: Cómo inmediata respuesta al tramo de control surge el dilema de la organización -- centralizada o descentralizada. Lo más común es la centralización en la que todo fluye hacia el centro (información, autoridad, decisiones, responsabilidades, etc.) claro que no se dá en un 100% siempre hay algún jefe intermedio, pero la cuestión surge "en el grado" en que se conviene una u otra. La centralización en la organización se refiere al grado de autoridad-responsabilidad conferido. Pero la descentralización es una práctica todavía más difícil de realizar pero por lo mismo necesaria, difícil porque abarcará a todas las áreas o funciones que tenga el organismo, pues nadie, ni aun el jefe principal podría hacer todas las labores -- inherentes para el logro del objetivo del grupo. La inclinación por la descentralización acarreará problemas de delegación de autoridad, por lo que es conveniente tener en cuenta los principios que la rigen.

Principio de la delegación por resultados obtenidos: -- Este principio señala como requisito previo a cualquier delegación de autoridad a cualquier persona, el señalamiento de los logros -- que de él se esperan, o lo que es lo mismo, el seguimiento de una planeación previa a su actividad a realizar. Posteriormente la delegación de autoridad que se haga deberá de ser suficiente para



cubrir el plan de resultados a obtener.

Principio de definición funcional: La base de éste principio es la definición correcta de las funciones a realizar, marcando con precisión los resultados esperados, las actividades, la autoridad, sus relaciones con los demás cargos y la responsabilidad ante los objetivos de la empresa.

Principios de nivel de autoridad: Ya que se tiene una autoridad se tiene que asumir la toma de decisiones que trae consigo y no volverla a regresar al nivel superior, sino siempre tratando de tomar el mayor número de decisiones que la autoridad -- que se tenga requiera.

Principio de jerarquía: La definición de la línea es -- fundamental para evitar el desentendimiento de una responsabilidad, por lo que cuánto más clara sea esta línea de autoridad, más eficiente será la toma de decisiones y la comunicación.

Principio de unidad de mando: Este es un principio que muy pocas veces es seguido en la práctica, y que se refiere a que cada subordinado sólo debe recibir órdenes de un sólo superior, - este seguimiento traería consigo claridad en las tareas a desempeñar y en las órdenes a seguir y un mayor sentido de responsabilidad personal por los resultados.

Principio de responsabilidad absoluta: La responsabilidad es compartida entre un jefe y su subordinado, una vez aceptada esta asignación ninguno de los dos podrá evadirla

Principio de igualdad de autoridad y responsabilidad: - La responsabilidad que se tiene por determinada acción no puede ser mayor ni menor de la implicada en la autoridad delegada.

La funcionalización: Una vez que la empresa se ha definido como centralizada o descentralizada, debemos tener en cuenta el criterio de departamentalización más adecuado para las circunstancias de nuestra empresa.

Reyes Ponde considera un conjunto de reglas prácticas - "para conseguir la división de las funciones y la departamentalización respectiva":

1a. Realización de una lista de todas las funciones o tareas de la empresa, debiéndose ser lo más amplia posible pues después del análisis se eliminarían las duplicaciones.

2a. Incluir una definición sencilla de éstas funciones. Después de su análisis se deberán quedar en la lista solo las funciones que deban existir.

3a. Ahora procederemos de la misma manera a definir las funciones del segundo nivel jerárquico.

4a. Se continúa el mismo procedimiento hasta llegar a - los últimos niveles de cada departamento y agotar todas las actividades posibles.

5a. Después se reunirán las funciones en las unidades - concretas en las que habrán de realizarse.

Esta división en unidades es lo que se conoce en Organización como Departamentalización, para la cual existen varios criterios que se señalan a continuación.

Departamentalización mediante números simples. Es el agrupamiento de personas para realizar tareas en que el resultado dependa solo del número de personas que las realizarán.

Departamentalización por tiempo. Es la que se refiere a dividir la organización por el uso de varios turnos por las condi

ciones de tecnología o de economía.

Departamentalización por función empresarial. Es la más usada pues casi siempre se presenta en algún nivel de las empresas. Las funciones más comunes son producción, ventas y finanzas y cuando las empresas tienden a ser mayores se encuentra la función de personal. Puede variar el nombre de éstas funciones según las condiciones particulares de la empresa, pero generalmente éstos son los que se utilizan.

Departamentalización por territorio: Es la basada en áreas geográficas cuando la empresa se encuentra dispersa en un territorio y todas las actividades se asignarán a un sólo jefe.

Departamentalización pro productos: Esta se presenta en empresas de una gran magnitud, que tal vez fueron organizadas por funciones, pero con el crecimiento en las ventas de sus productos que también se diversifican les es mas conveniente organizarse en base a los productos que ahora son los que marcan las actividades a realizar por las funciones, asignando un administrador general para cada producto.

Departamentalización por clientes: Se presenta cuando los clientes son el elemento esencial para agrupar actividades, y forman grupos con requerimientos muy definidos.

Departamentalización por canales de comercialización:-- Se presenta cuando un mismo producto se distribuye por diferentes medios como pueden ser los supermercados, la tienda minorista, -- los almacenes, etc.

Departamentalización por proceso o equipo: Es más usada en las empresas manufactureras pues la mano de obra y las herrami

entas se reúnen en un lugar para llevar a cabo una serie de actividades determinadas. En las empresas pequeñas o medianas manufactureras, ésta es una división que casi nunca falta pues dividen - después del área de producción el seguimiento que tiene el producto en el proceso o equipo que se use para se terminación.

Organización forma de matriz: Es la implantación de dos formas de departamentalización como son por funciones y por productos que al unirse forman una matriz. Y consite en nombrar jefes por las diferentes funciones y al mismo tiempo determinar los superiores que vigilarán a cada uno de los productos que de la organización se pretendan obtener.

Departamentalización mixta: Es la que más se observa en la práctica, porque en los primeros niveles puede darse una división funcional , después por clientes o productos, después por -- proceso y después numérica. Lo que podría acarrear problemas si no se utilizan las técnicas de organización adecuadas.

Yá que definimos cuál es el criterio de departamentalización a seguir, nos encontraremos con la disyuntiva de nombrarlo con autoridad de línea ó staff.

Los departamentos de línea, reciben asesoramiento y servicio de especialistas en técnicas para cada función. Una empresa en México como la pequeña o mediana, no cuentan en su mayoría con éste tipo de departamentos, pero es pertinente saber que estos departamentos investigan, planean, ayudan a la implantación de dichos planes y a la revisión permanente de los resultados.

Aunque también pueden surgir interferencia en las actividades llegando a considerar a los técnicos de los departamentos

de línea como un estorbo más que una ayuda, esto dependerá del -- buen manejo que sobre autoridad y responsabilidad se haga en la - organización. No se deben olvidar los conceptos de línea y staff, las funciones de línea tienen una responsabilidad directa sobre - los objetivos y su logro, mientras que el staff son elementos de ayuda a la línea a conseguir esos objetivos, con una mayor exactitud y eficiencia.

Una de las técnicas en Organización a tratar es la de los Comités. Koontz y O'Donnell lo definen "un grupo de personas, al cual, precisamente en cuanto grupo, le es encomendada una materia administrativa"; Reyes Ponce "un conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma --- coordinada, algún acto o función. Da tres clases principales:

Comités consultivos: discutir para aportar puntos de vista, pero no para decidir.

Comités decisorios: limitan la autoridad del funcionario para un determinado tipo de actividades en las que se requiera la aprobación de la mayoría.

Comités ejecutivos: Se integran para impulsar el cumplimiento de alguna función.

Una vez definida la posición de la empresa en cuanto a la teoría administrativa en Organización, puede procederse a la - realización de las herramientas organizativas que apoyan ésta teoría, para hacerla real y funcional.

La primera herramienta que mencionaré es la Carta de Organización u Organigrama.

Definiciones: La Presidencia de la República por medio de la Coordinación General de Estudios Administrativos nos dá la

siguiente definición: "El término organograma se emplea como la -representación gráfica de la estructura orgánica de una institu--ción o una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran."

Reyes Ponce nos dice que "consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, ... representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Ernest Dale indica que es " la manera más sencilla de -describir una estructura de organización,... puesto que a menudo es necesario graficar tanto la alta estructura de la empresa como la organización más detallada de los departamentos y divisiones."

Finalidad de los organigramas:

Estos instrumentos proporcionan una representación gráfica de la estructura de organización, y permiten la comprensión de su esquema general, así como el grado de independencia de los elementos que componen la organización.

Podemos encontrar: tipo de unidades, relaciones, características como dependencia o independencia entre las funciones básicas, formando así una fuente de información formal y autorizada sobre cualquier organización, indicando las relaciones de jerarquía de los órganos principales, facilitando el conocimiento sobre su ubicación y sus relaciones en toda la estructura, ayudando a descubrir posibles conflictos de dependencia o insuficiencia de supervisión y control.

Ayudan grandemente al análisis organizativo, al mostrarnos la división de funciones, los canales de comunicación formal, la jerarquía y sus niveles, la autoridad, los departamentos de línea y staff, etc.

Los requisitos fundamentales que deben de seguirse para su elaboración son:

**Precisión:** Los órganos deben aparecer definidos, mostrando claramente sus niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia entre ellos.

**Vigencia:** Su actualización es muy importante, siempre al consultarlos nos debe mostrar la estructura presente, por lo que es muy importante señalar (casi siempre en el margen inferior derecho) la fecha de su autorización, el responsable de su elaboración y la unidad que lo realizó.

**Uniformidad:** Deberán de normarse las medidas utilizadas para su diseño en lo referente a símbolos y líneas.

**Claridad:** No debe contener un número excesivo de rectángulos, siendo los que ahí se presenten los más representativos posibles, por esto se recomienda que generalmente no aparezcan los últimos niveles de la organización como son los que representarían los obreros o empleados.

**Impersonales:** Los organigramas deben contener el nombre de la función o del puesto, pero no de la persona, porque la rotación del personal influiría en la actualización innecesaria (costos), por lo que si una oficina necesita tener un organigrama con los nombres de los ocupantes de los puestos se realizaría en forma microadministrativa o seccional-

Como todo instrumento técnico tiene sus limitaciones, que se enuncian enseguida: Expresan las relaciones formales y -- siendo la organización una integración de seres humanos, es de suponerse la importancia que en ella tiene la relación informal de las personas, más aún en las empresas medianas y pequeñas en las que las relaciones personales son más estrechas.

Los organigramas pueden ser clasificados en tres grandes grupos, según la Coordinación de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia de la República:

Contenido                      Ambito de aplicación                      y                      Presentación

Teniendo cada una de éstas clasificaciones otras sub--- clasificaciones.

Por su contenido: Estructurales, que nos muestran las unidades administrativas y las relaciones existentes entre ellas.



Funcionales: muestran además, las funciones principales.

De integración de puestos, de plazas y unidades: Señalan dentro del marco de cada unidad administrativa, los puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, así como el número de plazas existentes y requeridas indistintamente.

Por su ámbito de aplicación: Pudiendo ser Generales, que muestran sólo los órganos principales y sus interrelaciones básicas, o bien Específicos que muestran con mayor detalle los aspectos de Organización de una determinada área de la Organización.

Por su presentación: Verticales que son los que presentan a las unidades ó departamentos de arriba hacia abajo. Considerados los más generalizados.

Horizontales: Muestran a los departamentos o unidades de más alta jerarquía hacia el margen izquierdo y las líneas de autoridad parten también de izquierda a derecha. Los niveles jerárquicos en lugar de ser por renglones como en el vertical, son por columnas.

Mixtos: Se combina la representación vertical y la horizontal, para comodidad de espacio en la representación.

De Bloque: Representan un mayor número de áreas en espacios más reducidos, si éstas áreas son semejantes en su nivel jerárquico, permitiendo así la aparición de las últimas áreas.

Escalar: Consiste en utilizar distintas sangrías en el margen izquierdo para mostrar las diferentes jerarquías de cada área.

Los pasos fundamentales a seguir son cinco:

**Autorización y apoyo de los niveles superiores:** Este es el punto de partida básico, pues si no contamos con el Visto Bueno de nuestra área superior no podremos tener éxito en la realización del Organigrama, o inclusive en cualquier otro trabajo de investigación, por lo que éste es el paso fundamental y en el que el administrador puede encontrar más recelo por parte de sus superiores. También aquí es donde debe mostrar sus habilidades profesionales, para poder mostrar al empresario las ventajas de ésta técnica organizativa. Su autorización será de gran ayuda en el paso de acopio de la Información.

**Recopilación de la Información:** Debemos determinar la información básica que necesitamos sobre el área a investigar según lo que deseemos mostrar en el organigrama y una vez realizado esto, procederemos al acopio de la información referente a los órganos que integren el área, el nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica, sus interrelaciones y la naturaleza de las mismas, sus funciones y los puestos con su número de plazas.

Para obtener la anterior información, contamos con diferentes fuentes como son: Los archivos y centros de documentación, los funcionarios y empleados, etc.

Los métodos utilizados para el acopio de la información son los siguientes: La investigación documental que se realiza en la fuente de archivo y centros de documentación y la investigación de campo que se realiza con jefes y empleados por medio de entrevistas personales.

Una vez que hemos recopilado la información, debemos --

proceder a su análisis que consiste básicamente en la detección de contradicciones o lagunas, posteriormente y antes de emitir -- un juicio personal sobre estas contradicciones, debemos pedir la opinión de los jefes de las áreas estudiadas, y después de que -- hemos analizado, interpretado y confirmado la información procederemos al diseño del organigrama.

La representación grafica se forma de figuras geométricas que representarán los órganos y las líneas que los conecten -- que representaran las relaciones.

Las figuras deberán ser uniformes en su forma, las más recomendables son las figuras rectangulares, sin olvidar que independientemente del nivel jerárquico que muestren deben de ser -- del mismo tamaño.

La colocación debe obedecer al diferente nivel jerárquico de las áreas, pero dentro del mismo nivel jerárquico se mostrarán primero las de tipo operativo, y posteriormente las que constituyan apoyo ó staff.

El otro elemento gráfico son las líneas que como ya se mencionó muestran el tipo de interrelaciones existentes en las diferentes áreas, por lo que éstas líneas de conexión deben ser uniformes en la presentación, como por ejemplo, si mostramos una relación principal de autoridad entre jefes y subordinados se mostrará con línea continua, que se recomienda sea un poco más gruesa que la utilizada para hacer los rectángulos. Otra recomendación no menos importante, es que nunca se terminen estas líneas con una flecha para indicar subordinación, pues ésta queda debidamente mos

trada en la posición del rectángulo en el organigrama. El grosor de la línea debe ser uniforme a lo largo de todo el organigrama, si se quisiera mostrar alguna otra relación a base del grosor de las líneas se deberá señalar en el organigrama el significado que tiene cada una de las líneas en base a su grosor.

La representación de la autoridad funcional se recomienda realizarla con una línea punteada un poco más delgada. La autoridad funcional no es la relación de dependencia, sino la de mando especializado.

La representación de la relación de asesoría es la que se dá entre las áreas que se proporcionan ayuda en lo referente a información técnica o conocimientos especializados. Se recomienda representarlas con líneas continuas de trazo fino.

Una vez que nos ha sido aprobado el Organigrama, no vamos a proceder a guardarlo en un cajón, debe mostrarse a toda la empresa colocándolo en un lugar estratégico, y además algo muy importante es que se debe someter a continuas revisiones y actualizaciones.

Otra técnica administrativa de Organización, no menos importante, es el Manual de Administración, que tiene sus antecedentes en la Segunda Guerra Mundial, cuando la escasez y urgencia de mano de obra calificada creó la necesidad de realizar éstos documentos para resolver problemas de capacitación y adiestramiento. En México, realmente su uso no tiene esos antecedentes, por ejemplo la primera guía para la elaboración de éstos instrumentos en el gobierno fue hasta 1974, y en las empresas medianas entre la década de los '60s, en la pequeña empresa se sigue pensando que no son de utilidad para ellas, o que sus usos pueden ser reemplazados por la experiencia y la práctica, o que la empresa se encuentra en constante crecimiento y no es práctica su elaboración.

La definición sobre lo que es un Manual realizada por el Señor Miguel Duhalt Krauss es la siguiente: "Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo. La Dirección General de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia considera "instrumentos administrativos que faciliten el cumplimiento de las funciones, la desconcentración de las actividades, la participación adecuada del elemento humano, y el logro eficiente de los objetivos de las entidades públicas.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación; permiten registrar y transmitir, en forma ordenada y sistemática, información sobre los antecedentes, atribuciones, organización, objetivos y políticas y/o

procedimientos de un organismo administrativo, así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las labores."

George R. Terry dice que:"un manual de oficina es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado de una empresa. En realidad es un libro -guía- , una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas."

Ernest Dale, nos dice:"Los manuales de organización se han proyectado para promover el entendimiento de la estructura -- por medio de las descripciones de los diversos puestos que pueden estar consignados en los organigramas únicamente por título. Generalmente incluyen también los organigramas, y a veces alguna otra información que pueda ser de utilidad para familiarizar a los --- miembros de la organización con los objetivos, políticas y prácticas generales de la compañía."

Esta serie de definiciones nos lleva a la necesidad de mencionar los objetivos de los manuales administrativos para una mayor claridad.

Dependiente del área a la que se apliquen, permiten -- cumplir los siguientes objetivos:

Presentar una visión de conjunto, precisar las funciones de cada unidad o área, mostrando la responsabilidad para evitar duplicaciones o conflictos, procura la ejecución correcta de las actividades y su uniformidad, otro de sus objetivos es el ahorro de tiempo si se siguen las instrucciones señaladas, permitiendo un menor esfuerzo y tratando de evitar repeticiones innecesarias

ias, ayudan grandemente a la integración y orientación del personal de nuevo ingreso, por lo que se aprovechan con eficacia nuestros recursos humanos y materiales.

### Clasificación de los Manuales Administrativos.

La siguiente clasificación es la que propone Miguel Duhalt Krauss:

Por su contenido: Historia de la empresa, Organización de la empresa, Políticas de la empresa, Procedimientos de la empresa, Contenido múltiple.

Por la función específica o área de actividad de que tratará el manual: Ventas, Producción, Finanzas, Personal, Otras funciones y Generales que se ocupen de dos o más de éstas áreas.

La clasificación básica de la Coordinación General de Estudios Administrativos, es la siguiente:

"Los manuales administrativos pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios tales como el área de aplicación, el contenido, el grado de detalle y el personal al que se encuentran dirigidos."

Por su área de aplicación:

Macroadministrativos.- Se refieren a la empresa en todo su conjunto.

Microadministrativos.- Se refieren a una sola área de la empresa.

Por su contenido:

De organización.- Contienen los siguientes informes: -- Directorio, Antecedentes, Legislación, Atribuciones, Estructuras, Funciones de las diferentes áreas contenidas, Descripción de Puestos cuando se refiere a una sola área, Niveles Jerárquicos, Grados de Autoridad y de Responsabilidad, Canales de Comunicación y Coordinación, así como los Organogramas que describen en forma -



gráfica la estructura de organización.

De procedimientos.- Muestran el método o procedimiento de las labores u operaciones que se tienen que realizar para formar las funciones de una área o de varias de ellas.

De contenido múltiple. Contienen información que corresponde a más de dos de los tipos señalados.

## EL MANUAL DE ORGANIZACION.

Miguel Duhalt Krauss nos dá la siguiente definición:

"Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos."

C.L. Littlefield:"los manuales se usan donde se desca - una descripción detallada de las relaciones de organización. Se - elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes -- puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás".

El contenido del Manual de Organización debe ser en --  
forma mínima el siguiente:

IDENTIFICACION: El manual de Organización contendrá en  
primer término los siguientes datos:

- Nombre de la empresa.
- Extensión del manual.
- Niveles Jerárquicos que comprende .
- Lugar y Fecha de elaboración.
- Indicar si es revisión.
- Departamento responsable de su elaboración.
- Cantidad de ejemplares impresos.

#### INDICE ó CONTENIDO.

-Prólogo o Introducción. Es la explicación de lo que es el documento, los propósitos que pretende, la aplicación práctica, a quiénes va dirigido, cómo y cuándo se le harán las revisiones, etc. Es conveniente que contenga la autorización de la más alta jerarquía del área que comprenda el manual.

-Directorio. Relación de los miembros de la más alta --  
jerarquía en la empresa.

-Antecedentes Históricos. Es la descripción del desarro  
llo histórico de la empresa.

-Estructura Orgánica. Descripción ordenada de los prin  
cipales niveles jerárquicos o de las principales áreas operativas  
y administrativas, debe concordar finalmente con el Organigrama.

-Funciones. Descripción de las actividades o funciones  
de cada uno de los niveles o areas contenidas en la estructura, -

es recomendable que al empezar la descripción se inicie con un verbo en tiempo indefinido.

-El Organigrama. Es la representación gráfica de la empresa.

-Descripción de Puestos. Se utiliza cuando abarcamos -- una área específica de la empresa. La descripción de un puesto - (unidad básica de trabajo) básicamente contendrá el nombre del -- puesto, su ubicación en la estructura, sus funciones básicas o ge néricas, sus funciones principales, así como las responsabilida-- des que se generen de éstas funciones, los puestos subordinados - inmediatos, así como las relaciones de línea y de asesoría con -- otras áreas.

#### Preparación y Distribución del Manual.

Se recomienda que los Manuales de Organización se realiz en en hojas sustituibles, de tal suerte que las revisiones y actualizaciones puedan hacerse fácilmente, para que éstas también - se realicen con intervalos de tiempo convenientes y siempre estén al día.

La distribución del manual variará para cada empresa, - pero es fundamental que llegue a los puestos operativos o administrativos para los que fueron diseñados.

## EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Su definición; Kellog explica que "el manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier grupo de trabajo que desempeña actividades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

C.L. Littlefield dice: "Procedimiento es la secuencia de etapas para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo" .. "Es importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un manual. La existencia de un manual de operaciones, sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas.

El manual ofrece además al personal una guía del trabajo que resultará particularmente valiosa para orientar los nuevos empleados." "Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas radica precisamente en el campo de unificación de métodos".

Los procedimientos administrativos y operativos son conjuntos de operaciones que siguen una secuencia cronológica, por lo que es factible trazarlos como una rutina.

Para el estudio de las tareas operativas en las empresas industriales la técnica de estudio del Trabajo puede representar en su aplicación un importante medio para aumentar la eficiencia y la productividad en las empresas, se define como sigue en el libro de Introducción al Estudio del Trabajo de la Oficina Internacional del Trabajo Ginebra: "Se entiende por estudio del trabajo, genéricamente, ciertas técnicas, y en particular el estudio de métodos y la medición del trabajo, que utilizan para examinar el trabajo humano en todos sus contextos y que llevan sistemáticamente a investigar todos los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada, con el fin de efectuar mejoras."

Un especialista en manuales de procedimientos en una -- área de producción, realizaría contribuciones bastante significativas para las empresas manufactureras o industriales en México, porque el estudio del trabajo por medio de las técnicas de estudio de procesos puede detectar muchos males de pérdida de tiempo y materiales en las organizaciones mexicanas.

No se pretende hacer un estudio profundo en ésta investigación sobre el tema, pero sí mencionar que el estudio del trabajo, por medio de la medición y del estudio de métodos, es un camino lógico hacia la mayor productividad.

El procedimiento básico se forma de ocho etapas fundamentales que son las siguientes:

1. Seleccionar el trabajo a estudiar.
2. Registrar por observación directa.
3. Examinar los registros críticamente.
4. Idear el mejor método.
5. Medir la cantidad de trabajo que exige el método elegido y calcular el tiempo que se llevaría a cabo al realizarlo.
6. Definir el nuevo método y su tiempo.
7. Implantarlo.
8. Mantenerlo.

CONTENIDO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO.

Identificación:

-Nombre de la empresa.

-Nombre completo de la tarea o labor a que se refiere el

Manual.

-Nombre de la unidad en que se lleva a cabo dicha tarea o labor.

-Número de identificación de la tarea o labor.

-Lugar y fecha.

-Número de revisión.

-Responsables de la elaboración.

-Cantidad de ejemplares impresos.

Índice o Contenido: Relación de los capítulos que lo -- constituyen.

Prólogo y/o Introducción: Explicar los propósitos que - se pretenden cubrir. Además, contiene información sobre los destinatarios del manual, cómo se usará y cómo y cuándo se harán las - revisiones y actualizaciones. Conviene que contenga la autorización de la máxima autoridad de la empresa.

Objetivo de los procedimientos:

Áreas de Aplicación: Relación de los departamentos que intervienen en los procedimientos y la delimitación de sus responsabilidades.

Políticas o normas de operación: Es necesario determinar las políticas, criterios o lineamientos generales para la realización de las actividades operativas o administrativas.

Descripción de las Operaciones: En forma narrativa se -



señalaran las actividades en forma secuencial, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, con qué, donde, y en cuánto tiempo se han de realizar, señalando a los responsables de su ejecución.

Las gráficas administrativas: Existe una gran terminología para ellas, lo que nos acarrea confusión en el estudio, debido a que no se ha uniformado su denominación. La clasificación que se propone es la que se encuentra en el libro de Miguel D. Krauss: "Diagramas o gráficas administrativas:

De Organización, que expresan la estructura o parte de ella y las relaciones entre las unidades que la componen. A estos diagramas se les llamará Organogramas u Organigramas".

" De procedimiento o de flujo: Expresan la secuencia y el curso de las operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él o el de las personas, materiales o formas que en él intervienen. A estos diagramas se les denominará Fluxogramas. "

" De tiempo o de programa: Expresan las relaciones de una actividad administrativa determinada con el tiempo en que debe ser ejecutada. Quedan incluidas con ésta clase todas las gráficas de programación que se utilizan como instrumentos para planear o controlar una actividad, como las gráficas de Gantt, las tablas de tiempo, las fichas de ruta, las gráficas de regulación del tiempo o los diagramas de flechas. A estos diagramas se les denominarán Cronogramas."

" Estadísticos: Expresan datos, hechos o fenómenos comparables, generalmente cuantificables y sus relaciones, representados por puntos, líneas, figuras o volúmenes. "

" Las formas: Es conveniente incluir formas para los procedimientos administrativos, ya que son básicas pues es la base -

de la información y su conocimiento es esencial.

#### PROCEDIMIENTO DE ELABORACION.

La elaboración de un manual de procedimientos permite el logro de diversos objetivos, entre ellos: la reglamentación de los procedimientos operacionales y administrativos, el establecimiento de políticas, el mejoramiento de los procedimientos del trabajo.

La elaboración de un manual de éste tipo requiere de un análisis detallado y preciso de las actividades necesarias que -- realiza una área para el cumplimiento de sus funciones básicas.

Por ésto, primeramente haremos un Proyecto de trabajo en el que indicaremos las personas que van a prepararlo.

Ya que tengamos al personal que realizará la investiga---  
ción procederemos a recopilar los datos por medio de la investiga-  
ción documental, de entrevistas con los empleados, de entrevistas  
con los superiores y de la Observación directa. Buscando posterior-  
mente la autorización de los supervisores de las actividades anali-  
zadas, para conseguir después las autorizaciones formales pertinen-  
tes.

La edición deberá ajustarse al proyecto y a las especi-  
ficaciones ya aprobadas, para después pasar a la distribución del  
msimo entre las áreas estudiadas, sin olvidar como ya se ha men-  
cionado la necesidad de la constante revisión y actualización.

IV . Relación entre la magnitud de la empresa y el tipo de Organización.

Son varios los criterios utilizados para definir la magnitud de una empresa:

- Criterio Volúmen de Producción, para las empresas industriales. -
- Criterio de Volúmen de Ventas, para las empresas industriales y comerciales.
- Criterio del número de personal.
- Criterio de capital invertido.
- Criterios de Organismo nacionales e internacionales.

El criterio utilizado para definir la magnitud de la empresa es el de FOGAIN que divide a las mismas en pequeñas, que son aquellas que tienen un capital contable entre 50 mil y 7 millones de pesos, y las medianas entre 7 millones y 60 millones de pesos.

Conviene precisar que por Capital Contable se entiende la diferencia entre los recursos propios y los ajenos de la empresa. Tratándose de sociedades mercantiles, el capital contable -- puede estar representado por el capital social, reservas, aportaciones adicionales, utilidades acumuladas y finalmente la utilidad ó pérdida del ejercicio.

No está de más decir, que la mayoría de las empresas me  
xicanas, se encuentran en el régimen de la Sociedad Anónima y que  
de todas las 120 empresas bursátiles seleccionadas por la Secreta  
ría de Programación y Presupuesto para sus estadísticas económi--  
cas, todas son sociedades anónimas, además de que son empresas en  
las que la Planeación y la Organización es el pan de cada día, --  
pues todas las actividades o al menos la gran mayoría están basa--  
das en una previa identificación e investigación para saber cuál  
es el camino que les dará el mejor resultado, para lo cual reali--  
za presupuestos y proyectos, estableciendo las bases para varios  
años venideros.

Las grandes empresas y algunas de las medianas tienen -  
programas permanentes de capacitación para sus ejecutivos y contra  
tan al personal siguiendo un proceso de selección apropiado, entre  
nándolo y desarrollándolo en su actividad.

La empresa grande tiene como característica muchas ve--  
ces la ayuda de su empresa matriz en el extranjero, que le marca--  
su "know how", aunque no por ésto deja de tener una administra--  
ción diversificada, además de que un error en alguna de sus ramas  
no es fatal para la empresa.

Ahora analicemos a las medianas y pequeñas empresas, en  
lo referente a los problemas de Organización que se pueden presen  
tar y que de hecho así sucede:

1. El proceso de descentralización de funciones en el -  
desarrollo de la empresa, es un problema que resiente cualquier -  
empresario mediano y pequeño, porque al irse diversificando las -  
actividades, responsabilidades, funciones, mercado, etc. se hace

necesaria una descentralización, que generalmente nunca fue planeada y que lo convierten en el decisor y autorizador de todos los pasos que tenga que dar la empresa.

2. Otro problema general es el que se refiere a la Identificación de la estructura administrativa, que no sólo se resuelve con hacer un Organigrama, sino que hay que definir claramente la estructura, sus órganos y sus interrelaciones para que pueda funcionar correctamente y no esperar a que surjan más actividades generándose con ésto una situación crítica que hará necesaria una investigación sobre la mejor manera en que hay que estructurar la empresa; para poder ir haciendo los cambios a buen paso y no tomar una solución ya con los problemas encima. Pero si así llegase a suceder, no se debe pensar que con el hecho de haber realizado un estudio ya se tiene solucionado el problema, hay que llevarlo a la práctica y mantener a la Organización como un medio que nos ayudaría a conseguir nuestros objetivos.

3. Especialización y Generalización. Como es casi general en las empresas pequeñas y medianas, no es raro que por ejemplo no se soportan las cargas de trabajo, en la mayoría de las empresas encuestadas, la Secretaria llevaba a cabo funciones de Recursos Humanos, Relaciones Públicas, Control de cobranza, etc. y el Jefe o dueño de la empresa era Financiero, Vendedor de clientes importantes, Seleccionador de personal, etc.

Tal vez, las operaciones por el número, justifique ésta generalización, pero al menos los procedimientos de rutina deberían ser analizados para que llegado el momento de otro personal, éste manual pudiera servir como auxiliar para su correcta induc-

ción.

4. Otro problema característico de éste tipo de empresas, es su organización formada con elementos de la familia del dueño o fundador, que no permiten la intromisión de personal extraño, tal vez más especializado y preparado, por no crear conflictos de orden familiar, por lo que los empleados más frecuentes son los primos, los hermanos, los hijos; siempre ocupando puestos a nivel de Gerencias Generales o segundo nivel en la jerarquía.

5. La inclusión de un departamento staff es significativo de un refinamiento de especialización, y la empresa no necesita ser demasiado grande para empezar a sentir la necesidad de una ayuda especializada sobre cuestiones como impuestos, personal, financiamientos, contabilidad, etc.

Lo más usual es encontrar asesoría legal y fiscal sobre la base de un abogado contratado por iguala, ó la ayuda en contabilidad y finanzas por medio de un despacho contable.

6. Los primeros niveles de la jerarquía de las empresas, como son las Asambleas y los Consejos, son solamente fórmulas legales que no funcionan en la práctica, pues los propietarios y -- sus familiares inmediatos son los directivos, tal vez una de las razones más frecuentes es la desconfianza de "abandonar" sus asuntos en manos extrañas que tal vez no tengan el mismo interés que ellos en la empresa.

Otros problemas también relacionados con la falta de -- Organización en nuestras empresas son:

7. Falta de preparación económico-administrativa que -- trae como consecuencia la insuficiente investigación de mercados

así como de planeación financiera, y por ende de organización técnica que evita el desarrollo.

8. Generalmente encontramos una deficiente o nula planeación de la producción.

9. Ausencia de economías de escala en la compra de materias primas y equipo.

10 Dependencia de un solo producto o línea de los mismos restringida.

11 La baja productividad ocasionada por falta de explotación racional (administración) de sus recursos financieros, humanos, y materiales, todo esto debido a que no se cuenta con efectivos recursos técnicos-administrativos.

V. Estadísticas y Cuadros.

Para obtener la información, el Método de recolección utilizado fue la investigación de campo que verifica la información documental. El instrumento utilizado fue el cuestionario, que se presentará a continuación, pero antes es necesario hacer las siguientes consideraciones sobre la determinación de la muestra investigada.

Se eligió la colonia Granjas México del Distrito Federal por ser una zona en la que se reúnen la mayoría de los giros empresariales, y además se encuentran toda diversidad de negocios de todas las magnitudes, pero predominan los negocios pequeños y medianos que es la materia de la presente investigación; se trató de investigar, sino muchas empresas, sí se procuró que en la muestra estuvieran representados la mayoría de los giros o clasificaciones.

Existió también una razón particular para la elección de ésta colonia como fuente de la información requerida, y es la cercanía que tiene con mi domicilio, lo que facilitaba mucho la obtención de los resultados del cuestionario, lográndose así varias entrevistas personales.

El cuestionario fue redactado, tratándose de abarcar los aspectos principales y básicos que debe tener la función de Organización de cualquier organismo, principalmente industrial, dadas las características de la zona investigada.

El cuestionario se aplicó a 60 empresas de la mencionada colonia; y el cuestionario y los resultados se presentan a continuación.



Cuestionario para la realización del Seminario de Investigación que para Licenciado en Administración presentará la Srta. Leticia López Olmos, en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Los nombres de las empresas y de las personas que contesten se consideran confidenciales.

Gracias por sus respuestas.

1. ¿Qué cantidad de personal obrero y administrativo ocupa en su empresa?
2. ¿Cuál es el monto de su capital contable?
3. De la siguiente clasificación señale a la que pertenece su empresa:

Alimentos

Bebidas

Tabaco

Textil

Prendas de vestir

Calzado y cuero

Productos de Madera

Muebles

Papel

Editorial

Química

Petróleo y Derivados

Hule y plásticos

Minerales no metálicos

Metálicos básicos

Productos metálicos

Maquinaria No Eléctrica

Maquinaria Eléctrica  
 Equipo de transporte  
 Otras industrias manufactureras  
 Construcción  
 Servicios

4. ¿Tiene un Organigrama formal?
5. ¿Tiene un Manual de Organización?
6. ¿En qué año aproximadamente desarrolló su empresa un organigrama formal?
7. ¿Tiene un departamento de Organización?
8. ¿El jefe de éste departamento, a quién reporta?
9. De los siguientes métodos de subdivisión de estructura ¿Cuál tiene su empresa?  
 Funcional  
 Geográfica  
 Productos  
 Clientes  
 Procesos  
 Proyectos  
 Otros
10. ¿Con qué problemas se ha tropezado al intentar cambios de Organización.?
11. ¿Podría hacer una estimación del tiempo que ocupa en cada una de las siguientes funciones?  
 Planeación                    }   
 Pronósticos                    }

Organización	}
Integración	}
Coordinación	}
Control	}
Comunicación	}
Otras	}

12. ¿Ha realizado su empresa alguna acción para reducir las cargas de trabajo del principal ejecutivo? ¿Cuáles?

13. ¿Qué funciones específicas realiza el principal ejecutivo de la empresa?

14. ¿Han surgido problemas de importancia entre sus departamentos de asesoría o staff y los de línea? ¿Cómo cuáles?

15. ¿Quién toma las decisiones finales de la empresa en:

Políticas de precios

Salarios

Niveles de Producción

Nuevos productos

Rediseño de productos existentes

Metas en ventas

Creación de nuevos departamentos

16. Las relaciones que se dan en su empresa, entre ejecutivo y subordinado, siguen la estructura formal de la empresa, o se dan sólo por asociación de propósitos, es decir, informalmente.

17.- Relato breve sobre la formación de su empresa

18. ¿Qué importancia concede usted a la elaboración de programas de Organización en las empresas?

## PRESENTACION DE RESULTADOS

## PREGUNTA NUMERO UNO.

¿ Qué cantidad de personal ocupa?

R A N G O	NUM. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
-5 a 15	25	42
16 a 50	20	33
51 a 75	10	17
76 a 100	5	8
Totales	<u>60</u>	<u>100</u>

## PREGUNTA NUMERO DOS.

¿Cuál es el monto de su capital contable?

R A N G O	NUM. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
-50,000 a 7'000	55	92
7'000 a 60'000	5	8
Totales	<u>60</u>	<u>100</u>

## PREGUNTA NUMERO TRES

De la sig. clasificación señale a la que pertenece su empresa.

CLASIFICACION	NUM. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Alimentos	4	6
Bebidas	1	2
Tabaco	0	0
Textil	2	3
Prendas de vestir	3	5
Calzado y cuero	0	0
Productos de madera	2	3
Muebles	7	12
Papel	1	2
Editorial	0	0
Química	7	12
Petróleo y derivados	1	2
hule y plásticos	3	5
Minerales no metálicos	1	2
Metálicos básicos	6	10
Productos metálicos	5	8
Maquinaria eléctrica	5	8
Maquinaria no eléctrica	5	8
Equipo de transporte	0	0
Otras industrias	3	5
Construcción	1	2
Servicios	3	5
Totales	<u>60</u>	<u>100</u>

## PREGUNTA NUMERO CUATRO

¿ Tiene un organigrama formal?

ALTERNATIVA	NUM. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	12	20
NO	48	60
Totales	<u>60</u>	<u>100</u>

## PREGUNTA NUMERO CINCO

¿Tiene un Manual de Organización?

ALTERNATIVA	NU. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	8	13
NO	52	87
Totales	<u>60</u>	<u>100</u>

## PREGUNTA NUMERO SEIS

¿En qué año aproximadamente desarrolló su Organigrama?

R A N G O	NUM. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
'40 a '50	0	0
'51 a '60	2	17
'61 a '70	4	33
'71 a '80	6	50
Totales	12	100

## PREGUNTA NUMERO SIETE

¿Tiene un departamento de Organización?

ALTERNATIVA	NUM. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	7	12
NO	53	88
Totales	<u>60</u>	<u>100</u>

## PREGUNTA NUMERO OCHO

¿El jefe de éste departamento a quién reporta?

ALTERNATIVA	NUM. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Dirección	5	71
Gerente de Prod.	1	14.5
Gerente de Personal	1	14.5
Totales	<u>7</u>	<u>100.0</u>

## PREGUNTA NUMERO NUEVE

De los siguientes métodos de subdivisión de estructura, cuál tiene su empresa?

ALTERNATIVA	NUM. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Funcional	23	38
Geográfica	3	5
Productos	12	20
Clientes	5	8
Procesos	13	22
Proyectos	1	2
Otros	3	5
Totales	<u>60</u>	<u>100</u>

## PREGUNTA NUMERO DIEZ

¿Con qué problemas se ha tropezado al intentar hacer cambios de Organización?

ALTERNATIVAS	NUM. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Resistencia del personal	7	12
Falta de personal calif.	12	20
Falta de rec. financie-- ros	33	55
Otros	8	13
Totales	<u>60</u>	<u>100</u>

## PREGUNTA NUMERO ONCE

Estimación del tiempo que ocupa en cada una de las sigs. funciones.

FUNCION	PORCENTAJE
Planeación	5
Integración	20
Comunicación	10
Pronósticos	5
Coordinación	15
Control	30
Otras	5
Total	<u>100</u>



## PREGUNTA NUMERO DOCE

Reducción de cargas de trabajo del principal ejecutivo.

ACTIVIDAD REALIZADA	NUM. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Delegación de aut.	13	22
Dep. especializada	12	20
Cont. de Asesoría Externa	28	47
Otros varios	7	11
Total	<u>60</u>	<u>100</u>

## PREGUNTA NUMERO TRECE

Funciones específicas del principal ejecutivo.

FUNCION REALIZADA	PORCENTAJE
Estudios financieros y contables	27
Atención a clientes muy importantes	15
Selección del Personal ejecutivo	6
Coordinación de Areas	12
Total	<u>100</u>

## PREGUNTA NUMERO CATORCE

Problemas entre departamentos de asesoría y línea

ALTERNATIVA	NUM. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Si, de autoridad	8	14
No, son externos	41	68
No hay ningún depto. de asesoría	11	18
Totales	<u>60</u>	<u>100</u>

## PREGUNTA NUMERO QUINCE

Decisiones finales en:

ALTERNATIVAS	NUM. DE EMPRESAS		PORCENTAJE Geren.Gral.	Area Esp.
	Geren. Gral.	Area Esp.		
Políticas de precios	56	4	93	7
Salarios	58	2	97	3
Niveles de producción	55	5	91	9
Nuevos productos	58	2	96.5	3.5
Rediseño productos existentes	56	4	94	6
Metas en ventas	56	4	94	6
Creación de nuevos departamentos	60	-	100	0

## PREGUNTA NUMERO DIECISEIS

Las relaciones son formales ó informales.

ALTERNATIVA	NUM DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Rel. Formales	48	80
Rel. Informales	12	20
Totales	<u>60</u>	<u>100</u>

## PREGUNTA NUMERO DIECISIETE

Relato breve de la formación de su empresa.

ALTERNATIVA	NUM. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Empezó como negocio	32	53
Su crecimiento lento	12	20
Creció aceleradamente	8	13.5
Continúa igual	8	13.5
Totales	<u>60</u>	<u>100.0</u>

## PREGUNTA NUMERO DIECIOCHO

Importancia de los Programas de Organización.

ALTERNATIVAS	NUM. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Mucha	46	77
Poca	12	20
Ninguna	2	3
Totales	<u>60</u>	<u>100</u>

## INTERPRETACION

Los cuadros muestran claramente la información que -- pudiéramos obtener de cualesquiera otros de muestra más grande, ya que el problema de la Organización en la pequeña y mediana empresa es tan agudo, que casi cualquier muestra arroja los números que comprueban su agudeza.

Como es claro en el cuadro que representa la pregunta número uno, el porcentaje de empleados en las empresas es muy bajo, por lo que como la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas, el 42% tiene desde menos de 5 personas hasta máximo 15, lo que implicaría una fuente de trabajo muy pequeña. - Esto se compensa con el gran número de empresas medianas y pequeñas, llegando a ser la principal fuente de empleo.

Claro es de suponerse que si son pequeñas y medianas es porque sus recursos humanos, materiales y técnicos así lo son también como se ve claramente en que el 92% tiene de menos 50 mil pesos hasta un máximo de 7 millones de pesos de capital contable.

La muestra en número no es representativa porque de 85,000 a 90,000 establecimientos pequeños y medianos sólo se encuestaron a 60, pero la limitante de tiempo y recursos fue la causa de ésta situación, pero en contraste con esto encontramos representatividad, en que no sólo se encuestó a una sola actividad económica, sino que se trató de que estuvieran representadas todas ellas, y como en la colonia Granjas México de ésta capital se reúnen éstas características, fué por ello que se eligió esta colonia para llevar a cabo el levantado

miento de los cuestionarios.

En lo referente a la situación organizacional de las empresas encuestadas, desgraciadamente, se comprobaron los resultados que se pensaban obtener, como por ejemplo que en un 60% no se tuviera organigrama, que en un 87% no se contara con Manual de Organización, que la mayoría de los que se han realizado son recientes (década de los '70s), que no existe un departamento de Organización en un 88%, que los que existen reportan en un 71% a la Gerencia principal.

En lo referente a su estructura las empresas preferentemente adoptaron el de Funciones 38%, por procesos 22%, y por productos en un 20%.

El principal problema al que se han enfrentado los ejecutivos mexicanos de mi muestra, al intentar un cambio de Organización, fue principalmente, la carencia de los recursos monetarios para realizarlos, sería una función muy importante de servicio social el que los administradores, pudieran practicar sus conocimientos en Organización, en éste tipo de empresas, también podría relacionarse el curso de Manual de Organización y procedimientos con la práctica de las técnicas que en ésta materia se imparten, se me ocurre pensar que el CONLA podría realizar una importante función en la coordinación de un proyecto de tal índole.

El cuadro número once nos indica que la gran mayoría de los ejecutivos contra sus actividades en el control y en la integración de sus recursos sumando los dos el 50% del total de las actividades posibles, lo que me pregunto, es cómo lle-

gan a la fase de integración de recursos, si antes no han organizado formalmente el trabajo.

Esto se relaciona con la siguiente pregunta del cuestionario, en que se ve que el principal ejecutivo está asumiendo muchas actividades que conllevan trabajo intelectual y operativo pues el 27% se dedica principalmente a el análisis de los estados financieros y a la obtención de recursos financieros como principal actividad, con un 15% la actividad más importante es la atención de sus clientes clave.

La mayoría de los ejecutivos prefieren tener la asesoría en forma externa, ya sea legal o administrativa, ahorrándose así intromisiones a otros asuntos, en los que ellos consideran no necesitar asesoría de ningún tipo., por lo que prefieren contratar la asesoría por honorarios o por iguala.

La marcada centralización es evidente en éste tipo de empresas, pues las decisiones, tienen que venir autorizadas solamente por la Gerencia General aunque el Area especializada, como puede ser Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos o Finanzas, dé luz verde a algún proyecto.

Aunque otro problema muy grave, es que los empresarios no reconozcan el mal que les hace la ausencia de una organización formal, ya que en un 80% contestaron que las relaciones entre su personal sólo eran por conductos formales, cuando se refería al trabajo, lo cual no se necesita ser muy intuitivo, para suponer que éste es falso, ya que en éstas empresas, los lazos afectivos son muy fuertes, llegando a tomar las decisiones, muchas veces basadas en éste tipo de sentimientos.

Lo que se puede apreciar en los resultados del siguien

te cuadro correspondiente a la pregunta diecisiete es que éstos empresarios de empresas; son personas que no le tienen -- miedo al trabajo y que quieren a su negocio, que gracias a su habilidad a logrado mantenerse.

El último cuadro nos dá una esperanza de que la situación pueda cambiar, aunque al existir empresas que todavía piensan que la Organización no es necesaria, nos hace también darnos cuenta que nos falta mucho para poder librar éste problema: en nuestras organizaciones.

## ESTADISTICAS

Para comprender la importancia de las pequeñas y medianas empresas es necesario recurrir a las cifras.

Primeramente se realizó un análisis de las contenidas - en los cuadros estadísticos del X Censo Industrial realizado en 1976, publicado por la Secretaría de Programación y Presupuesto en 1979.

Dicho Censo se realizó a un total de 123,878 establecimientos de los cuales 119,212 fueron establecimientos industriales y 4,666 unidades industriales, que ocupaban un total de -- 816,731 personas: 747,283 y 69448 respectivamente. Dando un promedio de ocupación de 7 personas por establecimiento.

De éste total de 119,212 establecimientos industriales se encuentra una mayor concentración en el D.F. con 29,688 y el Edo. de México con 10,514 participando el D.F. en el 80% de las actividades encuestadas.

En lo que se refiere a la organización jurídica a las - personas se les crea una facilidad para trabajar en Sociedades Anónimas ya que para ese año 1'363,165 (en promedio), después en segundo lugar la Sociedad de Responsabilidad Limitada en donde trabajan 29,739 personas y 14,347 en Sociedades Cooperativas y 305 en comandita.

En relación al número de personas ocupadas en el total de establecimientos censados que fue de 119,212 con 5 y menos - personas hay 96,119 establecimientos y con 6 o más personas -- 23,093. Realizando rangos más específicos encontramos que predominan los establecimientos con menos de 5 personas, siendo



33,459, de 6 a 15 personas 10,736, de 16 a 25 son 3,422 y se observa una considerable baja en los subsiguientes rangos de 26 a 50 son 3,367; de 51 a 75 son 1,586; de 76 a 100 son 886; de 101 a 175 son 1,292; de 176 a 250 son 583; de 251 a 350 son 396; de 351 a -- 500 son 328; de 501 a 750 son 226; y de más de 751 son 265.

Con éstas cifras se comprende el grado de importancia de las pequeñas y medianas empresas que dan trabajo a la mayoría de la población económicamente activa, además de que también se observa el gran número de éstas.

Para el efecto es conveniente señalar las siguientes definiciones de los términos utilizados:

Establecimiento productor. Es toda fábrica, planta de -- extracción o de transformación, taller, molino, y en general, toda unidad económica que bajo un solo dueño o contro realiza por cuenta propia o ajena en una sola ubicación física algún tipo de actividad consistente en extraer, refina, reparar, transformarto tal o parcialmente cualquier artículo, productos afines.

Unidad auxiliar. Es aquella unidad económica que presta servicios a uno o más establecimientos de la misma empresa, aun cuando físicamente esté separada de los establecimientos productores, por ejemplo las oficinas administrativas, depósitos y almacenes, unidades de distribución, talleres de reparación y similares.

Personal ocupado total (promedio) es el promedio correspondiente al personal ocupado total en tres fechas del año.

Empleado. Es el personal ocupado y remunerado que se -- dedica a funciones de dirección, administración, distribución, ventas, investigación y en general al que no se considera obre-

ro.

Obrero. Es el personal ocupado y remunerado que interviene directamente en el proceso productivo.

Personal ocupado total. Es el personal de planta y eventual que estaba empleado en el establecimiento en las 3 fechas señaladas. Excluye a las personas con licencia ilimitada o pensionadas y a las que prestaron sus servicios a base de honorarios, iguales y comisiones, cuando no formaban parte del personal del establecimiento.

También quisiera hacer las siguientes consideraciones, el Catálogo Mexicano de Actividades económicas: industrias extractivas y de transformación (CMAE). Considera 3 Divisiones: la División Uno que corresponde a las industrias extractivas, agrupa las actividades relativas a los energéticos, además de los minerales tanto metálicos como no metálicos. La clasificación de las manufacturas corresponde a la División Dos y Tres, por la gran cantidad de actividades que agrupan desde las industrias alimenticias hasta las de maquinaria y equipo. De aquí se desglosan éstas divisiones en varios grupos, subgrupos y por último en Clases de Actividad.

En 1980 FOGAIN (Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña) realizó una investigación integral con respecto a su materia, y encontró que las empresas pequeñas tenían un capital Contable de hasta 5'000 y que ocupaban un promedio de 24 trabajadores por empresa, del total de las empresas que encuestaron el 78% tenía menos de 50 trabajadores, encontrando la media en el rango de 10 a 38; en lo referente a la mediana ocupaban 79 traba-

jadores por empresa. En contrando que en promedio a nivel nacional trabajan 39 personas por empresa.

Los ejecutivos entrevistados dieron la siguiente clasificación a sus problemas: 1) Abastecimiento de Materias Primas, 2) El proceso productivo en General, 3) Financiamiento, 4) Mano de Obra calificada, 5) Organización, 6) Transporte de Materia prima, 7) Ventas.

Para el Director de FOGAIN, lic. Tomás González Hinojosa, los principales problemas son los siguientes:

a) Carecen de Organización adecuada por ser, generalmente, empresas familiares.

b) Presentan una deficiente concurrencia al mercado.

c) No cuentan con recursos humanos capacitados en forma apropiada.

d) Carecen de suficiente capital y garantías reales.

e) Mantienen una débil posición de negociación por su tamaño.

f) Presentan escasas posibilidades de acudir al mercado financiero.

Además señala como características más importantes:

a) Contribuye con una enorme y constante generación de empleos permanentes y remunerados. Al respecto su monto de inversión por empleo creado es muy bajo.

b) Tiene un bajo coeficiente de importaciones y grandes posibilidades de exportación de productos manufacturados.

c) Mantiene una alta productividad del capital invertido

d) Constituye la principal fuente de capacitación de mano

de obra y de desarrollo de tecnologías nacionales.

e) Es fuente permanente de iniciativa y capacitación empresarial.

f) Contribuye a la democratización económica y fomenta la cohesión social;

g) Es un muro de contención a la migración laboral.

El organismo a su cargo ha realizado una importante tarea de financiamiento, entre 1976 y 1981, los recursos canalizados crecieron 13 veces al pasar de 1,400 a 18 mil millones de pesos. En cuanto al número de empresas apoyadas éstas pasaron de 1,200 en 1976 a 18,000 en 1981.

Esta ayuda financiera es insuficiente si consideramos que existen en el país alrededor de 125,000 establecimientos industriales, de los que sólo aproximadamente 1,500 son grandes y los demás son pequeños y medianos, siendo unos 30 ó 35 mil demasiado pequeños, por lo que estimaríamos entre 85 y 90 mil los establecimientos industriales pequeños y medianos, y si además de su tamaño consideramos su falta de Administración Científica podremos percatarnos de la gran necesidad de aplicación de las técnicas modernas de Administración, como lo son las del Área de Organización.

VI. Perfil del empresario mexicano y su perspectiva de Organización, determinante para la estructura funcional.

El empresario mexicano de la pequeña y mediana empresa, -- tiene como característica principal, ser independiente y con bastante iniciativa personal y mucha imaginación, contando con la virtud de que le gusta llevar a la práctica sus ideas y sus capacidades, enfatizando la palabra sus, porque raramente acepta que otra persona le diga cómo hacer mejor las cosas, pues son hombres - con experiencia en el ramo de su empresa y consideran que dominan TODOS los aspectos de su área. Otra de sus características es que deciden a base de corazonadas, por no conocer las técnicas de la Toma de Decisiones, por lo que sólo percatan problemas hasta que éstos se presentan.

El inconveniente de las empresas familiares, dominadora del ámbito mexicano, es que pueden llevar a tomar decisiones en las que se implique el sentimiento hacia los parientes, quitándole todo sentido de objetividad y práctica a la decisión.

Una característica muy lamentable en las pequeñas y medianas empresas es que toman a la Administración y en especial a la Organización, como un asunto de papeles y papeles sin trascendencia, sin considerar que la mayor parte de los fracasos empresariales, son precisamente propiciados porque existió una deficiente - administración desde el principio de la empresa, ya que casi nunca se realiza la elaboración de la delimitación de funciones y el consiguiente diseño del Organigrama y las demás técnicas de Organización que forman los cimientos de cualquier inicio de un negocio.

También es muy importante mencionar que los empresarios de éste tipo de empresas, tienen que tomar decisiones referentes a las cuatro áreas funcionales: recursos humanos, mercadotecnia, finanzas y producción, sin tener la suficiente experiencia administrativa en cada una de ellas.

El empresario, cuando llega a estar a éste nivel de jerarquía tiende también a no descansar nunca, los estudios realizados por Fernando Arias Galicia, así lo demuestran, pues a éste nivel es cuando se incurre en el 'llevar trabajo a casa' y por ende la preocupación en sus asuntos de trabajo, los hace laborar las 24 horas del día.

Sus resultados son semejantes a los del investigador inglés Willmott en 1971, realizó en dos fábricas londinenses, en las que encontró que además de que llevaban trabajo a casa, el 62% de ellos, pensaba frecuentemente en el trabajo al encontrarse en su casa, en comparación de un 16% en los trabajadores manuales.

Una medida excelente a tomarse sería la inclusión de los ejecutivos mexicanos a la administración científica, pero para que se presente la situación del proceso enseñanza-aprendizaje se necesitan varios elementos esenciales:

Primero.- Que los individuos aprendan cuando lo desean, en virtud de un acto volitivo.

Segundo.- Se desea aprender cuando se hace conciencia de la propia incapacidad para realizar de manera adecuada las tareas.

Tercero.- El deseo de resolver problemas de interés común en la que los empresarios podrían ayudarse mutuamente, en la búsqueda de sus soluciones.

También podemos afirmar que los empresarios no son ignorantes, son personas con preparación en cierta área, pero también con carencia de experiencia en administración y por consiguiente en las técnicas de Organización existentes, y éste defecto o deficiencia se siente más en la empresa, a medida que esta crece y se hace más compleja, necesitando de otras áreas del conocimiento como la Administración, la Economía, el Derecho en todas sus ramas, la Psicología, etc.

Aquí cabría considerar el papel que juega el Lic. en Administración en el desarrollo socio-económico de las empresas pequeñas y medianas;

Primero.- Tiene la formación especializada que le proporciona el instrumental técnico para la resolución de problemas concretos en las áreas funcionales de la empresa.

Segundo.- Como se mencionó, la empresa pequeña y mediana, se encuentra generalmente administrada por un solo hombre, por lo que el lic. en Administración, trabajaría como colaborador en alguna de las áreas funcionales del negocio.

Tercero.- Sabemos que generalmente no existe un vicepresidente o un subgerente que pueda tomar decisiones últimas en la administración, también encontramos que no se delimitan en forma precisa las funciones de línea y menos aún las de staff, por lo que también esta problemática organizativa hace necesaria la asesoría administrativa.

Cuarto .- También debemos reconocer nuestra estrecha relación entre las dos partes de la empresa: los directivos y los obreros o empleados, por lo que las relaciones humanas que

llevemos en éstos organismos deben ser lo más positivas y flexibles, para el beneficio de las dos partes.

Quinto .- Podemos llegar a ser el enlace que necesitan - nuestras empresas para la obtención de los mejores recursos humanos y materiales, por medio de los recursos técnicos, en los recursos humanos podemos crear cursos de capacitación, asesoría para la prevención de accidentes, aplicación de técnicas de evaluación, etc. En lo referente a los recursos materiales como es el dinero, podemos ayudar a la empresa a encontrar el financiamiento que necesita según las mejores condiciones. Y en el área de Organización podemos proporcionar nuestras ideas, referentes a - organigramas, manuales, procedimientos, métodos de trabajo, etc.

Sexto .- No debemos olvidar a la Administración como la ciencia social que nos dá los instrumentos técnicos de coordinación empresarial.



VII. Ausencia de manuales de Organización y la problemática que acarrearán.

Los manuales de Organización, como una de las herramientas básicas de la Organización, son documentos que nos ayudarán a exponer con todo detalle la estructura de la empresa en un contexto general e integral.

Su omisión puede acarrear un conflicto sobre las funciones que competen a cada área y la contribución al objetivo general de la empresa.

A partir de éste problema, que engloba todos los que se pudieran mencionar, es necesario señalar las características de éste documento de Organización que beneficia a la empresa.

1. Su realización implica evolución y crecimiento de la empresa, debiendo ser lo más explícito posible.
2. Debe formular medios de control interno.
3. Debe clarificar las funciones y la autoridad.
4. Debe facilitar las relaciones, las informaciones y las comunicaciones.
5. Debe propiciar la eficiencia y perfeccionamiento de todo el grupo de trabajo.
6. Debe ser simple y comprensible por todo el personal.
7. Debe tener perfectamente definidas, divididas y enlistadas las actividades.
8. Debe definir la delegación de autoridad y especificar la responsabilidad.
9. Así mismo debe definir y evaluar el trabajo.
10. Debe lograr en su contenido una coordinación de funcio

nes y puestos.

11. Debe señalar una corriente continua de trabajo y - además contener el mínimo indispensable de controles necesarios para el adecuado funcionamiento de la estructura.

## VIII.

## Conclusiones

México, país con una economía mixta, en la que actualmente el 45% de la inversión total pertenece al sector público y el resto a la iniciativa privada y combinada, con planes de desarrollo industrial que están dando como resultado un gran crecimiento de la pequeña y mediana industria, con otra serie de hechos - que están creando un importante canal de movilidad social, más fuerte con el paso del tiempo, pues los trabajadores agrícolas y artesanales buscan encontrar ocupación en éste sector industrial genera, por todos éstos hechos la necesidad de la clase de administradores que el país en forma urgente requiere para su desenvolvimiento económico, y digo administradores refiriéndome a los dirigentes de cualquier empresa, no sólo a los licenciados en administración, pues para ser administrador se necesita la visión y la conciencia necesaria de la responsabilidad que el serlo implica.

Por lo que es necesario que el empresario mexicano se preocupe, no tan solo en el tamaño de su empresa, sino en que ésta sea realmente un organismo, en la que todas sus partes se integren coordinadamente a su estructura, mediante prácticas y técnicas y ya no en forma accidental, sino razonada y científica apoyándose, en la administración, y reconociendo en la Organización, un medio práctico que lo llevará a él y a su empresa a ser pequeña en capital pero con grandes posibilidades de desarrollo gracias a una efectiva Organización.

1. Dale, Ernest  
Organización  
Ed. Técnica, S.A. 1967  
1976, México, 4a. Edición.
2. Duhalt Krauss, Mi guel  
Los manuales de procedimientos en las oficinas  
públicas.  
UNAM 1968  
1981, México.
3. Koontz y O'Donnell  
Curso de Administración Moderna  
Ed. Mc Graw Hill, 1979  
1981, México, 6a. Edición.
4. Organización Internacional del Trabajo  
Introducción al estudio del trabajo  
Oficina Internacional de trabajo Ginebra  
1977, 3a. edición, Nápoles, Italia
5. Ortega Mata, Rodolfo  
Economía Industrial  
ESIME-IPN  
México, 1965
6. Pardinás, Felipe  
Metodología y Técnicas de investigación en  
Ciencias Sociales.  
Ed. S XXI 1969  
22a. Edición, 1980.

7. Secretaria de Hacienda y Crédito Público  
Pequeña y Mediana Empresa 1982.  
México.
8. Koontz y O'Donnell  
Elementos de Administración Moderna  
Ed. Mc Graw Hill, 1974  
1981, México.
9. Reyes Ponce, Agustín  
Administración de empresas, 2a. Parte  
Ed. Limusa, 1968  
1980, 16 reimpresión México
10. Fayol, Henry  
Administración Industrial y General  
Herrero Hermanos  
22a. Edición 1977
11. Presidencia de la República  
Coordinación General de Estudios Administrativos  
Manuales Administrativos  
1a. edición 1974.
12. Presidencia de la República  
Coordinación General de Estudios Administrativos  
Organogramas  
1a. edición 1977