



UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.

INCORPORACION No. 8727-02 A LA

Universidad Nacional Autónoma de México

---

Escuela de Administración y Contaduría

"La Organización y Dirección, Factores  
Primordiales para el Desarrollo de la  
Pequeña Empresa."

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

*Roberto Izazaga Rodriguez*



UNIVERSIDAD  
"DON VASCO", A. C.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

URUAPAN, MICHOACAN, 1997.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A MIS PADRES:**

- ★ *Raquel Rodriguez Arteaga*
- ★ *José Fco. Izazaga Legorreta*

Por haberme brindado la mejor herencia,  
que es la vida. Y su apoyo incondicional  
a lo largo de mis estudios.

### **A MIS HERMANOS:**

- ★ *Socorro*
- ★ *Francisco Servando*
- ★ *José Antonio*

Por ser los mejores hermanos que cualquier  
persona desearia tener y que yo cuento con  
la dicha de tenerlos a mi lado.

### **A MIS AMIGOS (AS)**

Por compartir su amistad de manera  
incondicional.

## I N D I C E :

	Página
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>ORGANIZACION:</b>	
1.1. Concepto e importancia.	4
1.2. Algunos de los problemas que afrontó el desarrollo organizacional.	5
1.3. El objeto de la organización.	7
1.4. Tipos de organización.	7
1.4.1. Organización formal.	7
1.4.2. Beneficios.	7
1.4.3. Organización informal.	8
1.5. Métodos de control para un mejor aprove- chamiento de la organización.	9
1.6. Elementos de la organización.	11
1.7. Principios de la organización.	12
1.8. Autoridad, obligación y responsabilidad.	15
1.8.1. Centralización y descentralización.	16
1.9. Sistemas de organización.	16
1.9.1. Organización lineal.	16
1.9.2. Organización lineal y staff.	16
1.9.3. Organización funcional.	17

1.10. Limitaciones dentro de la función de organización.	17
--	----

## **CAPITULO 2**

### **DIRECCION:**

2.1. Concepto e importancia.	19
2.2. Estilos de dirección.	20
2.2.1. Autócrata	20
2.2.2. Demócrata	21
2.2.3. Indiferente	22
2.2.4. Tecócrata	22
2.3. Liderazgo y dirección.	22
2.3.1. Distinción entre liderazgo y dirección.	23
2.3.2. Estilos de liderazgo.	23
2.4. Poder	25
2.5. Autoridad	26
2.6. Comunicación	27
2.6.1. Proceso de comunicación.	27
2.6.2. Comunicación vertical.	28
2.6.3. Comunicación horizontal y diagonal.	30
2.6.4. Comunicación informal.	30
2.6.5. Comunicación formal.	31
2.6.6. Barreras de la comunicación.	31
2.7. Motivación y su importancia.	32

### **CAPITULO 3**

#### **ANTECEDENTES:**

- |   |    |
|---|----|
| 3.1. Desarrollo empresarial de la pequeña empresa<br>en México. | 34 |
| 3.2. Antecedentes en la ciudad de Uruapan<br>Michoacán.         | 45 |

### **CAPITULO 4**

#### **CASO PRACTICO:**

- |   |    |
|---|----|
| 4.1. Introducción   | 49 |
| 4.2. Hipótesis  | 50 |
| 4.3. Metodología de la investigación.                               | 50 |
| 4.4. Objetivo   | 52 |
| 4.5. Justificación  | 53 |
| 4.6. Estructura del cuestionario                                    | 55 |
| 4.7. Interpretación de los resultados arrojados<br>por la encuesta. | 58 |

#### **CONCLUSIONES**

#### **SUGERENCIAS**

#### **BIBLIOGRAFIA**

## INTRODUCCION

Muchas de las limitaciones que se pueden encontrar en el área administrativa de las empresas mexicanas varían en complejidad, dependiendo del tamaño de las mismas.

En las grandes organizaciones productivas se encuentran claramente establecida la estructura funcional de la empresa y sus estrategias y métodos administrativos. Estas unidades presentan menores problemas para acceder a recursos financieros, tecnologías avanzadas y, en general, se han adaptado a la modernización económica gracias a su grado de diversificación.

Para las pequeñas empresas, el panorama no es tan alentador. El uso de técnicas y métodos administrativos pasa casi desapercibidos dentro de su funcionamiento diario, pues en la mayoría de los casos se trata de pequeños talleres familiares.

Esto ha limitado hasta cierto punto ha hecho innecesario el establecimiento de una estrategia administrativa y una estructura funcional adecuada.

Algunas de las dificultades que enfrentan estas unidades productivas con mayor frecuencia y como resultado de esta situación, son las relacionadas con:

a) Falta de estándares adecuados y procedimientos para llevar a cabo el control de calidad.

b) Carencia de recursos humanos calificados, técnicos o ingenieros, y formación de personal.

Adicionalmente, al no tener información acerca de métodos y vías de distribución y oportunidades para exportar, se colocan sin desearlo en una situación delicada.

Aunque las pequeñas empresas han mostrado alguna flexibilidad para adaptarse a las nuevas condiciones económicas del país, la puesta en marcha de la zona de libre comercio en América del Norte les exigirá lograr mejoras en su gestión empresarial, fundamentalmente en aspectos administrativos, como punto de partida para incrementar su productividad y calidad de sus productos o servicios, si es que pretenden permanecer en el mercado.

En México las pequeñas empresas, constituyen un factor crucial en el desenvolvimiento futuro de la economía nacional ante todo destacan su enorme potencial económico y social. Resulta imperativo para el país la configuración de una estructura empresarial susceptible de aprovechar el enorme potencial económico y social de este subsector de la economía y que constituye o debe constituir una prioridad de primer orden.

Uno de los factores básicos para el logro de objetivos institucionales es una eficiente comunicación a través de la responsabilidad ejercida por todo el personal que labora dentro de la organización, para el desarrollo de actividades.

Con el objeto de conocer la problemática del desarrollo de las pequeñas empresas, en la presente investigación se analizó la estructura orgánica que guarda cada una de las empresas



investigadas, principalmente para identificar sobre las posibles deficiencias en el desarrollo de actividades relacionadas con la organización y dirección que guardan cada una de ellas. Para ello se recurrió a la aplicación de cuestionarios a personas que tienen contacto directo con este tipo de organizaciones y que laboran dentro de ellas, para conocer más a fondo su problemática, no obstante este cuestionario fué aplicado a personal de nivel operativo y gerencial, para darnos una visión más general.

## CAPITULO 1

### ORGANIZACION

#### 1.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA.

\* Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su armónica eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Reyes, 1989: 211)

\* Organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen en su cargo la ejecución de las funciones respectivas. (Terry, 1981: 93)

#### EXPLICACION:

a) La organización se refiere a estructurar cada uno de los elementos que componen a la empresa de la forma más óptima y eficiente.

Además forma parte esencial del proceso administrativo en la etapa mecánica.

b) En ella, se diseñan de la mejor forma los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, funciones que desempeñará cada uno de los puestos dentro de su área específica de trabajo, contribuyendo al logro de objetivos.

c) De manera general nos dice cómo y quién va a hacer cada cosa y cómo la va a hacer, de acuerdo con el análisis de puestos que se debiera de realizar para considerar los aspectos relevantes que conforman dicho puesto así mismo las habilidades idóneas del individuo a ocupar una vacante.

La organización comprende todas las relaciones formales o informales, dentro y fuera de la empresa que tiene relación con el comportamiento de los empleados, además significa el establecimiento de relaciones de autoridad con indicación de la coordinación entre ellas, tanto vertical como horizontal en la estructura de la empresa.

**1.2. Algunos de los problemas que afrontó el desarrollo organizacional son:**

**Integración:** cómo integrar las necesidades individuales con las metas organizacionales.

**Influencia Social:** este es un problema de poder y de como se distribuye el poder.

El problema del poder tiene que ser considerado seriamente a causa de los dramáticos cambios de la situación que hacen que la posibilidad del gobierno de un solo hombre sea impráctica, aun que no necesariamente mala.

Colaboración: cómo manejar y resolver conflictos. Burocráticamente deriva del mismo proceso social de conflicto.

A medida que las organizaciones se hacen más complejas, se enfrentan y dividen, estableciendo patrones y códigos simbólicos, que con frecuencia sirven para excluir a otros y según el caso, para explicar diferencias en pro de la armonía interna.

Adaptación: en la actualidad, a causa sobre del progreso de la ciencia , la tecnología y las actividades de investigación y desarrollo, el ambiente organizacional de las organizaciones está cambiando rápidamente. Esto significa que las organizaciones económicas se hallan cada vez más ligadas a la legislación y a la política del estado.

Identificación: en las organizaciones, el problema de identificación tiene muchas de estas características, tales como la difusión y la restricción, pero lo más frecuentes es que se discuta hasta que punto la organización, tiene metas claras y se compromete con ellas.

Revitalización: este es el problema de crecimiento y decadencia. El progreso y decadencia surgen como las penúltimas condiciones de la sociedad contemporánea. (Bennis,1973: 28-36)

### **1.3. El objeto de la organización:**

Es hacer que cada uno de los miembros conozca qué actividades son las que se van a ejecutar. Cuando la asignación es definida, el logro del objetivo puede concentrarse en él, y existe el mínimo de malas interpretaciones y de confusión respecto a quién es el que va a hacer que cosa.

### **1.4. Tipos de organización.**

#### **1.4.1. Organización formal.**

Es considerada formal cuando las actividades de dos o más personas son conscientemente coordinadas hacia un determinado objetivo. Su esencia es un propósito común conciente y tiene lugar cuando las personas:

- Son capaces de comunicarse entre sí.
- Están dispuestas a actuar.
- participan de un propósito.

#### **1.4.2. Beneficios de la organización formal.**

- a) Las actividades se pueden dividir para las cuales se puede planear efectivamente el trabajo.
- b) Controlar el trabajo en forma adecuada.
- c) La organización dice a cada gerente las áreas en las cuales están autorizadas las desiciones y su obligación.

d) El trabajo a realizar se lleva a cabo más rápido en equipo al mismo tiempo que se aumenta el valor de la contribución de todos los miembros.

e) Se evitan duplicaciones de esfuerzos innecesarios y no se tiende a la confusión y malos entendidos respecto a quién va a hacer cada trabajo.

f) Se proporciona un ambiente de trabajo satisfactorio.

g) Se asignan trabajos específicos y la responsabilidad es conocida por su ejecución.

h) Se facilita la comunicación formal.

Una buena organización debe crear el ambiente en el que la labor individual pueda contribuir a los fines comunes en el presente y en el futuro. Mientras más formal sea una organización, con mayor claridad conocerá una persona los límites de su autoridad y por lo tanto, el alcance de su responsabilidad y sabrá asimismo, en que aspectos tiene libertad de acción.

#### **1.4.3. Organización informal.**

Es cualquier actividad de grupo que no tiene objetivos bien definidos, aunque eventualmente pueda contribuir al logro de fines comunes.

Toda clase de grupos cae dentro de la esfera de la organización informal, incluyendo los pasajeros de un avión, o las personas que caminan por la calle.

También alienta la comunicación entre las personas de tal manera que puedan actuar como un grupo, estableciendo normas de comportamiento.

Sus principales propósitos de este tipo de organizaciones es el satisfacer necesidades humanas en una forma en que no lo hacen las organizaciones formales; por ejemplo perpetuar la conducta de un grupo y también tiene el propósito de satisfacer la necesidad de información.

#### **1.5. Métodos de control para un mejor aprovechamiento de la organización.**

a) Análisis de series de tiempo: interpretación de las variaciones en los volúmenes de hechos, costos, producción, rotación de personal, etc; en periodos iguales y subdivididos en unidades de tiempo.

b) Correlación: para determinar el grado de influencia o repercusión mutuas entre dos o más variables, ej: incremento en la capacitación con incremento en la productividad.

c) Modelos de inventarios: determinación de cuándo y qué cantidad de inventarios deben tenerse en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades presentes y futuras.

e) Números índice: para medir con respecto a una base inicial las fluctuaciones en volúmenes de errores, costos, ausencias, etc. Y otras variables, en un periodo determinado, con

fines de control de las operaciones, auditoría administrativa, etc.

c) Pert: sistema que permite realizar un estudio sobre planeación y control de un conjunto completo de actividades, funciones y relaciones.

h) Programación lineal: para asignar los recursos escasos de una manera óptima en los problemas de programación, composición de la producción.

i) Simulación: usadas para imitar un método antes de su ejecución reales, proporciona datos aproximados que permiten tomar decisiones en sus diferentes alternativas.

j) Teorías de colas o líneas de espera: para determinar el número óptimo de estaciones de servicios, tales como ventanillas de pago, mesas de atención al público, despachadores, etc.

k) Teorías de las decisiones: usadas para seleccionar el mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable.

l) Teoría de los juegos: usada para determinar la estrategia óptima en una situación de competencias.



### **1.6. Elementos de la organización.**

**Funcionales:** Son aquellos mediante los cuales se tienen que lograr los objetivos de la empresa y constituyen la concurrencia de recursos humanos y tecnológicos con capacidad y propiedades complementarias, pero con problemas propios (motivación, capacitación, rotación de personal, fallas mecánicas, mantenimiento, etc.), que dificultan la actividad de organizar.

**Estructurales:** Son aquellos elementos que proporcionan el marco dentro del cual deben actuar los elementos funcionales, y son espacio y el tiempo.

*El espacio,* delimita el ambiente físico, material (instalaciones, edificios, área geográfica) dentro del cual tienen que lograrse los objetivos de un organismo, o los fines de una actividad.

*El tiempo,* delimita el periodo dentro del cual deben lograrse los objetivos del organismo, o cumplirse una operación determinada. (Rodríguez, 1980: 199-200)

### **1.7. Principios de la organización.**

- Principio de unidad de objetivo.

La organización al ser creada como tal considera en conjunto que cada una de sus áreas funcionales debe contribuir al logro de un objetivo general, cumpliendo con todos los objetivos departamentales fijados para cada área.

- Principio de la eficiencia.

Una organización debe alcanzar sus objetivos con un mínimo de consecuencias negativas o costos no previstos que perjudiquen sus presupuestos previstos con anterioridad.

- Principio escalar:

En toda empresa la autoridad deberá de estar bien definida , así mismo cada una de las líneas de responsabilidad y autoridad que de él dependen, así como también de las que él depende.

- Principio de responsabilidad.

La delegación de autoridad impone al subordinado ante su superior una responsabilidad absoluta y ningún superior debe evadir la responsabilidad por las actividades autorizadas a su subordinado, el cual será totalmente responsable de las buenas o malas actividades realizadas.

- Principio de paridad de autoridad y responsabilidad.

La responsabilidad exigida por acciones efectuadas de acuerdo con la autoridad delegada no puede ser mayor, ni tampoco menor, que la derivada de la autoridad delegada.

- Principio de unidad de mando.

Cada subordinado dentro de su area de trabajo tendrá un determinado grado de autoridad y responsabilidad por cada actividad que realice, así como también éste tendrá un solo supervisor el cual revisará las actividades realizadas.

- Principio de nivel de autoridad.

En cualquier nivel de la organización existe autoridad para tomar una decisión dentro de la competencia de cada persona, según su nivel gerarquico que ocupe dentro de la empresa y unicamente aquellas desiciones que no sean de su competencia serán tomadas por los niveles jerarquicos superiores.

- Principio de la estructura de la organización.

La estructuración de cada uno de los puestos de la organización, según su area especifica, proporciona una articulación entre cada una de ellas, coordinando y supervisando sus actividades.

- Principio de la división del trabajo.

La estructura de la organización debe permitir el trabajo en equipo para el desarrollo de actividades permitiendo el logro de objetivos de la manera más eficiente y eficaz.

• Principio de la definición funcional.

Cada uno de los departamentos que conforman a la organización tendrán definidos claramente todas y cada una de las actividades a realizar, no obstante la autoridad y responsabilidad asignada.

• Principio proceso de la organización.

Básicamente se refiere a los diferentes aspectos, posturas que se toman en la agrupación de actitudes y autoridad.

• Principio de equilibrio.

De acuerdo con la efectividad de las actividades dentro de la organización, se mantendrá un constante equilibrio entre la aplicación de principios y técnicas utilizadas.

• Principio de la flexibilidad.

Los objetivos planteados dentro de la organización convevaran a la realización de metas propuestas, no obstante bajo los constantes cambios en el micro-macroambiente, se deberán tomar medidas de flexibilidad para el mayor logro de objetivos institucionales.

• Principio de la continuidad.

La organización debe procurarse los medios necesarios para llevar un buen funcionamiento manteniendo constantemente los cambios pertinentes en recursos humanos y técnicos de acuerdo a la evolución del medio ambiente que esta en constante cambio.

- Principio de dar facilidades al mando.

La estructura y delegación de autoridad de la organización deben estar ideadas de forma que faciliten el ejercicio del mando por parte del dirigente, tomando en cuenta que cada puesto es ocupado por la persona idónea para desarrollar las actividades asignadas.

### **1.8. Autoridad, obligación y responsabilidad:**

Significa que si a los gerentes, jefes, supervisores, se les da la responsabilidad de realizar una tarea determinada, debe dárseles también la autoridad correspondiente para llevarla a cabo.

La autoridad es el derecho a exigir de los subordinados con base en el puesto formal y el control sobre recompensas y castigos.

La obligación muestra el trabajo asignado a un puesto y no del individuo y pueden ser mentales o físicas para desempeñar una tarea.

La responsabilidad, se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones, y el subordinado tiene la obligación de realizar su responsabilidad y ejercer la autoridad en los términos de las políticas establecidas. (Rodríguez, 1980: 202)

### **1.8.1. Centralización y descentralización.**

a) Centralización: es la concentración de autoridad en un nivel jerárquico particular, con la finalidad de que una sola persona reúna el poder para tomar decisiones importantes dentro de la organización, y a su vez pueda delegar la correspondiente autoridad a sus subordinados que dependen de él.

b) Descentralización: obliga a saber con detalle qué decisiones y actividades se realizarán en otros niveles superiores, así como también establecer políticas para encaminar el desarrollo de actividades, seleccionando y capacitando a los colaboradores para un mejor desempeño de sus funciones.

## **1.9. Sistemas de organización.**

### **1.9.1. Organización lineal**

Tanto la autoridad y responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo (cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos).

### **1.9.2. Organización lineal y staff**

Considera la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente a través de un solo jefe para cada función.

Esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, especializados para cada función.

### **1.9.3. Organización funcional**

Tipo de organización caracterizada por la aceptación de especialistas a ocupar puestos, los cuales tendrán determinado grado de autoridad sobre los demás departamentos ubicados dentro del mismo nivel jerárquico, brindando diversos beneficios a la organización como son:

- a) Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización y por la misma mayor eficiencia.
- b) Descomposición de un trabajo de dirección complejo y difícil en varios elementos más simples.
- c) Posibilidad de rápida adaptación en caso de cambios de proceso.

### **1.10. Limitaciones dentro de la función de organización.**

- a) La carencia de un programa general de organización.

Las actividades pueden encontrarse limitadas y restringidas al estudio de un aspecto particular del mejoramiento administrativo al no contar con un programa general que oriente sus estudios y análisis de organización en general que permite sugerir los cambios pertinentes.

- b) Escasez de personal calificado.

Constantemente se considera que no pueden poner en práctica los métodos y actividades organizacionales por falta de

personal calificado, también por la escasa atención de los funcionarios de la organización.

c) Resistencia al cambio.

Constantemente altos directivos de empresas caen en el error de seguir manteniendo el manejo de actividades igual desde el momento en que inicio operando la empresa con sus propias ideas y valores, no permitiendo la innovación.



## **CAPITULO 2**

### **DIRECCION**

Con el fin de mantener una secuencia general de actividades en la organización, es necesario establecer una autoridad, comunicación y supervisión que coayude al logro de objetivos, para ello las organizaciones adoptan estos factores que contribuyen en sumo grado a una dirección satisfactoria (proporcionar objetivos claros y definidos, planes bien meditados, la colocación de personal en puestos adecuados para sus facultades distintas, estrategias seleccionadas, formación de grupos de trabajo adecuados, comunicación efectiva, etc.).

#### **2.1. Concepto e importancia.**

\* La dirección es el organo ejecutivo de un organismo social, encargado y responsable de realizar los fines del mismo, de acuerdo con los objetivos y normas generales fijados por los organos superiores. (Rodríguez, 1980: 230-231)

\* Es la habilidad para guiar y motivar al personal subalterno para lograr los objetivos de la empresa, creando y haciendo más estables las relaciones entre los empleados y la empresa.

A través de ella es como se logra de una forma eficiente y eficaz las relaciones entre los diferentes recursos con que cuenta la empresa para el logro de los objetivos

planeados, ya que la dirección es un medio para llegar a la coordinación de esfuerzos individuales.

La dirección se considera que es el elemento de la administración en el que se logra la realización de todo lo que se tenía previsto realizar en un periodo de tiempo, por medio de la autoridad y responsabilidad que ejercera el propio administrador.

## **2.2. Estilos de dirección.**

### **2.2.1. Autócrata.-**

Tipo de persona caracterizado por ser el unico con la facultad para ejercer la autoridad que se le ha asignado.

Este estilo de dirección cuenta con las siguientes características que lo hacen diferente de los demás:

Consumado:

Tipo de persona caracterisada por:

- a) No prepara ni capacita a sus subordinados, confunde el dar instrucciones con la forma de capacitar.
- b) Algunos trabajadores progresan y aprenden menos que otros.
- c) Se apoya unicamente en la autoridad que le da la organización formal.
- d) No busca la autoridad propia de su persona para ejercerla, por sentirse incapaz de ser obedecido.

e) Supone que precisa forzar a las personas o hacer lo que no desean (trabajar).

f) Es necesario darles órdenes todo el día, mostrarles quien es el jefe.

Benévolo:

Características:

a) Trata a sus subordinados con la misma suavidad, cariño, dominio y control como lo hace con la familia.

b) En ocasiones no es sincero, sino que trata de manipular a la gente que lo rodea, a fin de que hagan lo que él quiere.

c) Trata de usar no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados, como instrumento de influencia.

d) En ocasiones reúne a su grupo de trabajo para la toma de decisiones, aunque él sea el que determine la última palabra.

**2.2.2. Demócrata:**

Es aquella persona que dirige al grupo basándose en la autoridad informal de su persona, considera que para influir en la persona recae sobre la propia relación, además comparte una gran consideración, sensibilidad y sentimientos humanos.

Afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores, proporcionándoles los medios necesarios para que

puedan mejorar y piensa que los demás dependen de ellos mismos. Toma en cuenta que un director puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas, aumenta la responsabilidad de estos, dándoles más autoridad, haciendo poco a poco a sentirse sus propios jefes.

#### **2.2.3. Indiferente:**

Este es un tipo de persona que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de sus empleados. No cuenta con la capacidad para delegar autoridad a personas que realmente sean capaces de llevar a cabo una determinada actividad a realizar.

#### **2.2.4. Tecnócrata**

Este tipo de personas basan su administración en técnicas administrativas modernas y reportes, descuidando principalmente la parte humana, el contacto con las personas de los diferentes niveles de la organización. Y por otro lado da importancia a las existencias bancarias, balances, clientes importantes, etc.

### **2.3. Liderazgo y dirección**

El liderazgo supone seguimiento y los individuos tienden a seguir a aquellos que pueden satisfacer sus propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilos, enfoques de liderazgo y comunicaciones.

### 2.3.1. Distinción entre liderazgo y dirección

Dirección: función de los administradores que comprende el proceso de influir en las personas para que se esfuercen en forma personal para el logro de los objetivos del grupo.

Liderazgo: arte o proceso por medio del cual se influye sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria para el logro de los objetivos.

Con las definiciones anteriores se puede observar que el liderazgo es un arte y el dirigir es una función del administrador.

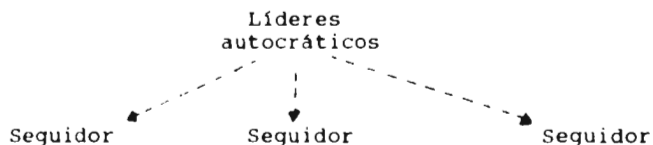
El dirigir es de una forma general y el liderazgo se maneja de una manera personal.

### 2.3.2. Estilos de liderazgo

Estilos con base en el uso de autoridad:

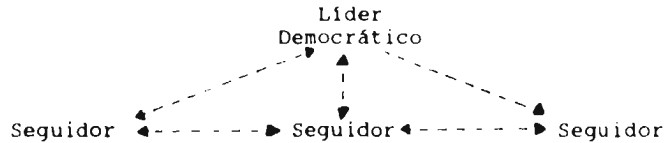
#### a) Lider Autocrático.

Se considera como una persona que unicamente da órdenes, espera su cumplimiento, que es intransigente e impositiva y que además dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos.



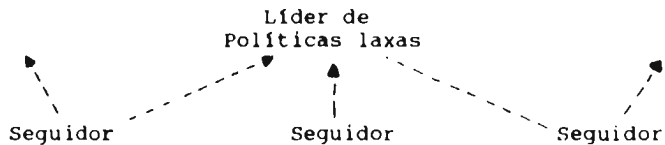
b) Lider democrático o participativo

Consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación.



c) Líder de políticas laxas

Se caracteriza por ser un líder que no utiliza su poder en su totalidad, dando como consecuencia gran libertad a cada uno de sus subordinados, permitiendo que fijen sus propias metas y medios para alcanzarlas o sea, que hagan lo que ellos quieran en sus operaciones. Se considera como un medio por medio del cual les facilita las operaciones de sus seguidores proporcionándoles información.



El desempeño en términos de liderazgo depende tanto de la organización como de los propios atributos del líder. Si se desea aumentar la efectividad del grupo o de la organización se debe aprender no solo a capacitar a los líderes en forma más

efectiva sino también a integrar un medio ambiente en la organización que permita al líder tener un buen desempeño.

#### **2.4. Poder**

Capacidad de un individuo o grupo de individuos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas.

1.- Poder legítimo: se da como consecuencia del puesto oficial de una persona en una organización.

2.- Poder coercitivo: derivado de la habilidad de una persona para influir en otras personas, causandoles un grado de temor, y está basado en las expectativas del subordinado de que recibirá un castigo por no acatar las órdenes de su superior.

3.- Poder de recompensa: facultad de conceder recompensas por obedecer a los deseos del superior.

4.- Poder de experto: derivado de la percepción del subordinado de que el superior cuenta con los conocimientos y la experiencia necesaria para realizar determinadas actividades y como consecuencia los subordinados se sienten en la necesidad de acatar todas las ordenes que les haga llegar su superior.

5.- Poder de referencia: caracterizado por aquellas personas (subordinados) que cuentan con un gran estima hacia su líder, realizando todo lo que les ordena y hasta en ocasiones tratando de imitar las acciones de su superior.

## 2.5. Autoridad

Autoridad, es aquella por medio de la cual las personas en una organización ejercen mando o control sobre otras personas. El poder en estos casos está unido a las posiciones relativas, no a las personas y completamente institucionalizado como autoridad. (Arias, 1990: 141)

Autoridad es el derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento. La autoridad organizacional es el poder de tener la última palabra en la toma de decisiones.

### Tipos de autoridad:

#### a) Jurídica: se impone por obligación

Formal: se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas. La autoridad formal puede ser de dos tipos: lineal o funcional, según se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo por un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funcionar distinto.

Operativa: no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien para decidir sobre determinadas acciones o actos a realizar: actividad para comprar, cerrar la venta, para lanzar un producto.

Técnica: se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en una determinada área.



Personal: aquella que poseen ciertas personas en cuanto a sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc. que los hacen ascender sobre los demás, aún sin haber recibido autoridad formal alguna.

## **2.6. Comunicación**

Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. (Arias, 1990: 386)

Es el medio de enlazar a las personas en una organización, con el objeto de lograr un propósito común. Es imposible la actividad grupal sin la comunicación, debido a que no pueden efectuarse ni la coordinación ni el cambio.

El propósito de la comunicación dentro de una empresa es realizar cambios para influir en las acciones tendientes al bienestar de la misma.

### **2.6.1. El proceso de comunicación**

Emisor: el emisor o fuente es la persona que inicia la comunicación dentro de una conversación.

En una organización será una persona que tiene información o necesidades y la intención de comunicarlos a una o más personas.

Codificación: se lleva a cabo cuando el emisor traduce en una serie de símbolos la información que debe transmitirse.

**Mensaje:** es la forma física en la cual el emisor proporciona la información hacia el receptor.

**Canal:** es el método de transmisión del mensaje de una persona a otra. Para lo cual existen muchos métodos como el teléfono , correo , bosquejos, cartas, etc. que lo hacen más eficiente según las características del mensaje.

**Receptor:** persona quien percibe el mensaje del emisor, por cada uno de los sentidos propios de cada persona a la cual se envíe determinado mensaje.

**Decodificación:** es la interpretación del mensaje por el receptor el cual lo traduce en información significativa.

**Ruido:** es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación entre dos o más personas. Puede ser interno (cuando el receptor no pone la debida atención al emisor sobre el mensaje) y externa (cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del medio ambiente donde se este dando la comunicación).

**Retroalimentación:** proceso por medio del cual el proceso de comunicación se invierte, en donde el emisor se ha convertido en receptor del mensaje y el receptor en emisor de un nuevo mensaje, como respuesta del ya acontecido por el primer emisor de la comunicación.

### **2.6.2. Comunicación vertical.**

Es aquella por medio de la cual se realiza en dirección descendente y ascendente en la cadena de mando de una empresa.

La comunicación descendente es aquella que comienza desde la alta gerencia y va descendiendo por cada uno de los niveles gerenciales, hasta llegar al personal de más bajo nivel jerárquico.

Los principales objetivos de este tipo de comunicación son: informar, aconsejar, dirigir, instruir y evaluar a los subordinados, así como también proporcionar a los integrantes de la organización información acerca de las metas y políticas organizacionales. Pero así como existen objetivos, también se dan problemas para lograrlos como el modificar la información, filtraciones o detenida en cada nivel gerencial en donde cada gerente decide que tipo de información puede darceles a conocer a sus subordinados.

Comunicación ascendente: es suministrar información a los niveles superiores acerca de acontecimientos que están sucediendo en los niveles bajos de la organización. Este tipo de comunicación incluye los informes de avance, sugerencias, explicaciones y peticiones de ayuda o de decisiones.

Uno de los principales problemas de este tipo de comunicación es el que muchas veces los gerentes quiénes reciben la información de los subordinados, condensan o modifican los datos que ellos no creen que son reelevantes para la alta gerencia.

### **2.6.3. Comunicación Horizontal y Diagonal.**

En organizaciones aun cuando existe la comunicación descendente y ascendente, también existe de forma horizontal y diagonal.

Horizontal: se da entre el personal que ocupan niveles de organización similares.

Diagonal: se da entre personas que tienen diferentes niveles en la organización que no tienen relaciones directas entre una con la otra.

Estos dos tipos de comunicación tienen la finalidad de facilitar el flujo de información, comprensión y coordinación de los esfuerzos para el logro de los objetivos de la empresa.

### **2.6.4. Comunicación Informal**

Es considerada como rumores dentro de la organización compuestas de varias redes de comunicación informal, los cuales muestran un gran menosprecio por el rango o la autoridad y pueden enlazar a los miembros de la organización en cualquier combinación de direcciones: horizontal, vertical y diagonal.

Muchas veces los rumores operan más rápidamente que los canales formales de comunicación, y con frecuencia son utilizados por los gerentes para distribuir información de comentarios confidenciales entre miembros de la alta gerencia.

#### **2.6.5. Comunicación formal**

La conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorandos, circulares, boletines, etc. Este tipo de comunicación se efectúa solo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización.

Aquí se pueden mencionar dos medios de comunicación interna muy efectivos para la organización:

1.- manual de procedimientos y políticas de la organización.

2.- Grupo de identidad: tiene como propósito establecer las políticas de imagen o de identidad corporativa.

#### **2.6.6. Barreras de la comunicación**

Es considerado barrera de la comunicación a todo factor que impide el flujo de información óptimo entre un emisor y el receptor, o sea dificultan al receptor la comprensión del significado que el emisor desea transmitir con su mensaje.

Algunas de las barreras de la comunicación más comunes son:

Percepciones diferentes: las personas que tienen conocimientos y experiencias diferentes, con frecuencia perciben el mismo fenómeno desde distintas perspectivas.

Diferencias de lenguaje: para que el mensaje sea comunicado correctamente, las palabras a utilizar deben de

significar lo mismo tanto para el emisor, como para el receptor, quiénes deben compartir el mismo significado simbólico.

Ruido: son todos aquellos factores que perturban la buena comunicación.

Emotividad: referente a las reacciones emocionales del receptor y emisor al recibir la información y la manera de cómo influimos en los demás con nuestros mensajes.

Desconfianza: referente a la credibilidad de un mensaje emitido. Muchas veces cuando el mensaje es emitido por un gerente, aumenta su credibilidad del mismo pero también puede producir efectos contrarios.

## **2.7. Motivación y su importancia.**

Motivación esta constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de las personas hacia el logro de un objetivo.

Los gerentes son los que trabajan con personas y se sirven de ellas, pero éstas son complejas en cuanto a sus actitudes y comportamientos, y algunas veces irracionales. Actualmente existen diferentes teorías a cerca de la motivación, y la mayor parte de ellas difieren en lo que un gerente debería de hacer para lograr que sus subordinados desarrollen las actividades de manera satisfactoria, pero sin embargo ya muchos gerentes conocen por experiencia que las personas son muy

sensibles ante determinadas situaciones y necesitan sentirse estimuladas de alguna manera para desarrollar su trabajo de la mejor manera posible.

## CAPITULO 3

### ANTECEDENTES:

#### 3.1. DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO.

La pequeña industria tenía como fuente creadora, las necesidades primarias del hombre como : el tallado de la piedra, el trabajo de los metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentales, etc. De esa forma fué como paso a paso se desarrolló el avance de las fuerzas productivas.

En nuestro país, desde el período de vida independiente, el fenómeno de la industrialización destacó con industrias como la textil, los alimentos, los muebles de madera y los productos químicos, etc.

Estas manufacturas se desarrollaron en ciudades importantes del país, con el consiguiente proceso de urbanización. Algunas de estas ciudades manufactureras fueron: Distrito Federal, Puebla, Guanajuato y Guadalajara.

Antes de 1910 surgieron las fundidoras de fierro y acero de Monterrey, la industria del cemento, la del jabón y otras empresas que en esa época se consideraban como grandes; sin embargo, antes que éstas ya existía la incipiente industria y la artesanía casera, utilitaria y de ornato.



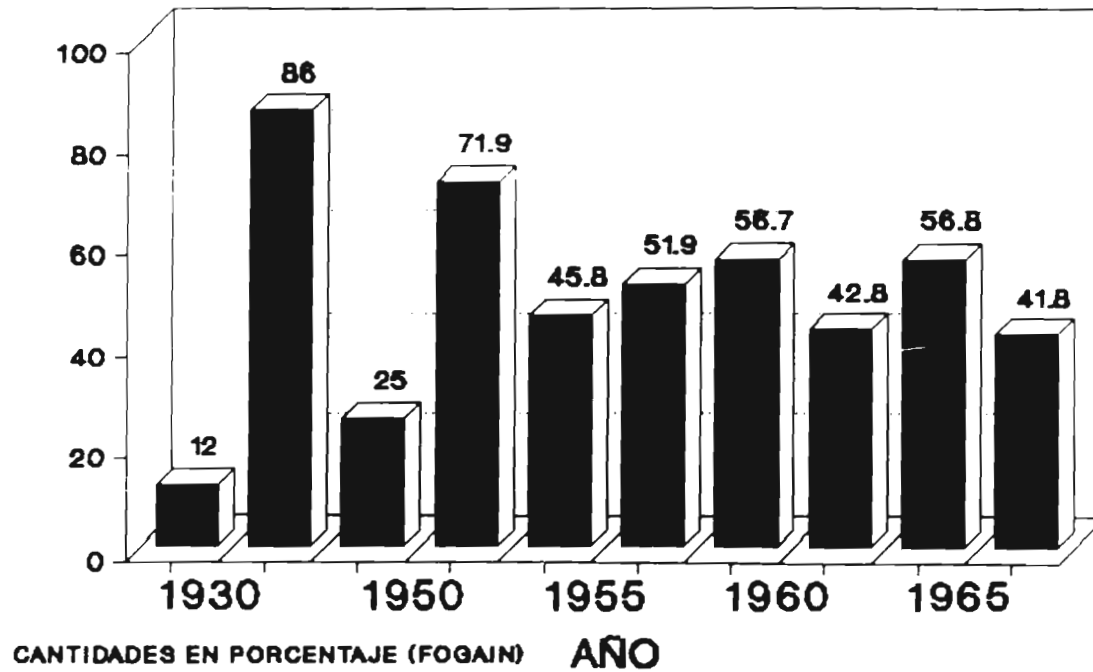
Después de la Revolución Mexicana, al crecer el mercado interno, aparecieron más industrias grandes, medianas y pequeñas, pero lo básico en esa estructura industrial es la pequeña y mediana industria. La industria de transformación estaba representada básicamente por empresas textiles. A comienzos de 1910 en México había 150 fábricas textiles. Durante el período de 1921 a 1939 el proceso de desarrollo de la industria se da de forma espontánea, como resultado de un análisis del aumento de la demanda interna y en el desarrollo integral del país. Dándose la creación de empresas pequeñas y artesanales con producción de bienes de consumo no duraderos.

Desde 1950 en México, la industria tuvo un crecimiento más estable y continuo, como consecuencia del apoyo por parte del gobierno mexicano a través de la integración de una infraestructura básica, promociones de inversiones indirectas que permitieron disminuir las importaciones de productos que se tenían que importar por que aún en el país no se producían

Según datos elaborados por el FOGAIN respecto a centros industriales en 1930 la pequeña y mediana industria nacional, por el número de establecimientos, representaba el 12% del total de la industria de transformación, en tanto que el 86% correspondía a talleres y artesanías. En 1950, el mismo sector de la pequeña y mediana industria representaba 25%, en tanto que talleres y artesanías sufría una reducción a 71.9%. En 1955, la pequeña y mediana industria significó el 45.8% y los talleres y artesanías

51.9%. En 1960, la industria mediana y pequeña representó el 56.7% y los talleres y artesanías el 42.8%. Para 1965 la misma pequeña y mediana industria, ascendió a 56.8%, en tanto que la industria menos que pequeña descendió a 41.8%.

# DESARROLLO DE CENTROS INDUSTRIALES 1930-65



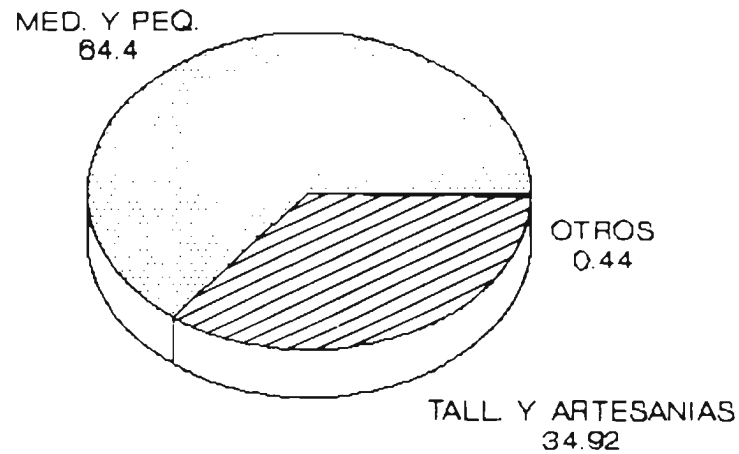
Como consecuencia del gran auge de las industrias hacia 1955 el gobierno federal promulgó la ley para el fomento de las industrias que permitió que un gran número de talleres y artesanías se transformaran en pequeñas y medianas empresas, brindándoles mecanismos de carácter financiero que respondieran a la vigente necesidad de crédito.

El censo industrial de 1971 reportó un total de 118,740 establecimientos de la industria de transformación, de los cuales el 64.4% son industrias medianas y pequeñas, el 34.92% talleres y artesanías y solo el 0.44% equivalen a 523 industrias con capital contable mayor de 25 millones de pesos.

Este tipo de empresas absorben el 23% de la fuerza total de trabajo y representa el 9% del producto interno bruto generado por la industria (Valencia, 1993: 30)

(Ver gráfica: distribución de la industria de transformación)

# DISTRIBUCION DE ESTABLEC. DE LA IND. DE TRANSFORMACION



CANTIDADES EN PORCENTAJE

Actualmente en nuestro país más del 95% de todas las empresas son pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional, que a su vez constituyen la principal fuente del sistema económico de nuestro país. Debido al enorme crecimiento de la población en forma acelerada y al deseo del individuo de subsistir en su medio, generando organizaciones con un alto grado de recursos técnicos, humanos, con el objetivo de concentrar recursos monetarios que le proporcionen en un futuro la capacidad de solventar sus necesidades personales, como también de su propia organización. (Espinoza, 1994: 19)

Este tipo de empresas han sido una oportunidad para aquellos organismos con pocos recursos económicos, para iniciarse dentro del desarrollo empresarial, compitiendo con las demás empresas de su misma índole y con las grandes empresas respecto a capacidad tecnológica, recursos humanos y principalmente en cuanto a la calidad de los productos o servicios que maneje cada una de ellas, dando oportunidad a que se desarrollen.

En México, de las micro y pequeñas empresas manufactureras existentes, sólo el 10% exporta sus productos al extranjero. Uno de las principales causas de este bajo porcentaje es debido a la falta de información hacia los productores, la complejidad de los trámites a seguir y el poco apoyo financiero para realizar dichas actividades. (Espinoza, 1994: 21)

Por lo que se refiere al desarrollo tecnológico, 53% de las empresas de tamaño micro y pequeño trabaja con lo que se

puede llamar tecnología propia, que básicamente es la adaptación y modificación aplicadas a su proceso de producción, lo que trae como consecuencia una baja calidad en los productos que elabora y una debilidad frente a los retos que impone el mercado abierto.

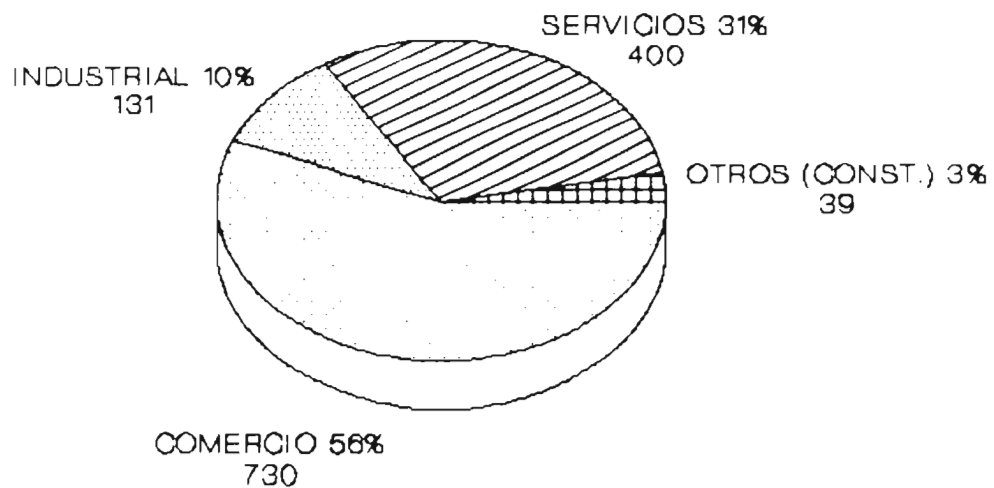
La importancia social de estas empresas se deriva del uso intensivo de mano de obra que requieren en sus procesos productivos. En promedio, una microindustria emplea a nueve trabajadores, en una pequeña ocupa a 34 y una mediana a 131. (Margulies, 1975: 56)

En cuanto a la productividad, los datos indican que este tipo de empresas produce un valor agregado importante. En el caso de la microempresa representa 39% del valor bruto de la producción, mientras que en la pequeña empresa es de 36% y en la mediana de 35%. (Margulies, 1975: 70)

Según datos arrojados por el INEGI y la Banca de Fomento, hacia 1992 en México existían 1.3 millones de empresas que participaban en el sector productivo, las cuales son de diversas magnitudes. Existen 1,300,000 empresas, de las cuales 1,274,000 pertenecen a la empresa micro, pequeña y mediana que en su conjunto representan el 98%.

(Ver gráfica: número de empresas por sector económico)

# NUMERO DE EMPRESAS POR SECTOR ECONOMICO



**CANTIDADES EN MILES**



Datos proporcionados por INEGI en el anuario estadístico del estado de Michoacán edición 1992:

En el sector industrial manufacturero existen 6,996 establecimientos censados, con un total de personal ocupado promedio de 56,267 y insumos totales (millones de pesos) de 1,690,523.50

En el sector comercio existen 31,576 unidades económicas censadas, con un total de personal ocupado promedio de 71,826 y ingresos (millones de pesos) 3,160,515.40

En el sector servicios se analizaron diferentes puntos (excluyendo a los servicios financieros y de administración pública) como son:

a) Cuartos y turistas nacionales que demandaron alojamiento en establecimientos de hospedaje temporal según localidad, se reportaron 12,050 cuartos y 1,959.00 miles de turistas.

b) Visitantes a museos, zonas arqueológicas y monumentos históricos administrados por el INAH según residencia, se reportaron 62,574 museos, 30,558 zonas arqueológicas y 6171 monumentos históricos.

De acuerdo con el estudio realizado en junio de 1988 por Banamex e INEGI, se presentan los datos a continuación:

**LOS SECTORES ECONOMICOS (1988)**

	<b>SECTOR IND. MANU- FACTURERA</b>	<b>SECTOR COMERCIO</b>	<b>SECTOR SERVICIOS</b>
<b>MAGNITUD DE LA EMPRESA</b>	<b>ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>ESTABLECIMIENTOS</b>
<b>MICRO</b>	<b>119.182</b>	<b>733.889</b>	<b>395.170</b>
<b>PEQUENA Y MEDIANA</b>	<b>16.270</b>	<b>15.698</b>	<b>14.667</b>
<b>GRANDE</b>	<b>1.754</b>	<b>240</b>	<b>371</b>
<b>TOTAL</b>	<b>137.206</b>	<b>749.827</b>	<b>410.214</b>

### **3.2. ANTECEDENTES EN LA CIUDAD DE URUAPAN MICHOCAN.**

Los inicios de la industrialización en Michoacán tienen auge desde 1842 con la suscripción de acciones para la Compañía de la Seda. El gobernador, varios vecinos notables y aún eclesiásticos de Morelia y otras poblaciones del estado, incluida Uruapan, habían apoyado económicamente la iniciativa del francés Esteban Guenot para la importación de maquinaria y operarios franceses, pero la experiencia había fracasado por la falta de materia prima y las dificultades entre el director y los operarios. (Monografía Municipal, 1979: 199)

Hacia el año 1860 se tiene un incremento en la industrialización, bajo el impulso del norteamericano William Henry Bradbend, por medio de la cual se trata de organizar una sociedad de hilados y tejidos, que constaría de 25 telares, para lo cual se aportaría una determinada cantidad de dinero para importar la maquinaria de los Estados Unidos necesaria para la fabricación de los productos.

Como consecuencia de la guerra en que se vio envuelto el país en esa época, impidió la realización de dicha empresa con un gran avance tecnológico.

Hacia el siglo XX el gran auge industrial ha venido a colocar a Uruapan en el segundo lugar en el estado, a las tradicionales fábricas del siglo pasado y a las que ya existían antes de los cuarenta se han venido a agregar nuevos giros. Como

es el caso de la industria hotelera que ha transformado sustancialmente la infraestructura de dicha rama que en años pasados (cuarenta, setenta) en donde se contaba con unos cuantos hoteles al servicio del turismo, y la presente en que se cuenta con más de 40 hoteles de diversas categorías.

Así mismo, da inicio el servicio de ferrocarril y Uruapan; tiene un auge comercial pues por este medio la gente se transporta con más facilidad a la ciudad y pueden así atraer productos de la zona costera de Michoacán.

En la década de los treinta se inician los trabajos de pavimentación de calles y aparecen los primeros fraccionamientos.

A partir de esta década y debido a su ubicación, en Uruapan se desarrollaran más rápidamente las actividades económicas ya que en esta ciudad se encuentra entre los límites de tierra caliente y tierra fría, teniendo como característica atrayente para la migración, sus bosques y su actividad agrícola principal que es la producción de aguacate como principal factor de enriquecimiento y en la región se tienen más de 10,000 hectáreas cultivadas. La explotación de la madera es otra de las ocupaciones que produce riqueza.

Podemos entonces explicarnos que Uruapan es importante para la economía regional, por ser el centro articulador tanto de la meseta tarasca como de tierra caliente. Por una parte proveedora de bienes y servicios que demanda su entorno, como

centro pequeño industrial en donde se procesan algunos productos provenientes del campo.

El número de industrias instalado en Uruapan hasta 1975 era notable por su número pues el Centro Canacindra señalaba 166 con distintos capitales y en ellos bien representadas las de capital uruapense. Afronta un serio problema la ciudad para un amplio desarrollo industrial por la escasez de terrenos adecuados para la industria aunque esto se va solucionando con la habilitación de zonas hacia Taretan donde existen ya cuatro industrias: La Chocolatera, S. A., Artifibras, S. A., Fibraco, S. A. y la Papelera Mexicana, S. A. (Monografía de Michoacán, 1979: 252). Actualmente según datos oficiales de CANACINTRA en Uruapan, cuenta con 163 socios activos en sus diferentes clasificaciones de empresas.

En Uruapan la agregación de los valores de la producción agrícola, ganadera y minera representan el 11.68% contra 8.44% del sector industrial y un 65.83% del comercio y servicios (Datos proporcionados por INEGI 1992)

La tendencia histórica muestra una declinación paulatina del sector primario y secundario en beneficio del terciario, las actividades que conforman este sector, constituyen la base económica principal de la población.

En cuanto a la actividad agrícola ésta se ubica en pequeñas huertas frutícolas localizadas principalmente al sur, alrededor de Zumpimito así como de Jicalán y Jucutacato y al nor-

oriente, con una área de 5,346 hectáreas de fruticultura y 591 hectáreas de horticultura, algunas de estas áreas se obtuvieron como resultado de la tala de bosques. Este sector el agrícola, es el 2o. en importancia dentro de la economía de Uruapan, pero no comparable con el sector terciario. Así mismo se aprecia una declinación porcentual en el sector de la industria de transformación, sin que se presenten síntomas de recuperación.

Actualmente están ubicadas al oriente de la ciudad, el mayor número de empresas industriales. Es la zona que en las últimas décadas ha resultado más propicia para su población.

Algunas de las empresas industriales que se han instalado en esta ciudad:

- Grupo Marves S.A.
- Industria Papelera Mexicana S.A. de C.V.
- Bebidas Purificadas del Cupatitzio S.A. de C.V.
- Plasticos del cupatitzio
- Plasticos Alejandrina.
- Chocolatera Uruapan.
- Bebidas purificadas AGA S.A. de C.V.

## CAPITULO 4

### CASO PRACTICO:

#### 4.1 INTRODUCCION

En casi todos los países del mundo, las micro, pequeñas y medianas empresas representan un segmento de la mayor importancia en las economías nacionales, tanto por su número como por los empleos que crean y su participación en la generación de ingresos. Además es de notarse que en los países de mayor desarrollo relativo estas empresas tienen una amplia contribución a las exportaciones.

Particularmente, de los resultados que se observan en estos países, se desprende la necesidad de apoyar en México este estrato productivo así como las acciones de política económica emprendidas en beneficio de estas empresas.

La pequeña empresa en México debe ser estudiada y apoyada en todos los órdenes para permitirle crecer, desarrollarse e integrarse significativamente a la economía de nuestro país.

El licenciado en administración con base en sus conocimientos y experiencias profesionales debe ser el agente de cambio idóneo mediante una asesoría profesional apegada a las necesidades reales del pequeño empresario.

#### **4.2. HIPOTESIS:**

Uno de los factores básicos para el logro de objetivos institucionales, es una eficiente comunicacion a través de la responsabilidad ejercida por todo el personal que labora dentro de la organización para el desarrollo de actividades.

#### **4.3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

Para confirmar la hipótesis formulada se requiere contar con una serie de datos (definidos sencillamente como fragmentos de información), a través de cuyo estudio se puede llegar a operaciones lógicas que nos permitan adecuar el conocimiento a los hechos.

Considerando las necesidades primordiales de esta investigación se eligió el cuestionario como un instrumento de investigación por medio del cual se obtendrá información de la muestra determinada.

Para la presente investigación, la recopilación de datos fue efectuada en la zona urbana de la ciudad de Uruapan Michoacán, considerando como población a la pequeña empresa en general de toda la ciudad. Para ello se recurrió a la aplicación de cuestionarios al personal que labora dentro de este tipo de organizaciones, enfocados a detectar su funcionamiento.

En vista de no existir fuentes de investigación actualmente en esta ciudad, que nos proporcionen la información



apropiada referente al número de establecimientos existentes en esta área geográfica.

El método estadístico de muestreo fue el utilizado por la presente investigación en virtud de que por medio de éste se evita encuestar a todo el universo y permite, con una determinada muestra, obtener una exactitud igual o mayor que la que se tendría al incluir toda la población.

Las empresas a las cuales fue aplicada dicha investigación fueron:

- Centro automotriz de Michoacan S.A. de C.V.
- Medina Automotriz S.A. de C.V.
- Volkswagen S.A. de C.V.
- Ford, Jimenez S.A. de C.V.
- Grupo Industrial Marves S.A de C.V.
- Distribuidora de Aceros Margain
- Materiales para construcción Ledesma S.A de C.V.
- Auto partes Neto S.A. de C.V.

#### **4.4. OBJETIVO**

Estudiar el funcionamiento organizacional de las pequeñas empresas, para conocer posibles deficiencias en el desarrollo de actividades relacionadas específicamente a dirección y organización, para ello basandose en un previo estudio teorico para entender mejor el por qué de dichas deficiencias.

##### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Analizar los problemas de dirección y organización.
- Identificar tipos de dirección y organización que manejan cada empresa.
- Obtener información por medio de cuestionarios aplicados al personal que labora en diferentes empresas pequeñas ubicadas en la ciudad de Uruapan Michoacán
- Determinar cuales son las deficiencias más frecuentes en la organización.
- Estudiar cada una de las deficiencias existentes, a manera de conocer cuales son cada uno de sus componentes y elementos que lo afectan.
- Proponer alternativas de solución en aspectos de dirección y organización a empresas analizadas.

#### 4.5. JUSTIFICACION

La organización es el factor más importante de las empresas, ya que con ella se tendrá una interrelación entre todos los factores materiales, humanos y técnicos para el logro de objetivos, así mismo la dirección de las relaciones laborales, en la actualidad es una función importante y debido a su importancia la dirección deberá fijarse un rumbo, formular normas de acción y estructurar un programa que lleve a la empresa a la consecución de los objetivos que se hubiese fijado.

En su gran mayoría las pequeñas empresas están dedicadas a la actividad comercial. Y aquellas dedicadas a la transformación de sus productos los comercializan ellas mismas, descartando en lo posible a los intermediarios y logrando una relación más directa entre el productor y consumidor.

La pequeña y mediana industria, de manera general contribuyen a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quiénes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, esta clase de empresas son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otra forma permanecerían ociosos. (Rodríguez: 31)

Su importancia no solo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que

representan; por el valor de su producción; por el valor agregado; por las materias primas que consumen; por la formación de capital fijo; por los empleos que generan y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

#### 4.6. ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

1.- ¿ Considera que la organización actual en su empresa es la adecuada ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿ Por qué ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- El manejo de su organización se ven reflejados en:

- a) Motivación del personal \_\_\_\_\_
- b) Productividad \_\_\_\_\_
- c) Constante rotación del personal \_\_\_\_\_
- d) Fugas de autoridad y responsabilidad \_\_\_\_\_
- e) Otras \_\_\_\_\_

3.- ¿ Existe organigrama en su empresa ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

De que forma:

- a) Departamental \_\_\_\_\_
- b) General \_\_\_\_\_
- c) Ambos \_\_\_\_\_

4.- La autoridad y responsabilidad es designada de acuerdo a:

- a) Conocimientos y habilidades \_\_\_\_\_
- b) Características del trabajo a realizar \_\_\_\_\_
- c) Nivel jerárquico \_\_\_\_\_

5.- Según el tipo de organización existente, la autoridad y responsabilidad es de tipo:

- a) Lineal \_\_\_\_\_
- b) Lineal-Staff \_\_\_\_\_
- c) Funcional \_\_\_\_\_

6.- ¿ Constantemente existen fugas de responsabilidad y autoridad en el área de trabajo ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Muy poco \_\_\_\_\_

7.- ¿ A qué atribuye dicha fuga de autoridad y responsabilidad ?

- a) Falta de comunicación \_\_\_\_\_
- b) No existe la capacidad para delegarla \_\_\_\_\_
- c) Falta de coordinación de actividades \_\_\_\_\_
- d) Riñas entre los trabajadores \_\_\_\_\_
- e) Incapacidad de trabajadores para desarrollar dichas actividades \_\_\_\_\_
- f) Otras \_\_\_\_\_

8.- Su relación de trabajo con su superior es:

- a) Buena \_\_\_\_\_
- b) Regular \_\_\_\_\_
- c) Mala \_\_\_\_\_

9.- ¿ Algunas veces le son asignadas actividades que no son de su competencia ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10.- ¿ Las actividades van de acuerdo a los objetivos de su departamento, area ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11.- ¿ En qué porcentaje se logran las actividades asignadas a su departamento ?

\_\_\_\_\_ %

12.- ¿ Conoce de alguna deficiencia detectada últimamente en su departamento u otra area de la empresa ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿ Cual ? \_\_\_\_\_

13.- ¿ A qué atribuye dicha deficiencia ?

\_\_\_\_\_

14.- ¿ La relación de trabajo con su superior ha coayudado al logro de los objetivos de su area o departamento ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿ Cómo ? \_\_\_\_\_

15.- ¿ El tipo de autoridad que utiliza su jefe inmediato sobre el desarrollo de actividades es ?

Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

16.- ¿ Las decisiones tomadas por su jefe son consultadas con usted ?

- a) Constantemente \_\_\_\_\_
- b) Muy poco \_\_\_\_\_
- c) No, él únicamente toma las decisiones \_\_\_\_\_

17.- ¿ Existe un proceso de reclutamiento de personal ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

18.- ¿ Cuando usted fue contratado, le informaron de las funciones o actividades que relacionaban su area de trabajo con las demás, que componen la organización de la empresa ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19.- ¿ De qué forma se da la motivación en su empresa ?

- a) Reconocimientos por buen trabajo \_\_\_\_\_
- b) Actividades recreativas \_\_\_\_\_
- c) Remuneración en dinero \_\_\_\_\_
- d) Capacitación \_\_\_\_\_
- e) Prestaciones \_\_\_\_\_
- f) Otras \_\_\_\_\_

20.- Considera que la productividad de su area de trabajo se ha incrementado o disminuido con respecto al año anterior:

Incrementado \_\_\_\_\_ Disminuido \_\_\_\_\_

¿ Qué tanto por ciento ?

\_\_\_\_\_ % disminuyó                      \_\_\_\_\_ % incremento

21.- ¿ Existe constante rotación de personal ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿ A qué atribuye dicha rotación ?

- a) Salarios bajos \_\_\_\_\_
- b) Actividades de trabajo muy intensa \_\_\_\_\_
- c) Conflictos laborales \_\_\_\_\_
- d) Se dan muy pocas prestaciones \_\_\_\_\_
- e) Otros \_\_\_\_\_

#### **4.7. INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS ARROJADOS POR LA ENCUESTA**

##### **Pregunta No. 1**

La mayor parte de las empresas están conformes con el tipo de organización que llevan a cabo, por que les ha permitido realizar los objetivos al máximo. Algunas otras consideran que el tipo de organización ha sido buena, pero no la óptima, considerando que constantemente se están dando cambios organizacionales, que no les permiten realizar sus objetivos en un cien porciento, limitandoles su buen desarrollo administrativo funcional.

##### **Pregunta No. 2**

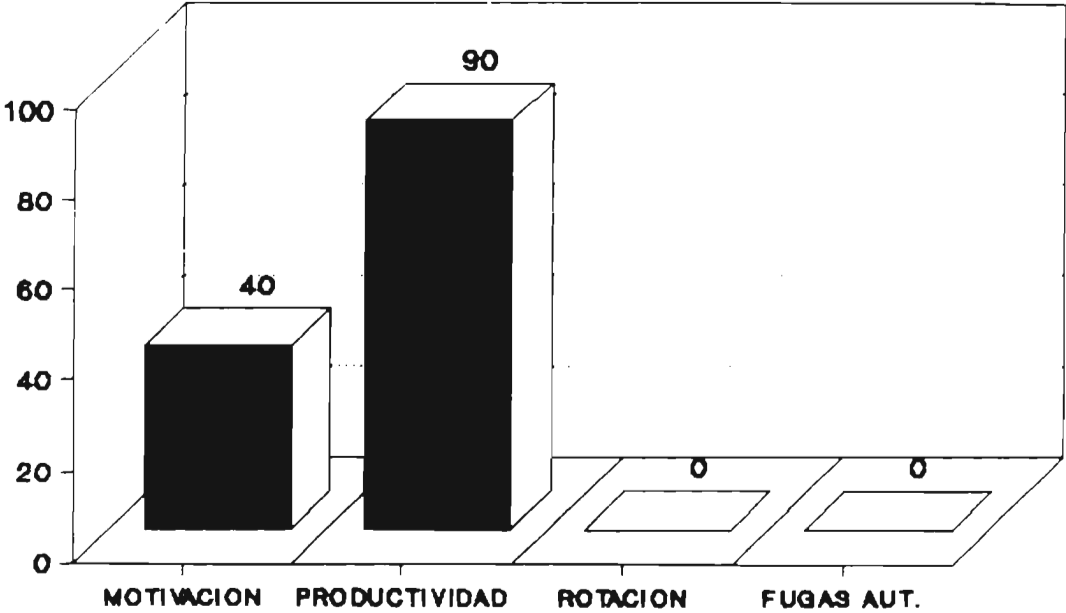
Toda empresa del tamaño que esta sea cuenta con objetivos, políticas, procedimientos, jerarquías, etc. que en un momento determinado con su buen manejo administrativo, contable y financiero, logrará alcanzar las metas propuestas para cada una de sus áreas que la conforman.

La motivación del personal es un factor de gran importancia actualmente, básicamente forma parte de el motor de toda organización, porque recae sobre el elemento humano que es el que lleva a cabo determinadas metas u objetivos durante un



lapso de tiempo. Así mismo la motivación forma parte de la productividad de todo ser humano que en cierta forma influye y hace de él un factor primordial para la organización. Analizando los datos obtenidos por la encuesta realizada se confirma una vez más que el buen o mal beneficio que acarrea el manejo de una determinada empresa en su organización como tal, se ven reflejados en la motivación de su personal que en este caso se obtuvo con un 40% y un 90% en productividad.

# DESARROLLO ORGANIZACIONAL



PREGUNTA No. 2

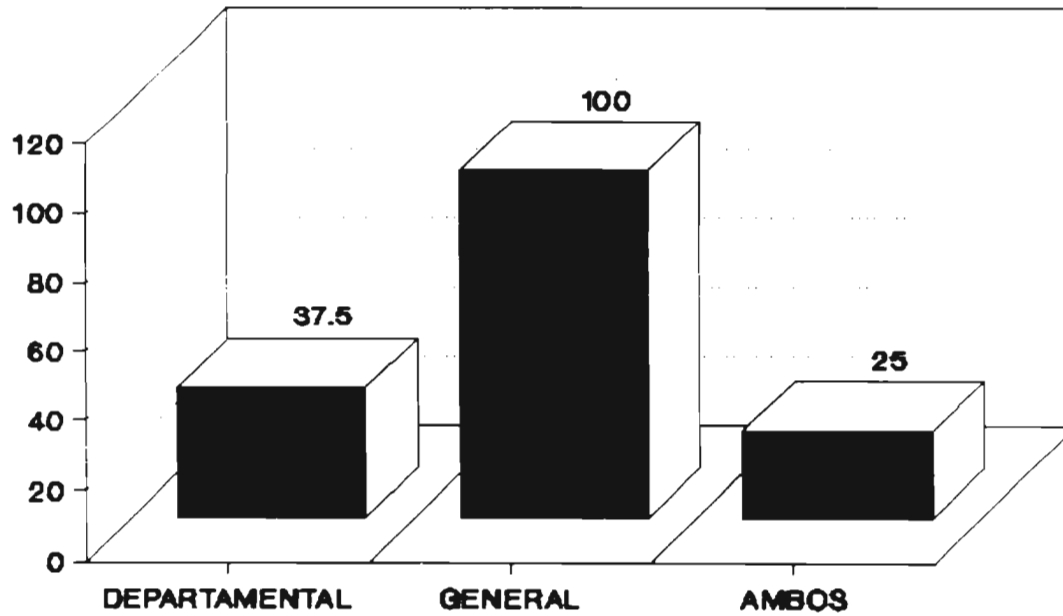
### **Pregunta No. 3**

Como uno de los principales datos arrojados por la muestra estudiada, se maneja que cada una de las empresas consideran de vital importancia el manejo de un organigrama, en donde se determinen los diferentes puestos, áreas, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, que comprende toda la organización de la empresa.

Así mismo reiteraron los buenos logros acarreados por dicha organización con base en el esquema de objetivos generales y departamentales planeados minuciosamente por los directivos de la empresa.

El 37.5% de las empresas cuentan con un organigrama departamental en donde se especifique cada uno de los puestos y funciones que realizan, no obstante (un 100%) también utilizan un organigrama de forma general de la organización, detallando globalmente sus áreas, desde los más altos directivos: gerente general, gerente de compra-ventas, hasta el nivel más bajo: encargado de limpieza. Un 25% de las empresas utilizan ambos organigramas para delimitar aun más cada area. De una forma u otra todos cuentan con este instrumento de organización básico para delimitar funciones.

# TIPOS DE ORGANIGRAMAS UTILIZADOS



PREGUNTA No.3

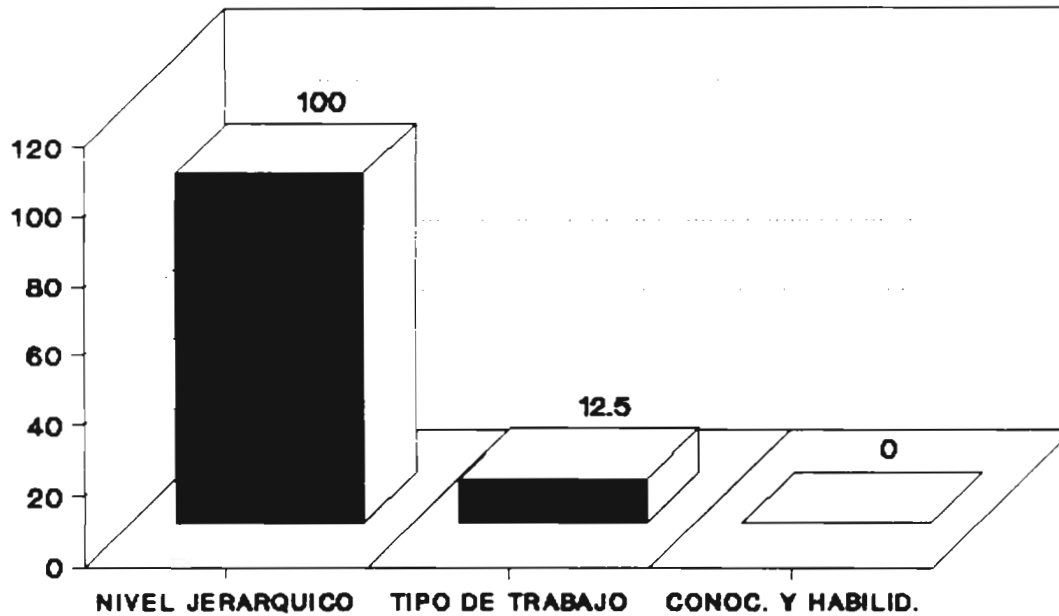
**Pregunta No. 4**

De el total de los establecimientos encuestados, todos consideraron de vital importancia el establecimiento de una autoridad y responsabilidad de acuerdo al nivel jerárquico que guarda cada puesto, no obstante un 25% generalmente operarios, manifestaron que también en ocasiones la autoridad y responsabilidad era designada de acuerdo al tipo de trabajo a realizar con una constante supervisión de un superior al mando de dicha actividad.

**Pregunta No. 5**

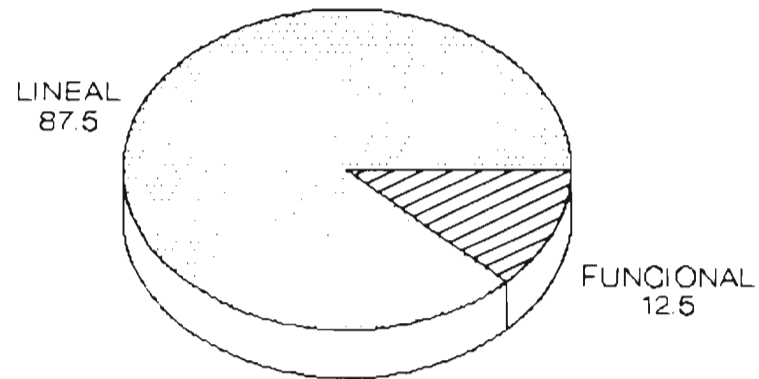
Tomando en cuenta que la autoridad y responsabilidad es uno de los componentes de gran importancia dentro del desarrollo organizacional de las empresas, se encontró que un 87.5% de las empresas optan por utilizar el tipo de sistema de organización lineal, en donde el grado de la autoridad y responsabilidad es designada de acuerdo al nivel jerárquico que ocupa cada departamento dentro de la organización, por considerarse empresas pequeñas en donde no se manejan gran cantidad de personal y puestos. Por otro lado un 12.5% manifestaron utilizar un sistema de organización funcional para facilitar aun más las actividades desempeñadas en su estructura organizacional.

# DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD



PREGUNTA No. 4

# AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD. EN LA ORGANIZACION



65

**PREGUNTA No. 5**

**CANTIDADES EN PORCENTAJE**

**Pregunta No. 6**

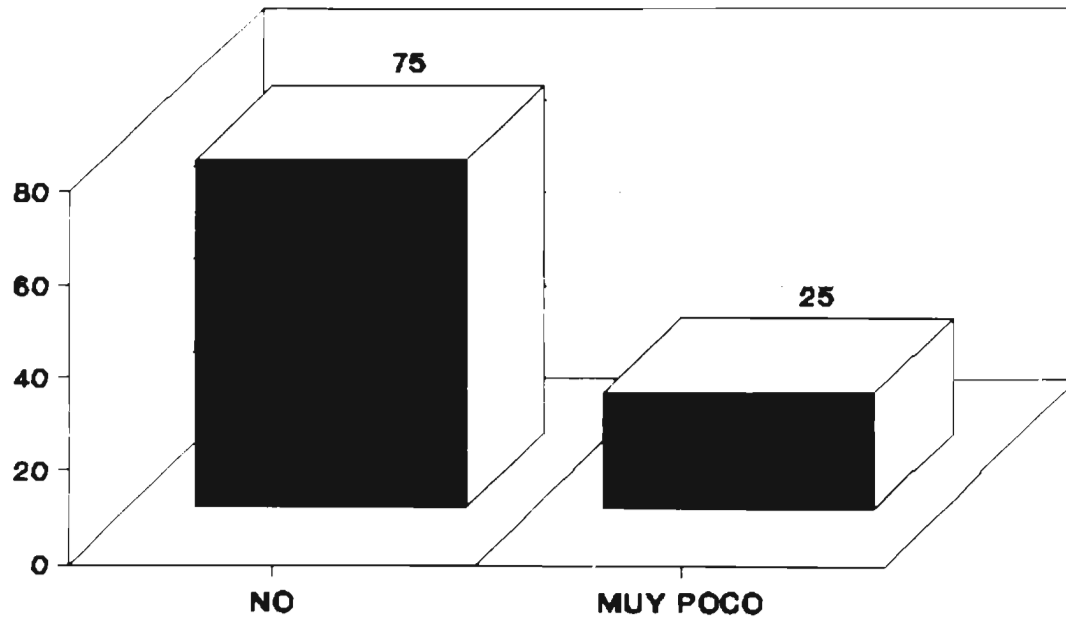
El 75% consideraron el no existir en su organización fallas de este tipo, por considerarse estables dentro de sus actividades de trabajo. Por el contrario el 25% restante tomo en cuenta que muy poco se dan este tipo de fallas, como consecuencia principal de una deficiente comunicación dentro del area de trabajo, tanto de operarios, como de superiores y en otros casos por la falta de capacidad para delegarla.

**Pregunta No. 7**

Principalmente la deficiencia encontrada fué la existencia de una fuga de autoridad y responsabilidad ocasionada por falta de comunicación entre el personal de nivel operativo y gerencial encargado de realizar determinado tipo de actividades asignadas, lo que lleva a una falta de coordinación de las mismas esto con un total de 100%. No obstante también expresaron su inconformidad de no haber en ocasiones personal con la suficiente capacidad para delegar la autoridad y responsabilidad, por no contar con los suficientes conocimientos por diversas cuestiones con un total de 12.5%

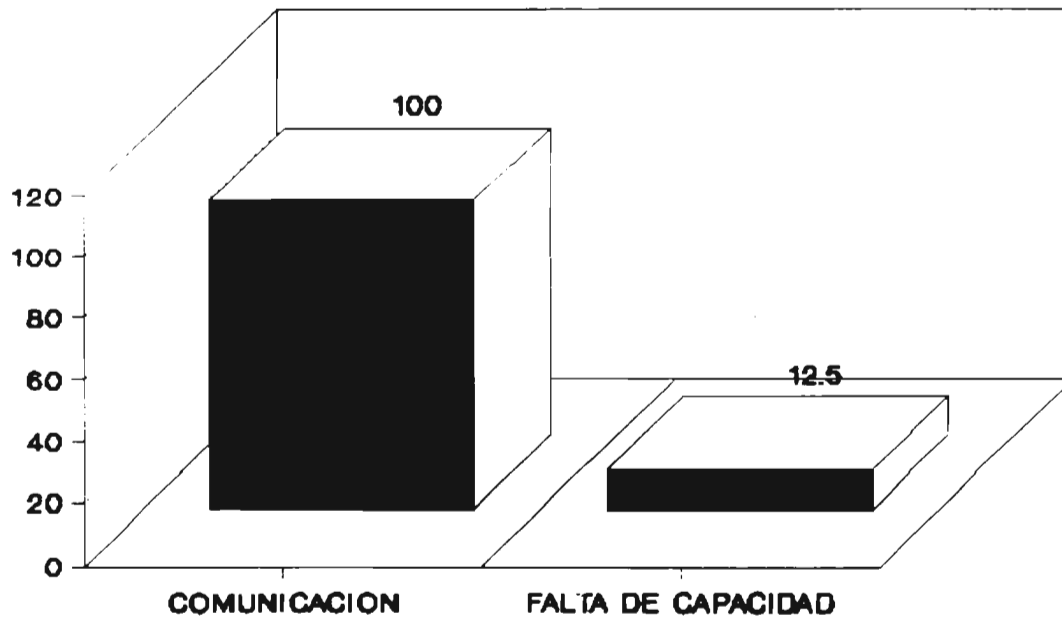


# FUGAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD



PREGUNTA No. 6

# CAUSAS DE FUGAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD



PREGUNTA No. 7

**Pregunta No. 8**

Considerando las relaciones laborales que desempeñan cada uno de los trabajadores encuestados todos manifestaron una buena relación de trabajo con su superior, aunque en ocasiones el desempeño de las actividades de este no se mostraban en forma muy aceptable por lo cual en veces manifestaba su incertidumbre con sus subordinados.

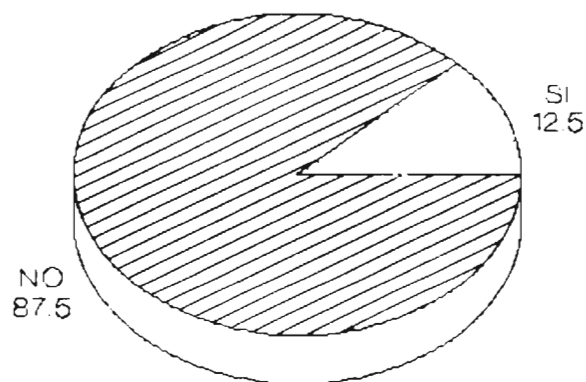
**Pregunta No. 9**

Las actividades asignadas al personal encuestado en ocasiones no pertenecían específicamente a las actividades para las cuales meramente fueron contratados, manifestaban que a veces por la misma confianza laboral, o por el simple hecho de no contar con el suficiente personal para desarrollar la actividad, entre su superior y el subordinado se daban actividades fuera de lo establecido, tal es el caso del 12.5%. Por otro lado el 87.5% si desarrollaba únicamente las actividades estipuladas en su contrato de trabajo.

**Pregunta No. 10**

Tomando en cuenta que al diseñar la estructura organizacional uno de los principales objetivos es mantener una buena coordinación entre todas y cada una de las áreas que comprende la organización para el logro y consecución óptima de objetivos, un 100% está en esta situación.

# TIPOS DE ACTIVIDADES ASIGNADAS



PREGUNTA No. 9

CANTIDADES EN PORCENTAJE

**Pregunta No. 11**

Un 75% de establecimientos logra un 80% de cumplimiento de actividades de acuerdo a objetivos planteados, por el contrario un 25% mostró deficiencias en el desempeño de actividades por diversas cuestiones imputables a ellas, tales como maquinaria obsoleta, falta de recursos humanos, material insuficiente, entre otras, logrando un 20% de su cumplimiento.

**Pregunta No. 12**

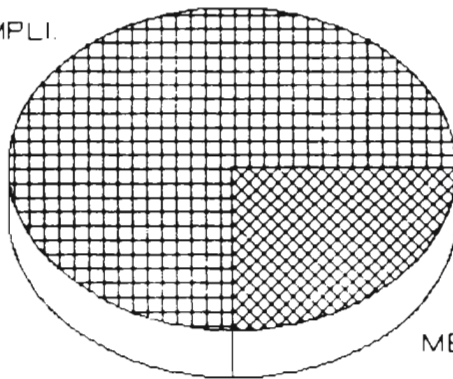
En ocasiones cuando se recluta nuevo personal y no cuenta con la suficiente capacidad para desempeñar una actividad; otra es que generalmente la coordinación de actividades por cuestiones de comunicación formal entre los empleados.

**Pregunta No. 13**

Como ya se mencionó anteriormente, por la falta de experiencia en el nuevo ambiente de trabajo, en donde se ha dado el caso en que la persona de nuevo ingreso no cuenta con la capacidad y habilidad, además la deficiente comunicación muchas veces desde niveles gerenciales, provocando descontrol de actividades, tal es el caso de empresas que mostraban carencia de manuales de procedimientos o manuales de flujos que mostrasen la secuencia de actividades para el desempeño de actividades.

# NIVEL DE EFICIENCIA EN ACTIVIDADES

MAS DEL 80% CUMPLI.  
75



MENOS DEL 80% CUMPL.  
25

**PREGUNTA No. 11**

**CANTIDADES EN PORCENTAJE**

**Pregunta No. 14**

Definitivamente el total 100% de los trabajadores contribuyen directamente con el desempeño de su trabajo al logro de objetivos del departamento al cual pertenecen dentro de la estructura organizacional, además de que constantemente se aplican cursos de capacitación en diferentes áreas de las empresas.

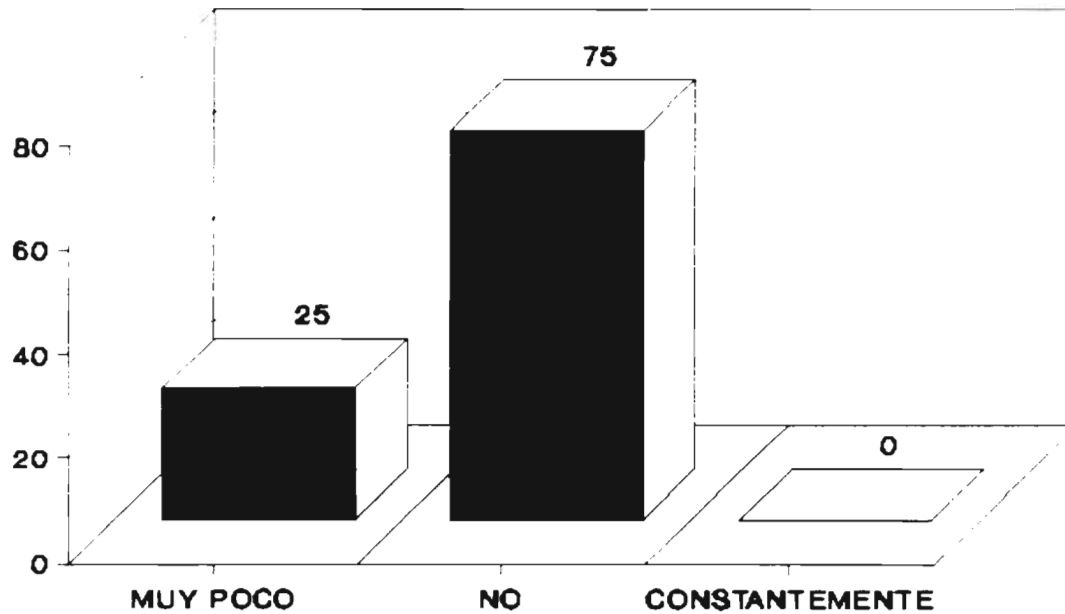
**Pregunta No. 15**

Ha sido buena por considerarse que en gran parte ha contribuido al logro de objetivos de su área de trabajo, así mismo con los de la propia empresa.

**Pregunta No. 16**

En ocasiones toma en consideración las opiniones de sus subordinados para tomar una decisión generalmente por la propia confianza entre él y los demás trabajadores tal es el caso del 25% de los establecimientos. No obstante el resto del porcentaje comenta que el superior es el único con la capacidad jerárquica para la toma las decisiones, sin tomar en cuenta la participación u opiniones de sus subordinados.

# DECISIONES CONSULTADAS CON SUBORDINADOS



PREGUNTA No. 16



**Pregunta No. 17**

Referente al proceso de reclutamiento que realizan las empresas, es el comunmente conocido: reclutamiento, selección, contratación y finalmente la inducción del nuevo personal a ocupar las vacantes.

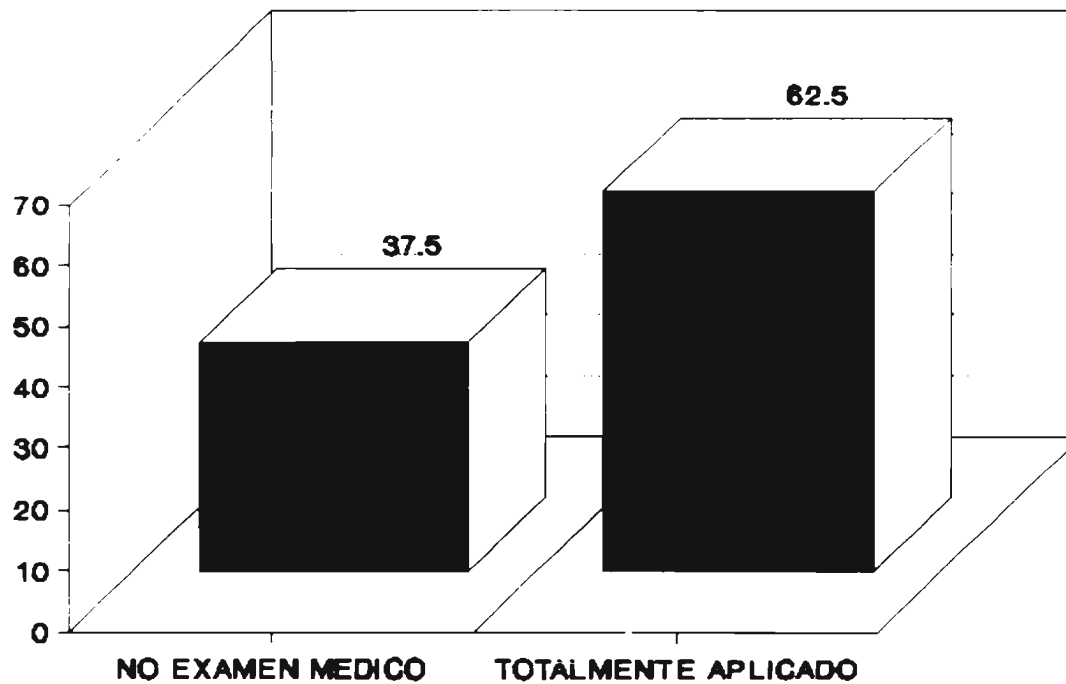
Algunas de ellas difieren en la forma de llevarlo a cabo, como es el caso del 37.5% de las empresas encuestadas en donde no manejan exámen médico dentro del proceso de reclutamiento de su personal.

En cierta forma resulta un alto riesgo el contratar a nuevo personal sin conocer su estado físico, por las graves consecuencias que contraerá la empresa legalmente y en su estructura organizacional, si llegara a ocurrir un accidente de trabajo por causa de una enfermedad del trabajador.

**Pregunta No. 18**

Dentro del programa de reclutamiento e inducción se le proporciona la debida información al trabajador, con el objeto de que conosca la importancia que recae sobre él las actividades que desempeñara y sera de vital importancia para el logro de objetivos institucionales; fue la respuesta dada por un total de 75% de los establecimientos, por otro lado el 25% restante unicamente se les mencionaba especificamente su area de trabajo y de quién dependera dentro del mismo.

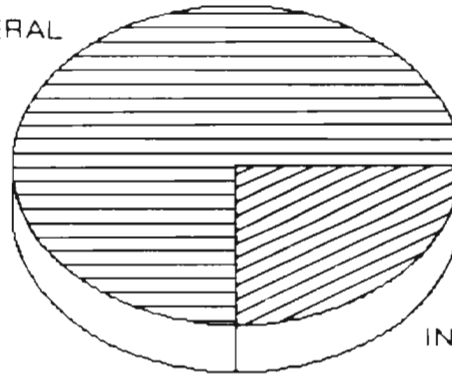
# PROCESO DE RECLUTAMIENTO



PREGUNTA No. 17

# TIPO DE INFORMACION PROPORCIONADA

INFORMACION GENERAL  
75



INFORMACION ESPECIF.  
25

**PREGUNTA No. 18**

**CANTIDADES EN PORCENTAJE**

**Pregunta No. 19**

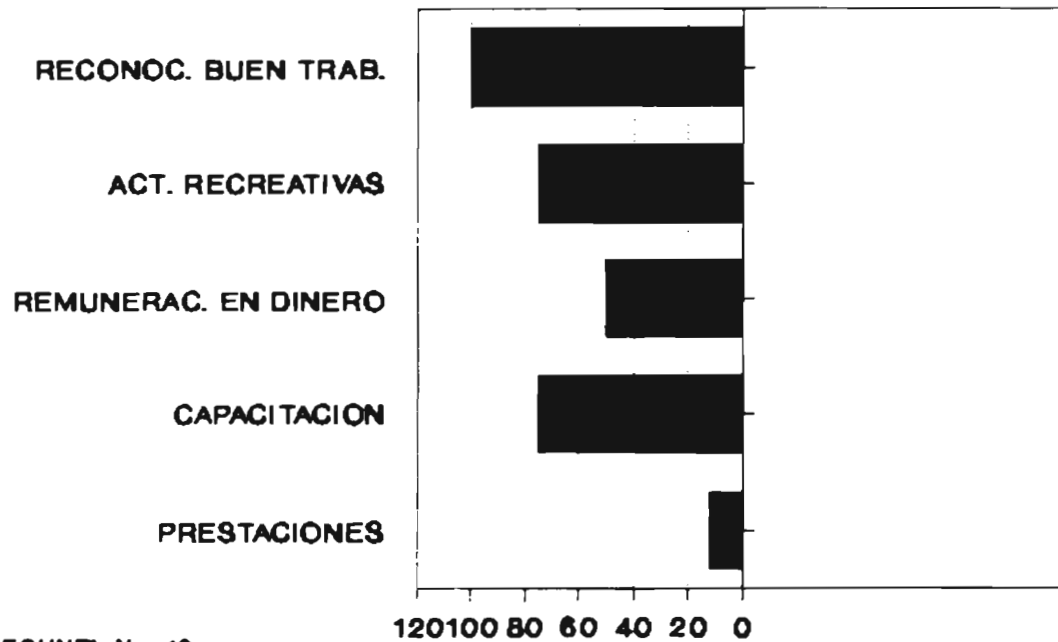
La motivación que imparte cada una de las empresas para con sus empleados es de gran importancia, ya que es considerada como el conjunto de factores capaces de provocar, mantener y dirigir su conducta para alcanzar un objetivo determinado por la misma empresa.

Existen diversas formas de motivación hacia los empleados, entre los más comunes están: reconocimientos por buen trabajo, actividades recreativas, remuneración en forma de dinero, entre otras, que ayudan física y psicológicamente al personal que logra obtenerlos en las diferentes formas que lo maneje cada organización.

La empresa consiente de que sus empleados son el principal motor de su organización, tiende a buscar constantemente la forma de motivar a su personal, proponiendoles diferentes metas que ellos pueden alcanzar con el buen desempeño de su trabajo dentro de la empresa.

Partiendo de ahí y reiterando lo ya mencionado nos damos cuenta de que un 100% de las empresas ofrecen reconocimientos por buen trabajo a su personal, un 50% proporcionan remuneración en dinero, un 75% actividades recreativas y capacitación y tan solo un 12.5% consideran prestaciones extras a sus trabajadores.

# MOTIVACION AL PERSONAL ( FORMAS )



PREGUNTA No. 19

79 800 8

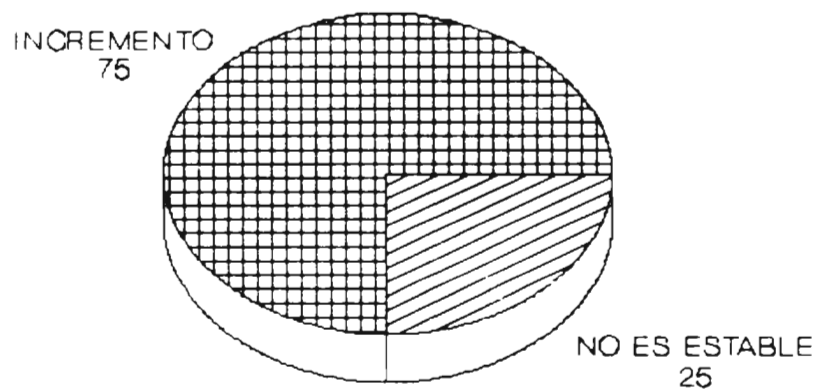
**Pregunta No. 20**

El 75% considera que ha existido un incremento en la productividad de un año a otro, pero debido a la situación económica que se vive actualmente, se dan meses en que existe una recuperación considerable, pero en otros gran baja, debido a la temporada y alza de precios.

**Pregunta No. 21**

De el total de las empresas entrevistadas se obtuvo que no existe un constante rotación de personal, consideran que lo hay pero no en gran medida, debido a que cuando es contratado se le muestran fiel mente cuales seran cada una de la obligaciones y derechos que contraerá al ser contratado.

# TENDENCIA DE PRODUCTIVIDAD



**PREGUNTA No. 20**

**CANTIDADES EN PORCENTAJE**

### **CONCLUSIONES:**

El tipo de organización que utilizan las empresas actualmente es de manera satisfactoria ya que les ha permitido realizar sus objetivos planeados. Por otro lado debido a los constantes cambios tecnológicos, sociales, políticos y económicos acontecidos últimamente, se considera que dicha organización es la óptima, más no la ideal por lo cual tratan de utilizar de la mejor forma todos sus recursos económicos, técnicos y financieros a través de diferentes técnicas administrativas utilizadas para incrementar la productividad de los trabajadores; como factor más importante en las empresas, por medio de la motivación de personal haciendolo sentirse como un factor importante para el alcanzar los objetivos institucionales.

Las técnicas de motivación utilizadas para incrementar la productividad del personal son regularmente aquellas que se otorgan por medio de reconocimientos por buen trabajo, hasta la remuneración en dinero que en un momento determinado alientan al trabajador a seguir manteniendo su productividad, no obstante cada empresa utiliza diferentes formas de motivación las cuales dependen de su condición económica e instalaciones que en cierta forma limitan o ayudan a desarrollarlas.

Es de considerarse de vital importancia el establecimiento de una estructuración jerárquica de todos los



puestos que componen la organización, para determinar su grado de autoridad y responsabilidad que guardan cada uno de ellos.

Como consecuencia de la mala toma de decisiones que en ocasiones por no existir la suficiente capacidad para determinarlas, se recurre a la opinión de trabajadores de el mismo nivel jerárquico o incluso aveces pide la opinion de los trabajadores a su cargo.

Este tipo de empresas por su magnitud no utilizan una combinación de organigramas generales o departamentales debido a que en varios casos por ser muy pequeño su área de trabajo y el personal que labora es mínimo, determinan únicamente un organigrama general donde se muestran los puestos básicos que componen la organización. Además el tipo de autoridad y responsabilidad como consecuencia de lo antes mencionado es adoptada de forma lineal en donde los puestos de mayor jerarquía y autoridad se encuentran ubicados en la parte superior del organigrama y de ahí en forma descendente los de más baja jerarquía.

Otras empresas debido a su mayor desarrollo tecnológico y administrativo, utilizan el tipo de autoridad funcional en donde por lo regular utilizan personal especializado para cada función y departamento.

Es muy limitado el número de empresas con problemas de autoridad y responsabilidad debido a que ésta es designada de acuerdo a nivel jerárquico que ocupa cada puesto. En varias

ocasiones por falta de una comunicación formal o carencia de capacidad para delegar autoridad, se cometen errores de este tipo ocasionando fallas que por el momento son muy superficiales, pero que con el paso del tiempo provocan problemas mayores.

Cada uno de los objetivos planeados en la organización de una u otra forma se realizan dependiendo generalmente de todo el personal que labora dentro de ella. Determinando formalmente las funciones que deben de realizar las personas según el puesto, grado de autoridad y responsabilidad con el jefe superior. Las áreas funcionales que componen al sistema empresa cuentan con objetivos particulares los cuales contribuyen para el logro de los objetivos generales.

En diferentes empresas ocurre un grave problema de asignación de tareas que no le competen al personal que lo realiza, y para el cual meramente fue contratado, existen estas fallas debido al grado de confianza que se le da a algunas personas o también por el simple hecho de no contar con el suficiente personal para desempeñar dichas actividades. En estos casos se violan los estatutos de trabajo estipulados en el contrato de trabajo, en los cuales hacen mención de las actividades a desarrollar por dicho trabajador.

Como principal factor que ocasiona este tipo de faltas es el que no se le informe específicamente al trabajador al momento que ingresa a la empresa de las actividades que estarán a su cargo y la relación con las demás áreas de la empresa, lo cual

ha provocado la salida de personal y como consecuencia una rotación de personal. Cabe mencionar que no todas las empresas incurren en este tipo de fallas, por diferentes características administrativas que las hacen diferentes a las demás.

Tomando en cuenta que cada departamento tiene objetivos delimitados y personal capacitado en cada puesto de trabajo se logran alcanzar en más de un 70% las actividades asignadas a cada departamento de trabajo. Todo ello en base a la productividad del personal asignado a cada departamento.

A través del estudio realizado se comprueba que realmente la comunicación formal dentro de la organización juega un papel muy importante, debido a que el ser humano como tal requiere de este medio para expresar y coordinar cada una de las ideas que tenga en mente realizar, para lo cual constantemente necesitará del factor humano para alcanzar sus objetivos.

Bajo este criterio la mayoría de las empresas utilizan un proceso de un reclutamiento de personal que los conduzca a seleccionar a los mejores candidatos a ocupar vacantes dentro de la empresa, proporcionándoles un grado de autoridad y responsabilidad que harán frente sobre las actividades que se les designen, mostrando en todo momento una comunicación en conjunto con todos los involucrados en el desarrollo de dichas actividades.

## **BUGERENCIAS**

La comparación de una estructura ideal con la organización real, la cual deberá realizarse en todo momento y de manera continua, nos permitirá por medio del estudio y análisis de ambas organizaciones, conocer todos los elementos que participan, mismos que serán evaluados y ajustados a fin de lograr la estructura de organización funcional que dé la máxima eficiencia administrativa.

Contando por un lado con la determinación de los recursos humanos y, por el otro, con la traducción de objetivos a programas, se podrá realizar la interrelación entre ambos, que consiste en distribuir los recursos humanos sobre los programas, de acuerdo a las necesidades de los mismos.

De la interrelación que guardan la determinación de recursos humanos y la traducción de los objetivos a programas, se concluye la cantidad y calidad que se requiere en cuanto al personal que deberá realizar ciertas funciones, de acuerdo a algunos objetivos ya definidos, sobre una nueva estructura que contará con los sistemas y procedimientos adecuados.

Considerando la estructura de organización, se deberán establecer los sistemas y procedimientos, los cuales serán implantados de acuerdo a la estructura orgánica que se determine, delimitando los parámetros de acción del personal que labora dentro de la organización.

Los sistemas y procedimientos administrativos serán evaluados de manera continua y los cambios a que den lugar deberán analizarse para posteriormente pasar a consideración de el consejo de administración, por la dirección y por los responsables de cada área, los cuales realizarán los cambios a que den lugar de acuerdo a las variaciones que vayan teniendo los objetivos, las funciones y programas.

Debe de considerarse a la comunicación como uno de los principales medios en las organizaciones para enlazar a las personas en la organización. Es en verdad imposible la actividad grupal sin la comunicación, debido a que no pueden efectuarse la coordinación y el cambio. El proposito de la comunicación dentro de una empresa es el realizar cambios para influir en las acciones tendientes al bienestar de la misma, de esta forma cualquier actividad por realizar será entendida y desempeñada bajo un determinado grado de responsabilidad y autoridad que ya ha sido establecida con anterioridad, pero que en este momento es un punto básico para la resolución de actividades en todas las organizaciones.

Por otro lado se sugiere realizar un proceso de reclutamiento completo que cuente con todos los pasos a seguir, que en muchas ocasiones por ahorro de tiempo o económico hacia la empresa, no se realiza y aplica totalmente al personal de nuevo ingreso, provocando graves fallas administrativas. Así mismo para

conseguir la continuidad de sus actividades y programas deberán realizarse constantemente exámenes de desempeño laboral, donde se mida la eficiencia y eficacia de las personas, por medio de concursos de desempeño de actividades, programas de seguridad provocando en ellas una inquietud de superación personal, laboral. Manifestando en cierta forma motivación hacia los trabajadores, proponiéndoles metas que podrán obtener para beneficio de su persona y de su area de trabajo, contribuyendo así a la consecución de objetivos institucionales propios de la empresa.

Otra de las fallas existentes en las empresas es la constante rotación de personal, para lo cual como medida de solución debe de existir un flujo de información desde que el trabajador va a ingresar a la empresa (contrato de trabajo e inducción) se le proporcione de manera general cuales seran sus funciones, obligaciones y derechos dentro de la misma dandole a conocer cual será su contribución particular dentro del área y demás áreas de la organización, haciéndole saber la responsabilidad que recae sobre él para el logro de objetivos.

No obstante, los factores que contribuyen en gran medida a una dirección satisfactoria incluyen proporcionar objetivos claros y definidos, planes bien meditados, la colocación de los hombres en los puestos adecuados para sus facultades distintas, estrategias seleccionadas, la formación de

grupos de trabajo adecuados amplias oportunidades para la satisfacción de las necesidades humanas, comunicación efectiva y controles adecuados.

La relación gerencia-fuerza de trabajo resultará vitalizada por la participación administrativa y la reedificación de la dignidad y respeto del trabajador. Esta poderosa fuerza motivadora despierta el deseo y cambio de superación:

- Mejora la comunicación vertical y horizontalmente.
- Mejora de las relaciones jefe-trabajador.
- Promueve el desarrollo personal y el liderazgo.

## BIBLIOGRAFÍA

Anzola, Servulo.

Administración de Pequeñas Empresas, Mc Graw Hill,  
México, septiembre 1993.

Arias Galicia Fernando

Administración de Recursos Humanos, Trillas, México,  
Agosto 1990.

Bennis

Desarrollo Organizacional, Fondo Educativo  
Iberoamericano, E.U.A., 1973.

Bethel I.I.

Organización y Dirección Industrial, Fondo de Cultura  
Económica, México, 28 febrero 1981.

Espinoza Villarreal Oscar.

El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa, Fondo  
de Cultura Económica, México, Enero 1994.

Hunt, John.

La Dirección de Personal en la Empresa, Mc Graw Hill,  
México, Noviembre 1993.



Knowles, W.H.

Principios de Dirección de Personal, Rialp, España, 21  
agosto 1995.

Kotler, Philip.

Dirección de Mercadotecnia, Diana, México, 1979.

Margulies, Raia.

Desarrollo Organizacional, Diana, México, Marzo 1975.

Padilla Manuel.

Uruapan.

Monografías Municipales del Estado de Michoacán, 1979

Reyes, Agustín.

Administración de Empresas, Limusa, México, 16 marzo  
1989.

Rodríguez, J.

Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, ECASA,  
México, Noviembre 1993.

Rodríguez, Leonardo.

Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña  
Empresa, Iberoamerica, México, 1980.