

872702



**UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.** <sup>14</sup>  
INCORPORACION No. 8727-02 A LA  
**Universidad Nacional Autónoma de México** <sup>201</sup>

## Escuela de Administración y Contaduría

"Propuesta para Transformar una  
Microempresa Familiar mediante la  
Aplicación del Proceso Administrativo,  
principalmente en sus Etapas de Planeación  
y Organización."

### SEMINARIO DE INVESTIGACION

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

PRESENTA:

*Ma. del Consuelo Hernández  
Alonso*

ASESOR:

*L. A. Raúl Castrejón Ayala*



UNIVERSIDAD  
"DON VASCO", A. C.

URUAPAN, MICHOACAN, 1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

272498



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.

Los Capítulos 3. Y 4. Abordan temas relacionados con las etapas de Previsión, Planeación y Organización reconociendo cuan importante es la Planeación y la Organización para toda empresa .

Dentro de la Planeación se aborda el estudio de los elementos que la conforman Objetivos, -Políticas, Procedimientos, Pronósticos, Presupuestos; así como de sus principios y herramientas.

Se destaca también la importancia de conocer la etapa de Organización , dentro de la cual se observan- sus Funciones, jerarquías obligaciones, responsabilidades, Principios ; así como del conocimiento e importancia del Manual de Organización.

El Capítulo 5. corresponde al desarrollo de la investigación de campo, en el cual , la información disponible ha sido obtenida a través de la investigación documental y el uso del método descriptivo con el apoyo de sus técnicas , específicamente de la observación participante y la entrevista, para los cuales se realizaron guías de acción, logrando mejores resultados y asegurando datos relevantes de la microempresa estudiada para alcanzar los objetivos particulares planteados en esta investigación .

Los Objetivos son:

- Identificar en el manejo de la empresa los errores y carencias que no le han permitido crecer y establecerse de una manera formal con la finalidad de tener bases suficientes, claras y válidas para realizar propuestas que sean de utilidad y beneficio a dicha microempresa.
- Reconocer los puntos faltos de atención que provocan deficiencias en la microempresa., esta información es necesaria para saber cuales son las actividades que requieren de una pronta consideración.

- Evaluar la magnitud de los errores y carencias que existen en la microempresa y se dan alternativas para eliminarlos.

Proponer acciones eficientes que permitan reducir al máximo tales carencias y desventajas, con el fin de adecuar a la empresa para facilitar su cambio o transformación al Método científico.

Con base en el Proceso Administrativo, principalmente en sus etapas de Planeación y Organización.

Haciendo referencia a la Hipótesis planteada desde el inicio de la presente investigación, una vez obtenida la información adecuada y necesaria se tienen las bases suficientes para determinar si la hipótesis expresada se aprueba o se disprueba .

En este caso dicha hipótesis manifiesta que :

\_ El desconocimiento de la Administración Científica a través del Proceso Administrativo específicamente en sus etapas de Planeación y Organización , ocasiona problemas y trastornos en la microempresa dedicada a la fabricación y venta de muñecos de tela y peluche.

Existen fuertes razones entonces para llevar a cabo esta investigación que permita conocer aspectos tan importantes del Proceso Administrativo, principalmente de la Planeación y Organización para sustentar la investigación de campo de la empresa estudiada, así como para proponer un curso de acción que lleve a la microempresa familiar a una transformación del método empírico al científico que permita a la misma alcanzar el logro de los Objetivos deseados .



# **CAPITULO I**

## LA ADMINISTRACION

## INDICE

	Pág.
Introducción .....	6
<b>CAPITULO 1. La Administración.</b> .....	10
1.1. Concepto. ....	11
1.2. Su objetivo. ....	12
1.3. Su Importancia. ....	13
1.4. Características. ....	14
1.5. Clasificación de la información. ....	15
1.6. Entorno Administrativo Actual. ....	16
1.7. El Proceso Administrativo. ....	18
1.8. Faces y Elementos del proceso. ....	18
1.9. Sus Elementos. ....	19
<b>CAPITULO 2. La Empresa.</b> .....	23
2.1. Concepto. ....	24
2.2. Elementos que forman la Empresa. ....	25
2.3. Fines de la Empresa. ....	26
2.4. Aspectos Importantes a Considerar para la empresa. ....	26
2.5. Criterios empleados para la Clasificación de las Empresas. ....	29

2.6.	Clasificación de Empresas .....	30
2.7.	Empresa Familiar. ....	34
<b>CAPITULO 3. Previsión y Planeación.....</b>		<b>39</b>
3.1.	Previsión. ....	40
3.1.1.	Definición. ....	40
3.1.2.	Objetivos. ....	41
3.1.3.	Investigación. ....	41
3.1.4.	Clasificación de Objetivos. ....	42
3.1.5.	Desarrollo de cursos Alternativos de Acción. ....	44
3.2.	Definición de Planeación. ....	45
3.3.	Elementos de Planeación. ....	46
3.4.	Ventajas de la Planeación. ....	47
3.5.	Tipos de Planes. ....	48
3.6.	Los Presupuestos. ....	50
3.6.1.	Características. ....	50
3.6.2.	Tipos de Presupuestos.....	51
3.7.	Procedimientos. ....	52
3.8.	Políticas. ....	53
3.8.1.	Tipos de Políticas. ....	54
3.9.	Programas. ....	56
3.10.	Herramientas Administrativas. ....	57



3.11.	Los pronósticos. ....	58
3.12.	Principios de Previsión y Planeación. ....	59
3.13.	Proceso de Previsión y Planeación. ....	61
3.14.	Planeación Estratégica. ....	63
<b>CAPITULO 4.</b>	<b>Organización. ....</b>	<b>67</b>
4.1.	Definición . ....	68
4.2.	Objetivos de la Organización. ....	69
4.3.	Funciones de la Organización. ....	69
4.4.	Conceptos de la Organización. ....	71
4.5.	Manual de Organización. ....	79
4.6.	Principios de Organización. ....	85
<b>CAPITULO 5.</b>	<b>Desarrollo de la Investigación de campo. ....</b>	<b>88</b>
	<b>Caso Práctico</b>	
5.1.	Metodología. ....	89
5.2.	Objetivo General. ....	92
5.3.	Objetivos Particulares. ....	92
5.4.	Hipótesis. ....	93
5.5.	Comportamiento de los Trabajadores o empleados. ....	93
5.6.	Medio ambiente y distribución del equipo de trabajo. ....	95
5.7.	Observación de los Procedimientos para desarrollar la Producción. ....	100

5.8.	Inventario. ....	114
5.9.	Existencia de Manuales Administrativos. ....	117
5.10.	Trato al Cliente. ....	118
5.11.	Estructura de Organización y Cultura Organizacional. ....	119
5.12.	Errores que se manifiestan en las Funciones. ....	120
5.13.	Los Problemas que se presentan al Planear. ....	126
5.14.	Importancia de las Políticas en la Microempea. ....	128
5.15.	Afectación a la empresa a causa de Programas deficientes o inexistentes. ....	130
5.16.	Problemas a los que se enfrenta la empresa a causa de la inexistencia de objetivos o de la mala comprensión de los existentes. ....	131
5.17.	Resistencia para delegar autoridad y sus consecuencias. ....	133
5.18.	Problemas entre la vida familiar y un buen funcionamiento de la Empresa. ....	135
5.19.	Complicaciones por la versatilidad de los productos que se fabrican.....	137
5.20.	Problemas que se presentan cuando en capital de la empresa no es suficiente para llevar a cabo la producción requerida. ....	139
5.21.	Abastecimiento al mercado. ....	141
5.22.	Insuficientes recursos que limitan la capacidad productiva de la empresa. ....	142
5.23.	El manejo en la versatilidad de los productos. ....	144
5.24.	Deficiencias de los medios de Producción. ....	146

5.25. Abastecimiento de materiales. ....	147
CONCLUSIONES. ....	149
PROPUESTA. ....	158
BIBLIOGRAFIA. ....	167

## *INTRODUCCION*

Toda unidad Administrativa nace con el fin de llegar a alcanzar los objetivos institucionales que se plantea , con frecuencia se ve seriamente afectada por factores que no puede controlar debido a que toda empresa está inmersa en un sistema que se encuentra lleno de limitaciones y amenazas.

Tanto las limitaciones como las amenazas forman parte de su entorno y su permanencia en el medio depende de su capacidad y adaptación , capacidad para hacer frente a todas estas situaciones que no pueden ser vencidas de otra manera si no a través de un establecimiento con bases sólidas que hagan de ella una estructura fuerte o resistente a los cambios constantes, a las dificultades y contingencias de su atmósfera, así como a favorecerse de las oportunidades o bondades que se le presentan .

A través de esta estructura las amenazas y limitaciones son más susceptibles a ser controladas, que es precisamente lo que lleva a la empresa a un equilibrio y permanencia en su medio .

La capacidad de las empresas para lograr tal equilibrio se encuentra estrechamente relacionada con el conocimiento y práctica del Proceso Administrativo .

Las empresas que son guiadas a través de este proceso cuentan con una capacidad que les permite aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta, desarrollar sus actividades inclinándose hacia una estructura organizacional eficiente, llevar a cabo todas sus acciones a través de una adecuada planeación que le permita llegar con mayor facilidad y efectividad al

logro de sus objetivos y no sólo permanecer vigente en el mercado sino crecer y desarrollarse de una manera integral, la cual le permite hacer frente a cualquier problema dentro y fuera de la organización .

En este sentido la importancia del Proceso Administrativo se justifica de cualquier manera, en cualquier área, actividad o función , en cualquier parte de la organización , y es por ello que surge la imperiosa necesidad de la transformación de una empresa dedicada a la fabricación de muñecos de tela y peluche a establecerse de una manera formal y manejarse a través de este proceso.

No hay que olvidar que una empresa se debe observar como una unidad (como un todo) en la cual hasta su más pequeña pieza es tan importante como la mas grande de ellas y si se descuida este concepto se presentaran complicaciones.

*Esta investigación incluye :*

El Capítulo 1. Que está orientado al estudio de la Administración (concepto, objetivos, importancia,, características, clasificación de la información ,su entorno) y principalmente al conocimiento del Proceso Administrativo , sus facetas y elementos .

Estas facetas y elementos dividen el proceso y facilitan su desarrollo por lo que es conveniente conocer cada una de sus divisiones .

El Capítulo 2. Observa la importancia de la Empresa como unidad productora de bienes y servicios , además de conocer su clasificación y características de la Empresa Familiar principalmente.

Los Capítulos 3. Y 4. Abordan temas relacionados con las etapas de Previsión, Planeación y Organización reconociendo cuan importante es la Planeación y la Organización para toda empresa .

Dentro de la Planeación se aborda el estudio de los elementos que la conforman Objetivos, -Políticas, Procedimientos, Pronósticos, Presupuestos; así como de sus principios y herramientas.

Se destaca también la importancia de conocer la etapa de Organización , dentro de la cual se observan- sus Funciones, jerarquías obligaciones, responsabilidades, Principios ; así como del conocimiento e importancia del Manual de Organización.

El Capítulo 5. corresponde al desarrollo de la investigación de campo, en el cual , la información disponible ha sido obtenida a través de la investigación documental y el uso del método descriptivo con el apoyo de sus técnicas , específicamente de la observación participante y la entrevista, para los cuales se realizaron guías de acción, logrando mejores resultados y asegurando datos relevantes de la microempresa estudiada para alcanzar los objetivos particulares planteados en esta investigación .

Los Objetivos son:

- Identificar en el manejo de la empresa los errores y carencias que no le han permitido crecer y establecerse de una manera formal con la finalidad de tener bases suficientes, claras y válidas para realizar propuestas que sean de utilidad y beneficio a dicha microempresa.
- Reconocer los puntos faltos de atención que provocan deficiencias en la microempresa., esta información es necesaria para saber cuales son las actividades que requieren de una pronta consideración.

- Evaluar la magnitud de los errores y carencias que existen en la microempresa y se dan alternativas para eliminarlos.

Proponer acciones eficientes que permitan reducir al máximo tales carencias y desventajas, con el fin de adecuar a la empresa para facilitar su cambio o transformación al Método científico.

Con base en el Proceso Administrativo, principalmente en sus etapas de Planeación y Organización.

Haciendo referencia a la Hipótesis planteada desde el inicio de la presente investigación, una vez obtenida la información adecuada y necesaria se tienen las bases suficientes para determinar si la hipótesis expresada se aprueba o se disprueba .

En este caso dicha hipótesis manifiesta que :

\_ El desconocimiento de la Administración Científica a través del Proceso Administrativo específicamente en sus etapas de Planeación y Organización , ocasiona problemas y trastornos en la microempresa dedicada a la fabricación y venta de muñecos de tela y peluche.

Existen fuertes razones entonces para llevar a cabo esta investigación que permita conocer aspectos tan importantes del Proceso Administrativo, principalmente de la Planeación y Organización para sustentar la investigación de campo de la empresa estudiada, así como para proponer un curso de acción que lleve a la microempresa familiar a una transformación del método empírico al científico que permita a la misma alcanzar el logro de los Objetivos deseados .

# **CAPITULO I**

## LA ADMINISTRACION



## ***CAPITULO 1***

### ***LA ADMINISTRACION.***

El estudio de la Administración y su práctica , es fundamental para llevar a toda empresa a desarrollarse satisfactoriamente , es por ello que la Administración ha sido tan importante a través de la historia .

Los Conceptos de Administración en general están enfocados a la importancia que representa ésta para toda organización y los logros que de ella se obtienen cuando se encuentra establecida con formalidad dentro de una empresa.

A continuación se presentan algunas definiciones de Administración que reafirman lo antes mencionado, así como una semblanza de su objetivo, importancia, características, su clasificación, entorno, el Proceso Administrativo, sus facetas, elementos y sus etapas .

#### **1.1. Concepto.**

Algunas definiciones de Administración son las siguientes:

“ Conjunto de reglas y procedimientos para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y mejorar un organismo social”.(Reyes,1978:16)

“ Es la ciencia que, aplicada sobre todo organismo social, sea cual fuere su objetivo, permite el máximo aprovechamiento y rendimiento de sus elementos constitutivos (humanos, materiales y económicos)”.(Mercado,1995: 30)

“Ciencia Social que persigue la satisfacción de Objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.(Fernández,1977:17)

" Es el Proceso de Planear , Organizar, Dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la Organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas ".(Stoner,1989:4)

Koontz y O'Donnell." La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, unidad en la habilidad de conducir a sus integrantes". (Reyes ,1978:16)

Los autores se expresan en el sentido del logro de resultados, de realizar a través de los recursos con los que cuenta, con la máxima eficiencia y como un resultado positivo del logro de los Objetivos.

## **1.2. Su Objetivo.**

El Objetivo de la Administración se da desde que el hombre se une o agrupa con el fin de satisfacer sus necesidades, las cuales no es posible saciar de una manera individual, por lo que recurre al trabajo en conjunto , a través del cual se satisfacen necesidades individuales y colectivas.

A esta unión o agrupación se le denomina sociedad, la cual se define como “ La unión moral del hombre, que en forma sistemática coordina sus medios para lograr un bien común”.( Reyes,1987:17)

Se puede afirmar entonces que la sociedad es el campo de actuación de la Administración, y que desde el momento en que una persona dentro de un organismo social comienza a delegar a otros ciertas funciones, a coordinar su actuación y su actividad y a distinguirlos se considera un Administrador.

### **1.3. Su importancia.**

La importancia de la Administración estriba en la necesidad de dirigir y coordinar eficientemente las funciones de cada uno de los integrantes de una empresa( y de los recursos en general ) en sus distintas áreas o departamentos.

Los cambios tan importantes que se han generado en los años recientes hacen necesaria en cualquier empresa sea micro, pequeña, mediana o grande; la presencia de la Administración, debido a la compleja y enorme cantidad de elementos que se deben manejar, de la necesidad de obtener armonía y eficiencia en todas sus áreas, que den como resultado la máxima productividad ya que se requiere de ella para hacer frente a la basta competencia del mercado y de esta manera seguir vigente en la sociedad.

Por otra parte las micros y pequeñas empresas también requieren de la participación de un administrador y de poner en práctica la administración científica, ya que se puede referir que estas son análogas a “la vida del ser humano en su etapa de niñez” cuando pequeños se requiere

de dedicación, constancia amor, buen trato, el ejemplo y guía de los padres o de una persona adulta que orienten y dé la pauta hacia el mejor camino y además se logren resaltar las cualidades del infante.

De la misma manera las empresas requieren desde el principio de una buena base para que puedan no solamente competir y mantenerse en el medio, sino también crecer y desarrollarse en todos los aspectos como :

- Proporcionar mayores servicios
- Hacer frente a la basta competencia
- Incrementar sus recursos
- Generar mayores utilidades para sus dueños
- Proporcionar mayor empleo
- Dar mayores prestaciones a sus trabajadores
- .Etc.

Para que todo esto sea alcanzado se requiere de buenas bases administrativas que lleve a la empresa al logro de sus objetivos.

#### **1.4. Características.**

La Administración presenta al igual que otras ciencias características propias que ayudan y facilitan su conocimiento a quienes requieren de ella , haciendo notar que cualquier organismo social sea cual fuere su fin requieren de la Administración para un eficiente desarrollo .

Las características de la Administración son:

Su universalidad. “ El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene que existir coordinación sistemática de medios.

2. Su especificidad. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

3. Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y por los mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

4. Su unidad jerárquica. Todos los que tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma Administración”. (Reyes,1987:27,28)

### **1.5. Clasificación de Administración.**

La clasificación que se hace respecto a la Administración está en función de la necesidad que atienda un organismo social , la cual puede manejar aspectos de orden público o bien dirigir su actuación a la satisfacción de necesidades, trabajando como organismos privados ( empresas cuyo fin es la obtención de lucro)

La Administración se clasifica en Pública y Privada. “ Cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, la técnica respectiva forma la Administración Pública; cuando se busca la de un organismo de tipo privado, estamos en la Administración Privada”(Reyes,1992 :38)

Criterios para esta clasificación.

1. La naturaleza del órgano. “ cuando interviene una autoridad soberana o gobernante con tal carácter existe una situación de preeminencia de la misma, sobre los demás elementos sociales que también intervienen, en cambio, en la Administración Privada hay siempre al menos en teoría un carácter de igualdad.

2. El fin buscado. La Administración será Pública o Privada según se de con el fin de lograr directamente un beneficio particular, o bien uno que se refiera inmediatamente a un bien social.

3. La fuente inmediata. Este criterio mira al medio jurídico del que emana el Proceso Administrativo. Cuando este derive inmediatamente de la ley, aquella se impone unilateralmente por la autoridad, en este caso se habla de Administración Pública , el sentido contrario de esta afirmación nos está hablando de Administración Privada”.(Reyes,Op. Cite.)

## **1.6. Entorno Administrativo Actual.**

Todo Organismo Social es creado en un ambiente lleno de cambios constantes debido a factores que transforman el macroambiente donde éstos se desarrollan , por ello cada vez se hace más difícil manejar una unidad sin conocimientos administrativos que den flexibilidad a la organización y la ayuden a adaptarse a tan diversos cambios y a tan numerosos competidores.

La administración de toda organización debe manejarse con inteligencia y creatividad , aprovechando todos los recursos con los que cuenta y todas las técnicas administrativas para hacer frente a tan diversos peligros que la puedan llevar a su desaparición .

“Durante la última década del progreso de la investigación científica, se han hecho cantidad de aportaciones sin precedente a la sociedad, aportaciones que, trátense de nuevos materiales, sustancias o productos han contribuido en forma definitiva a la creación de nuevas compañías para la explotación, transformación, distribución de satisfactores ya sea productos o servicios.

Aunado a esto, el vertiginoso crecimiento de la población mundial ha dado como consecuencia el surgimiento, también, de muy diferentes giros de actividad de las empresas y de una división del trabajo cada vez mas compleja”.(Mercado,1995:30)

“Todas las organizaciones de hoy existen en un entorno dinámico, retador y excitante. Se considera que los factores que afectan a las empresas de hoy son :

- Los factores sociales
- Gubernamentales
- Económicos
- Tecnológicos
- Educativos
- Demográficos.

Esto influye de un modo directo sobre la efectividad administrativa”.(Hernández,1980:82)

Por ello “ en su afán de que la complejidad de las organizaciones y de su entorno provoque que las organizaciones queden fuera de su control, el hombre ha desarrollado ciertas técnicas, sistemas y procedimientos para administrar adecuadamente y vertiginosamente todos los elementos que la integran”.(Mercado, Op.Cit )

## **1.7. El Proceso Administrativo.**

Para reconocer o apreciar el sentido de lo que resulta tan importante para cualquier empresa desde su establecimiento, funcionamiento y vigencia en la sociedad.

A continuación se presentan algunas definiciones de “Proceso” que ayuden a comprender la definición de “Proceso Administrativo”.

El Diccionario Enciclopédico Ilustrado define la palabra Proceso” como:

- “Acción de ir hacia adelante.
- Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.
- Modo como se verifica un cambio”.(Gran Diccionario Enciclopédico,1983:3076)

El Proceso Administrativo entonces es , el conjunto de fases, etapas y elementos que se requiere para llevar a cabo la Administración, indistintamente de la empresa que se trate, de una manera ordenada.

## **1.8. Fases y Elementos del Proceso.**

Urwick divide al Proceso Administrativo en dos fases, la fase mecánica y la fase dinámica.

La primera contiene las etapas de Previsión , Planeación y Organización, que son aquellas que se desarrollan de una manera teórica.

La segunda involucra a la integración, Dirección y control y se reconoce por agrupar a los elementos que de una forma física y tangible hacen surgir a la empresa, sus funciones y



operaciones. Es importante mencionar que el Proceso Administrativo no está estructurado para desarrollarse solamente como una función privada de toda la empresa como unidad, pues dentro de cada elemento que integra este proceso ya sea Previsión, Planeación, Organización , Integración , Dirección y Control; se lleva a cabo el Proceso Administrativo.

### **1.9. Sus Elementos.**

Los elementos que conforman cada una de las etapas del Proceso Administrativo favorecen sus seguimiento y facilitan la efectividad del mismo , haciendo posible que cualquier entidad pueda estar favorecida por la implantación de este proceso y su eficiente manejo , otorga abundantes beneficios , desde la facilidad para el mejor desempeño de las actividades desarrolladas por el elemento humano hasta la mejor utilización de los demás recursos con los que cuenta la empresa , formando una estructura organizacional sólida y contribuyendo a la mayor productividad de la unidad administrativa.

Los elementos que conforman cada una de las etapas del Proceso administrativo son las siguientes:

Los elementos que contiene la etapa de Previsión son:

La fijación de Objetivos.

La investigación de los factores positivos y negativos .

La coordinación de los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción.

La etapa de Planeación comprende los elementos siguientes:

Políticas

Programas

Procedimientos

Pronósticos

Presupuestos

La etapa de Organización cuenta con los elementos de :

Funciones

Jerarquías

Obligaciones

Responsabilidades

La etapa de Integración cuenta con los elementos de :

Reclutamiento

Selección

Contratación

Capacitación

Los elementos que comprenden la etapa de Dirección son:

Liderazgo

Autoridad

Supervisión

Motivación

Coordinación

Por último los elementos del control son:

Su establecimiento

Su interpretación

Retroalimentación.

En la etapa de planeación , una vez que se han revisado los distintos cursos y se ha elegido el más viable, se procederá a desarrollar Planes, en los cuales se contemplan los Presupuestos, los Programas, los Procedimientos y Reglas, las Políticas, los Objetivos y la Misión.

En la etapa de Organización se van a adecuar y a interrelacionar los recursos con que cuenta la empresa para formar una estructura que facilite el desarrollo de los planes que ya han sido planteados en la etapa anterior y los cuales a su vez fueron creados en base a los objetivos generales o que se encuentran presentes desde la etapa de Previsión.

La Integración es la primera etapa de la fase dinámica, se cambiará del aspecto teórico al práctico, es aquí donde la empresa se hará llegar de los elementos materiales y humanos que sean indispensables para que todo aquello que se estableció en las etapas anteriores sea llevado a cabo.

Es importante considerar que hay que estar integrando a la empresa en forma constante debido a los cambios que se van presentando tanto en la empresa como sistema , así como en el macro ambiente, esto con el fin de que la empresa tenga un crecimiento constante , pueda desarrollarse eficientemente y ser competitiva en el mercado.

La etapa de Dirección comprende la manera más efectiva de guiar al elemento humano a contribuir en el logro de los Objetivos de la Organización a través del desarrollo de los planes elaborados y de los recursos con los que cuenta la empresa , se busca una coordinación tan

eficiente que se logre la máxima productividad de los recursos disponibles a través de una adecuada Dirección.

El Control es la última de las etapas del Proceso Administrativo que como las demás, es fundamental debido a que en ésta se miden los resultados actuales y pasados en relación con lo esperado ,con el objeto de conocer la realización de los planes y las desviaciones que se presentan para tomar medidas preventivas o correctivas Según sea el caso.

# CAPITULO 2

LA EMPRESA

## *CAPITULO 2.*

### *LA EMPRESA*

Los cambios tecnológicos, científicos, culturales han generado una serie de modificaciones en la sociedad, esta constante transformación hace inminente que las empresas cuenten con los adecuados recursos, métodos, técnicas y procesos que favorezcan la creación de bienes y servicios que la sociedad demanda.

Por otra parte la fuerte competencia del mercado hace indispensable que la empresa esté consciente de la necesidad de contar con tecnología apropiada, con capacitación adecuada de su personal, con materiales de calidad y con recursos financieros suficientes que favorezcan la balanza en el binomio producto-mercado. Todo ello con el propósito de mantenerse vigente en el mercado ya que aunque la demanda es basta, la cantidad de empresas generadoras de bienes y servicios también lo son.

#### **2.1. Concepto,**

La Empresa se conceptualiza como el organismo que lleva a cabo la producción de bienes y servicios a través de los recursos materiales, técnicos, financieros y humanos, con los que cuenta, todo ello con el propósito de satisfacer necesidades y deseos de su mercado meta a fin de obtener una ganancia, si se trata de empresas con fines lucrativos.

## 2.2. Elementos que forman la Empresa.

A continuación se presentan una serie de elementos que conforma en general una unidad Productora de bienes y/o servicios a través de todos estos elementos la empresa transformará insumos en productos que satisfagan una necesidad específica de los consumidores hablando de empresas que generan bienes ; si se hace referencia a aquellas empresas que satisfacen necesidades a través de la prestación de un servicio requerirán de otro tipo de insumos los cuales a través del elemento humano también producen dichos satisfactores y requieren de los mismos elementos.

Bienes Materiales o Tangibles. Todo elemento físico que sea necesario para la producción de bienes o servicios desde el edificio o inmueble hasta sus instalaciones, maquinaria, herramienta, vehículos, etc. Y todo aquello que la empresa requiera para la realización del objetivo para la que fue creada; así como las materias primas, materiales y productos terminados, además del capital necesario para que la empresa funcione.

1. El elemento humano, recurso indispensable sin el cual la empresa no podría tener vida.
2. Los bienes inmateriales que hacen posible a través del Proceso Administrativo, los métodos y las técnicas, la coordinación del elemento humano con los demás factores.
3. Recursos Económicos. La finalidad de las empresas es maximizar sus beneficios, así como producir más con el menor costo posible y para ello requiere de recursos económicos (capital) con el cual puedan realizar sus actividades en el mercado, y allegarse de otros bienes que favorezcan su desarrollo.

### **2.3. Fines de la Empresa.**

Toda empresa persigue un fin, sea empresa pública o privada y ese fin la lleva a la búsqueda constante de la mejor manera de administrar sus recursos .

“ El fin inmediato de la empresa es la producción de bienes y servicios para un mercado.

Sus fines mediatos se dan al analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios, para ello se requiere analizar si se trata de una empresa privada o publica.

La Empresa Privada busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

La Empresa Pública tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo o no obtener beneficios económicos”. (Reyes,1992:164)

### **2.4. Aspectos Importantes a considerar para la Empresa..**

Es necesario tener en cuenta que cualquier empresa se encuentra inmersa en la sociedad y forman parte de ella, por tanto los grandes cambios que ésta sufre repercuten en la empresa.

A continuación se da una serie de aspectos que deben ser analizados en las organizaciones para continuar con vida en la sociedad y que ésta le siga demandando los bienes o servicios que las empresas ponen a disposición de los consumidores para satisfacer sus necesidades y deseos.



### Infraestructura .

Actualmente las empresas no sólo persiguen con sus productos o servicios satisfacer una necesidad o deseo de una manera específica para la que fueron creados dichos artículos o servicios.

Debido a la gran competencia a la que se enfrentan las unidades administrativas buscan dar a sus clientes un servicio agregado, para lo cual influye la capacidad de la empresa para entregar sus productos en el menor tiempo posible y en las condiciones más favorables , por lo cual la infraestructura de su macro y microambiente juegan un papel importante para favorecer el logro de este objetivo , el cual muchas veces no es posible lograr debido a la escasa modernización de las entidades donde se encuentra localizada la empresa, tratándose de su entorno , y a la escasez de recursos para una adecuada infraestructura tratándose de la propia empresa.

“ La modernización económica significa modernizar la infraestructura, sin la cual no es posible tener una planta productiva competitiva.

La competitividad no se inicia y tiene necesariamente en las fábricas, no se limita al proceso de manufactura, requiere que los insumos y la materia prima tenga calidad, lleguen a tiempo en forma ágil y eficiente."(Espinosa, 1994: 122-128)

### Diseño y Tecnología.

Los mercados se encuentran inundados de una diversidad o variedad de productos, muchos de los cuales se dirigen a satisfacer una misma necesidad , notándose de esta manera la fuerte competencia por mantener una posición favorable en ellos.

" El Diseño desempeña un papel fundamental para poder presentar y vender mejor un producto, con base en las características distintivas del mismo en su empaque o la promoción de un servicio."(Ibid.)

El reconocimiento de una empresa por sus productos a través de su marca, empaque , diseño, favorece de tal modo a la empresa que le reditúa abundantes beneficios y un reconocimiento o prestigio para la organización.

Se requiere también de tecnología competitiva por lo que es necesario hoy día disponer de recursos financieros, de sistemas de financiamiento y asistencia técnica para adquirir , asimilar y desarrollar tecnología que incremente el nivel competitivo de productos, procesos y servicios.

#### Medio Ambiente.

La sociedad a medida que crece, tiene mayores necesidades, las cuales son satisfechas a través del trabajo y de la unión de esfuerzos en las unidades administrativas.

Por la complejidad de la sociedad, la diversidad de productos que se fabrican para la misma y los desechos que se generan de la elaboración y consumo de estos productos , es necesario tomar en consideración las leyes y reglamentaciones en materia de protección ambiental .

#### Calidad.

"Es indispensable crear una cultura de calidad en la empresa y apoyar con el financiamiento desde la asesoría técnica, la capacitación, la inversión en sistemas etc. A fin de lograr la calidad total en las organizaciones".(Ibid.)

## Costo de Capital.

"Es necesario tener en cuenta el costo de capital en las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas de otros países".(Ibid.)

La complejidad de la sociedad hace complicado el manejo de las empresas y más aún si no se concientizan de los factores que deben manejar con efectividad .

## **2.5. Criterios empleados para clasificar las Empresas.**

Es necesario que exista “ un criterio objetivo para fijar la magnitud de la empresa, que sea idéntico en toda clase de países, tiempo y condiciones”.(Reyes,1992:166)

Algunos de estos criterios son los siguientes:

- Por la Producción . Este es un criterio para determinar la magnitud de una empresa, pero es necesario tener en cuenta que no en todas las situaciones se presenta como un criterio cien por ciento objetivo ya que esto depende de la semejanza de las empresas en cuanto a su organización, forma, método y tecnología que dé como resultado una producción similar.
- Por su Comercialización . Con este criterio se divide a la empresa de acuerdo a la capacidad que tienen para satisfacer a su mercado. Así se puede decir que existen empresas que están presentes en mercados locales, regionales, nacionales o internacionales, esto de una manera minoritaria, competitiva o predominante.

- Por Consumo de Materia Prima. “La magnitud del establecimiento puede resultar un dato de relevante importancia, el consumo de materia prima puede usarse tomando en cuenta no sólo su valor monetario sino su cantidad en toneladas, metros cúbicos, litros, metros, etc.”(Mercado,1995:12)
- Criterio Financiero. “Establece diferencias según ciertos niveles de capital en giro, o bien según que las acciones en que representan su capital se hallen o no en el mercado, o según el porcentaje que forma la mayoría que ejerce control sobre la empresa”.(Reyes,1987:(/)
- De acuerdo al personal empleado. Se refiere a la cantidad de personal que la organización sea capaz de ocupar a su servicio, el número de empleados determinará la magnitud de la empresa.
  - Otros criterios. Existen otros criterios para determinar la magnitud de las empresas estos pueden ser: Por sus proveedores, por la complejidad de la organización, por el grado de utilización de tecnología etc. Pero sea cual fuere el criterio que se adopte es necesario que éste sea lo más objetivo posible.

## **2.6. Clasificación de Empresas.**

La importancia de la clasificación de las empresas se da con el fin de identificarlas dentro de un grupo de acuerdo a sus características, existen organismos tales como las instituciones bancarias que requieren de la clasificación de las empresas para el otorgamiento de créditos, hablando en el aspecto financiero; por otro lado la Secretaría de Hacienda y Crédito Público,

también necesita de la clasificación de las empresas hablando en materia fiscal, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial las clasifica para la realización de proyectos que beneficien a los sectores, otras entidades como las Cámaras de Comercio e Industria las clasifican para diversos aspectos como son datos estadísticos que ayuden de alguna manera a la realización de investigaciones y determinen la contribución de cada tipo de empresa a la sociedad ya sea en el aspecto de captación de trabajadores, así como de ingresos por parte de las mismas etc.

La clasificación de las empresas se realiza de diversas maneras según el criterio que se tome en cuenta .

Las empresas se pueden clasificar como Empresas Públicas y Empresas Privadas.

Las Empresas Publicas son aquellas que conforman el aparato gubernamental del país, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y.

Las Empresas Privadas están formadas por particulares que buscan la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de algunas necesidades .

Existen elementos que permiten clasificar a las empresas privadas de acuerdo a su tamaño, los más importantes son:

“ La magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra.

Volumen de ventas anuales.

Areas de operaciones de la empresa que pueden ser local, regional nacional e internacional.

Por lo tanto la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño es:

- Microempresa. Empresa que ocupa hasta 15 personas .
- Sus necesidades de capital son mínimas, por lo que pueden iniciar y desarrollar un negocio.
- Se adaptan con facilidad a los cambios estructurales y tecnológicos

- Una persona posee totalmente el capital de la empresa, lo cual le permite una dirección y conducción centralizada de la misma.
- La organización de la empresa puede cambiar cuando se observen cambios en el mercado
- Dan una buena atención al cliente la cual generalmente es personalizada.
- Pequeña empresa. Ocupa de 16 a 100 personas.
  - Absorbe una parte importante de la comunidad económicamente activa.
  - Asimilan y adaptan con facilidad tecnología de diversos tipos.
  - Producen artículos que generalmente están orientados a surtir los mercados locales.
  - Mantienen una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado.
  - El gerente que generalmente es el dueño conoce a sus trabajadores por lo que es fácil resolver los problemas que se presenten
  - Mantiene una unidad de mando, lo que le permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las operativas.
- Mediana empresa . ocupa de 101 a 250 trabajadores.
  - Tiene una gran movilidad , permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar procesos técnicos necesarios;
  - Cuentan con una buena administración, aunque muchas veces influenciada por el o los dueños del negocio.
  - Contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores;
  - Cuentan con una buena organización, lo cual le permite ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado y de la creciente población.

- Gran empresa. Ocupa más de 250 trabajadores.
- Dominan el mercado debido al gran volumen de producción y ventas.
- Realizan elevadas inversiones, por lo que tienen un gran dominio sobre la economía nacional.
- Cuentan con una administración eficiente, lo que le permite planificar, presupuestar, controlar, organizar y dirigir adecuadamente todas las técnicas, procesos y actividades de las empresas”.(Méndez,1993:275-291)

Existen otras clasificaciones, por ejemplo, aquella que va orientada por su forma de como están constituidas :

Empresa individual y sociedad mercantil.

Las Sociedades mercantiles son las siguientes:

Sociedad Anónima. Es aquella que existe bajo una denominación o razón social y se conforma de socios cuyas obligaciones se limitan al pago de sus acciones.

Sociedad de Responsabilidad Limitada. Es la que se constituye entre socios que solamente están responsabilizados al pago de sus aportaciones sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables nominativos y al portador.

Sociedad en Comandita por Acciones. Es la que se compone de uno o varios socios comanditados obligados a responder hasta por el monto de sus acciones. Puede usarse indistintamente denominación o razón social. El capital social está dividido en acciones que son de dos clases, las de los comanditados nominativas y difícilmente cedibles.

Sociedad en Comandita Simple. La que existe bajo una razón social compuesta por uno o varios socios comanditados que responden de una manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente

de las obligaciones sociales y de uno o varios socios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

**Sociedad en Nombre Colectivo.** Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales.

**Sociedad Cooperativa.** Tiene como fin permitir a sus integrantes la máxima remuneración por su fuerza de trabajo o el máximo de bienes y/o servicios por el dinero que paga la propia cooperativa en la cual las utilidades se reparten en proporción a los servicios prestados a la sociedad o recibidos de ella.

Las empresas también se clasifican en :

Empresas industriales

Empresas Comerciales

Empresas de Servicios.

Las empresas industriales son las que se encargan de la elaboración de artículos.

Las empresas Comerciales son las que se dedican a la distribución de dichos artículos .

Las empresas de servicios son aquellas que satisfacen necesidades de los consumidores a través de la prestación de un servicio.

## **2.7. Empresa Familiar.**

Las Empresas Familiares son creadas por varias razones, una de las cuales es el sustento de la familia. Una forma de hacer frente a las necesidades económicas de todos los integrantes del



núcleo familiar, también las empresas familiares son resultado de la inquietud de uno o varios de sus miembros los cuales conjuntan sus acciones, creatividad, conocimientos y trabajo para iniciar una pequeña organización, estas personas llamadas emprendedores, dan vida a un organismo que nace con las mismas bases con las cuales se encuentra sostenido el núcleo familiar, dando a la empresa familiar una cultura organizacional muy particular.

En la actualidad las empresas familiares son muy comunes, existen en gran número, estas empresas se mantienen gracias al esfuerzo, constancia y dedicación de sus integrantes generalmente padres e hijos.

“Es común que la esposa e hijos laboren en la empresa y que se ocupen de ciertas tareas. Existen muchas empresas que están en actividad y siguen ofreciendo servicios gracias a su esfuerzo como empresa familiar”(Pickle, 1990:47,48)

“ La familia colabora y desea que el negocio prospere, sin embargo todos hacen de todo y es inevitable que haya problemas, por ello es necesario que exista organización; no importa de qué tamaño sea la empresa ésta debe tener un plan de organización.

“ Cuando un pequeño empresario pone a trabajar a su familia debe hacerlo en forma profesional y creando una estructura flexible pero completa”. (Grabinsky, 1992:23,24)

Es importante destacar la labor de toda la familia en una empresa de este tipo en la cual el papel de cada miembro es fundamental.

El pequeño empresario debe guiarse por un plan predeterminado que es llamado Plan de Negocios, que es posiblemente el mejor instrumento para que, rápidamente queden claras las ideas y objetivos de este emprendedor.

Un Plan de Negocios es un proyectos sistemático, paso por paso definiendo al mayor detalle posible lo que se necesita para hacer funcionar un negocio incluyendo una visión realista de lo que se desea o espera obtener financieramente a partir del inicio de la empresa y por un periodo razonablemente largo.

Este Plan requiere :

\*Realismo

\*Creatividad

\*Conocimiento Básico de Administración o la ayuda de asesores externos o amigos.

\*Disciplina para llevarlo a cabo.

Hay que ser creativo en el diseño de los productos o servicios a vender, la forma de promoverlos y, todos los aspectos necesarios para que el negocio marche bien. Es necesario también ser realistas para que tenga lógica el proyecto.

En cuanto a la disciplina es fundamental en todo negocio ya que cada acción que se realce debe ser en base a lo establecido. La disciplina ayuda a una eficiente organización". (Gravinsky,1992:183,184)

"Las empresas familiar tienen una multitud de factores que las diferencian entre sí como son los culturales, étnicos y hasta regionales que hacen que haya una dinámica totalmente diferente en cada caso, variando por países y hasta zonas geográficas.

La parte más delicada de una familia que opera una empresa familiar es el balance que debe haber entre las necesidades de la firma y de sus miembros , tratándose de mantener a la familia unida y sana, con una empresa efectiva y en crecimiento.

En este proceso es inevitable que surjan los conflictos internos y algunas veces estos desembocan en crisis familiares de profundas consecuencias ."(Grabinsky, 1993:7)

" La cercanía y apoyo entre los miembros de una familia tanto dentro como fuera del núcleo y la empresa tienen un impacto directo en todo el sistema, es indispensable buscar el apoyo de un líder de opinión o de un miembro de la familia centralizador para lograr que subsista la empresa.

Las empresas familiares por naturaleza son bastante herméticas por lo que sus dueños manejan con vehemencia la necesidad de una absoluta confidencialidad ." (Grabinsky, Op. Cit:8)

#### Una visión actual de empresa familiar.

En la actualidad y dadas las condiciones en las cuales se desenvuelven las empresas familiares se hace necesario " cambiar de manera radical , comenzando por la forma de pensar, ya que se debe tomar una actitud innovadora, buscar más y mejores soluciones a los problemas que se presentan , ser más creativos , imaginativos y con muchas ganas de rebasar límites.

Se debe contar con una serie de parámetros que permitan ubicar con exactitud la situación económica , organizacional y financiera de las unidades productivas.

Los indicadores ( desde un punto de vista económico ) más importantes para determinar la situación prevaleciente de las empresas son:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Productividad

Hay otros aspectos que resulta indiscutible tomar en cuenta para poder subsistir en esta sociedad que envuelve a las empresas.

- 1.- El primero es identificar cuales son las fuerzas y debilidades de la empresa
- 2.- Saber dónde está el mercado al que se dirige la empresa e identificar la tendencia que existe
- 3.- Se debe tener muy en claro , lo que se quiere lograr y en qué tiempo (reales)
- 4.- De qué manera se va a cumplir con los objetivos y con qué recursos tanto humanos como económicos se puede contar para la realización de los objetivos .
- 5.- Se hace necesario incrementar la liquidez de la empresa . Este hecho puede lograrse de diversas maneras según las condiciones en que esté la empresa y los recursos con que cuenta .
- 6.- Es importante seleccionar bien a los empleados, ya que cada individuo que forma la empresa es una unidad productiva para ésta ." ( Morales, 1995: 17)

Es muy importante tomar en consideración los puntos anteriores para poder sobrevivir ante este contrastante mundo lleno de circunstancias que pueden favorecer o afectar a la empresa , por ende, es necesario optimizar y hacer rendir al máximo los recursos de la organización.

# **CAPITULO 3**

PREVISION  
Y  
PLANEACION

## *CAPITULO 3.*

### *PREVISION Y PLANEACION.*

Previsión , primera etapa del Proceso Administrativo esencial para el buen funcionamiento de toda organización , la primera con base y fundamento en la investigación habrá de determinar los diversos caminos de acción que existen, necesarios para la determinación de los objetivos Organizacionales .

#### **3.1. Previsión.**

“ La Previsión permite estudiar simultáneamente varias alternativas y decidir en la etapa de Planeación aquella alternativa con la cual debe de trabajar la empresa para obtener su Objetivo”.(Laris,1993:73)

“ La Previsión implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras , que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes”.  
(Reyes,1993:101)

##### **3.1.1. Definición.**

“ La Previsión es la etapa del Proceso Administrativo en la que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica , se

determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa”.(Reyes,Op. Cit.)

### **3.1.2. Objetivos.**

Un Objetivo se considera como “ Lo que es válido para todos porque se acomoda a lo real”. (Diccionario Enciclopédico, Tomo 3:902)

Fijar los fines u objetivos que la empresa persigue es la primer tarea dentro de la Previsión.

La empresa debe entonces buscar los elementos adecuados y desarrollarse de tal manera que su fin sea el logro de dichos objetivos.

“ Los Objetivos especifican los resultados que se esperan, indican los puntos finales de los que debe hacerse, en dónde debe centrarse la atención principal y que debe lograrse por medio de la red de Estrategias, políticas, Procedimientos , Reglas, Presupuestos y Programas”. ( Koontz,1988:100)

### **3.1.3. Investigación.**

La investigación es otros de los aspectos que intervienen en la etapa de Previsión.

Esta se lleva a cabo a través de la Observación de Cuestionarios y de la Entrevista. El propósito es descubrir las oportunidades y amenazas del medio ambiente de acuerdo a las potencialidades de la empresa .

La Observación es el elemento básico para la obtención de información, en la observación se pueden utilizar distintas técnicas como son: La Observación Sistemática y la Observación Participante.

Otras técnicas de recolección de datos son: La Encuesta y la Entrevista.

Todas ellas encaminadas hacia la obtención de datos y conocimientos de los distintos aspectos, que de alguna manera intervienen o influyen en la operación de la empresa.

Para llevar a cabo una investigación es necesario determinar el universo que se desea estudiar, determinar el tamaño adecuado de la muestra para que tenga validez.

Realizar un cuestionario que contenga preguntas que permitan allegar de información indispensable a la empresa en su propósito.

Llevar a cabo una recolección de datos los cuales requieren de una tabulación para que puedan ser interpretados.

### **3.1.4. Clasificación de Objetivos.**

Los Objetivos también cuentan con una clasificación que lleva a una mejor comprensión de la importancia de éstos.

Agustín Reyes Ponce los clasifica de la siguiente manera:

**Objetivos Colectivos.** Son los que se forman dentro de un grupo y persiguen un beneficio común.

**Objetivos Particulares.** Son aquellos que se consideran los medios para alcanzar los **Objetivos Generales**.



Objetivos Básicos, Secundarios y Colaterales. Los primeros miran hacia la extensión en que se realiza la búsqueda del Objetivo. Los Objetivos Colaterales son los que surgen espontáneamente al desarrollar los Objetivos Secundarios.

Objetivos de acuerdo al tiempo en que se pueden realizar . Objetivos a corto plazo y a largo plazo.

Objetivos Naturales y Subjetivos o Arbitrarios . Los naturales son aquellos que por sus características buscan determinada función , organización etc. . Los arbitrarios son los que no tienen coherencia con la naturaleza propia de la actividad que se está realizando.

Los Objetivos Generales deben ser fijados por el dueño o empresario, con ayuda del Administrador quien por su visión de la empresa puede sugerir modificaciones de dichos Objetivos .

En cuanto a los Objetivos Particulares, la creación de éstos son tarea del Administrador quien debe cuidar que sean claros, que sean ordenados de acuerdo a su jerarquía y sobre todo no olvidar que debe existir una adecuada coordinación entre los objetivos individuales de las personas que laboran en la empresa , los objetivos del grupo y los objetivos generales que la empresa persigue.

“ Los Objetivos Organizacionales o generales son las metas hacia las cuales se dirige el sistema . Si éstos se desarrollan en forma adecuada , reflejan el propósito de la Organización , si una empresa está cumpliendo con sus objetivos, está cumpliendo con su propósito y con ellos está justificando la razón de su existencia.

Los Objetivos dan a los Administradores y a todos los demás miembros de la organización importantes guías de acción en áreas como: Toma de Decisiones, Eficiencia Organizaciones, Evaluación del desempeño etc. “ (Certo,1992:57,58)

Los Objetivos individuales también existen dentro de las organizaciones, son las metas personales que a cada miembro de la organización les gustaría alcanzar como resultado de sus actividades dentro de la organización”. (Certo, Op. Cit.)

### **3.1.5. Desarrollo de Cursos Alternativos de Acción.**

Los Cursos Alternativos de Acción “resuelven los problemas de cómo lograr la más eficiente adaptación posible de los medios al fin”. (Reyes,1987:136)

“ Es necesario plantearse qué se podría hacer con los medios actuales y de cuantas formas llegar al mismo fin.

Como se podría llegar al fin con otros medios.

Con qué posibilidades se cuenta o no para hacer las cosas”. (Lipson,1993:74)

Una vez que los Objetivos Organizacionales han sido claramente planteados , los administradores deben haber una lista de todas las alternativas que estén disponibles para alcanzar esos Objetivo.

En gran medida la factibilidad de usar cualquier alternativa para alcanzar objetivos Organizacionales se determina por las premisas o suposiciones en las cuales se basa la alternativa.

Al evaluar las alternativas deben evaluarse también las premisas en las cuales dichas alternativas se sustentan. Se encontrará frecuentemente que algunas premisas en las cuales se basan algunas alternativas están equivocadas y por lo tanto deberán excluirse de cualquier consideración posterior. Este proceso de eliminación ayuda a los administradores a determinar qué alternativas serían mejor para el logro de los objetivos organizacionales.

Después que una alternativa ha sido elegida se comienzan a desarrollar los planes en la realidad". (Certo,1992:98)

### **3.2. Definición de Planeación.**

Las definiciones que se dan referentes a la Planeación, son tan numerosas como numerosos son los estudiosos de ella , debido a la importancia que esta justifica como elemento fundamental del Proceso Administrativo.

La Planeación es la siguiente etapa del proceso en la cual habrán de establecerse los objetivos que orienten la acción hacia el logro de los objetivos organizacionales, este tipo de objetivos se consideran planes porque orientan acciones futuras, además de éstos se encuentra una variedad de planes todos ellos destinados a una actividad específica como son los presupuestos, las políticas, los programas los las estrategias, los procedimientos, etc.

Algunas definiciones de Planeación se presentan a continuación con el propósito de comprender el verdadero sentido de la Planeación.

“ Escoger, relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados”. (Terry, 1963:144)

“ El Proceso Administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer determinaciones políticas y lograr los Objetivos”. (Jimenez,1963:144)

“ La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto a l futuro para formular las actividades necesarias para realizar los Objetivos Organizacionales”. (Koontz,1988:195 )

“ La Planeación es el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los Objetivos Organizacionales convertidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas”. (Certo,1992:85 )

La Planeación del curso de acción más adecuado para el logro de los objetivos, llevando una secuencia de actividades necesarias para llegar a ellos.

### **3.3. Elementos de Planeación.**

Estos se encuentran acomodados de tal forma que representan una pirámide, en la cual como primer nivel se encuentran los presupuestos, los cuales se refieren a programas cuantitativos o monetarios.

A continuación se localizan los Programas, los cuales pueden ser esenciales o secundarios y de apoyo.

En el tercer nivel , aparecen los Procedimientos y las reglas los cuales son planes para manejar las actividades de la empresa.

En la siguiente posición se encuentran las Políticas que pueden ser principales o secundarias.

En seguida se contemplan las Estrategias que definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamiento y actividades.

En el siguiente peldaño de la pirámide se localizan los Objetivos que son los fines hacia donde debe dirigirse toda actividad. “Son considerados planes en cuanto tienen que ver con el desarrollo de actividades futuras”.(Laris,1993:79 )

En la cúspide de la pirámide se encuentra el Propósito o Misión de la empresa que muestra la razón de ser de la misma.

### **3.4. Ventajas de la Planeación.**

Las ventajas que traen consigo una Planeación adecuada deben estimular a los gerentes en todos los niveles de la Organización , a dedicar tiempo y esfuerzo en esta importante e imprescindible tarea.

A continuación se muestran algunas de las ventajas que una adecuada Planeación trae consigo.

1. “Facilita la acción coordinada e integral de todo el elemento humano para el logro de los Objetivos.
2. Ayuda a eliminar el tiempo improductivo, no permite que el hombre pierda tiempo buscando objetivos, pues ya se encuentran establecidos.
3. Se sabe en qué punto se está y hacia dónde se quiere llegar”.(Laris,1993:79 )
4. “ Se minimiza el trabajo no productivo. Se destaca la utilidad del logro.

5. La Planeación proporciona una base para el Control, ya que el gemelo de la Planeación es el Control, que se ejecuta para cerciorarse que la Planeación está dando los resultados buscados.
6. La Planeación estimula la realización al poner los pensamientos en papel y formular un plan, proporciona al que lo hace la orientación y el impulso de realizar. La Planeación reduce las actividades aleatorias, la superposición de esfuerzos y las acciones impertinentes.
7. Obliga a la visualización del conjunto, se reduce el aislamiento y la confusión y se obtiene una identificación constructiva con los problemas y las potencialidades de la empresa en general.
8. Se hace la mejor utilización posible de las instalaciones existentes”.(Koontz,1988:195,196)
9. “La Planeación pone de relieve los Objetivos Organizacionales . Los Administradores constantemente recuerdan con exactitud lo que su organización está tratando de lograr”. (Certo,1992:86 )

### **3.5. Tipos de Planes.**

La división que realiza Francisco Laris Casillas de Planeación es la Siguiente.:

- Planes de uso único y de uso constante . Los Primeros son los que una vez que se realizan ya no se tienen en cuenta, es decir, se termina su vigencia.

- Los Planes de uso constante son los que sirven de guía en repetidas ocasiones. Dentro de éstos se consideran los Objetivos , las Políticas, los Procedimientos y los métodos.
- Los Objetivos son los que forman parte de los Planes y son planes en sí .
- Las Políticas son Planes de acción que guían a los miembros de una empresa.
- Los Procedimientos y Métodos son planes minuciosos y detallados para llevar a cabo las Políticas.
- Dentro de los planes de uso único se consideran a los Programas, Presupuestos y Proyectos.
- Por su propósito divide a los planes en: Operativos y correctivos.
- Por su alcance: A Corto y Largo Plazo.

Koontz Harold realiza una jerarquía de los planes y los clasifica en :

- Propósitos o Misiones
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Programas
- Presupuestos.

### **3.6. Los Presupuestos.**

“ Son Planes Financieros de uso único que cubren un periodo esperado. El presupuesto de una empresa es un plan que detalla la forma en que los fondos serán gastados en mano de obra, materia prima bienes de capital, etc. Así como la forma en que se obtendrán los fondos para estos gastos”. (Certo,1992:143)

“ El Presupuesto consiste en datos arreglados lógicamente y que representan las expectativas razonables para un periodo dado.

Para cada segmento de la empresa se forma el Objetivo de lo que se va a alcanzar y, todos esos objetivos se coordinan en un plan más inclusivo”.(Terry,1984:230 )

#### **3.6.1. Características.**

“ El Presupuesto es una herramienta versátil y flexible, consiste en planear numéricamente los resultados de una empresa en forma anticipada a la realización de los planes que se trata de valorar .

Un Presupuesto incluye tres elementos Principales:

1. Se refiere a hechos futuros
2. Tiene fecha de desarrollo o terminación
3. Está medido en unidades económicas.

Algunas ventajas de los Presupuestos son:



1. Fomenta la conciencia de costo
2. Proporciona estándares sobre los cuales comparar
3. Proporciona facilidad en el control". (Laris,1993:83 )

### **3.6.2. Tipos de Presupuestos.**

Como se ha mencionado los Presupuestos son planes flexibles y están medidos en unidades económicas y determinados en un periodo de tiempo específico por lo que se pueden encontrar Presupuestos de distintos tipo, los más comunes son los siguientes:

- Privados con fines de lucro. Su base son los ingresos .
- Gubernamentales o del Estado , con fines del bien social.. Su base son los ingresos que sean indispensables para alcanzar el fin.
- Corto Plazo, menos de un año.
- Largo Plazo, mas de un año.
- Generales. Los de toda la empresa.
- Departamentales. Parcial, la suma de éstos más el de la Dirección será igual al Presupuesto General.
- Rígidos . Las desviaciones requieren automatización previa.
- Flexibles. Tienen límites de tolerancia automáticos.
- Funcionales:

- De Ventas. Denominado Presupuesto Maestro, su antecedente es el pronóstico de ventas y sirve de base a los siguiente.
- De Compras . Se relaciona con las materias primas necesarias para fabricar lo que el Presupuesto de Ventas considera que puede venderse.
- De Fabricación . Presupone el costo de las unidades necesarias de fábricas para vender y mantener en existencia. Incluye un análisis por elementos: mano de obra, materia prima, gastos indirectos.
- De Inversiones. Costo de ampliación y de inversión en instalaciones nuevas, o de investigación y desarrollo de nuevos productos.
- De Personal. Este presupuesto se mide más en términos económicos, en términos de disponibilidades de elementos humanos capaces y adecuados.
- De Gastos. Las erogaciones con cargo a los gastos de operación
- De Caja. También llamados de ingresos y egresos o financieros. Programa de egresos atendiendo a los días del año en que se reciben los ingresos y según las cuantías”.(Laris,1993:84 )

### **3.7. Procedimientos.**

“ Los Procedimientos son aquellos Planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Los Procedimientos son como el seccionamiento funcional de cada acto administrativo, se da en todos los niveles de una empresa, pero son lógicamente más numerosos en los niveles de operación a diferencia de las Políticas que se forman en los altos niveles.

Los Procedimientos deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente, deben ser periódicamente revisados, al fin de evitar tanto la rutina como la superespecialización .

Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los Procedimientos".  
(Reyes,1987:173,174)

Los Procedimientos se aplican a diversas actividades específicas que van encaminadas a su vez a contribuir al logro de los Objetivos Organizacionales.

“ Las Reglas detallan la actividad o inactividad específica que se requiere y no dan pie a discreción alguna . Las Reglas se diferencian de los Procedimientos porque guían la acción sin especificar una secuencia en el tiempo . Un Procedimiento puede considerarse como una secuencia de reglas, de todas formas una regla puede formar parte o no de un Procedimiento.

Las Reglas y los Procedimientos , por su misma naturaleza, están concebidos para reprimir el pensamiento; sólo habrán de usarse cuando no se quiera que las personas utilicen su juicio".  
(Koontz,1988:96)

### **3.8. Políticas.**

A continuación se presentan dos definiciones de Políticas que ayudan a comprender qué son y cual es su importancia en la Organización.

"Una Política es un Plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento Administrativo en direcciones especificadas. La administración se ve guiada hacia la implantación de acciones consistentes con el logro de Objetivos Organizacionales. Una Política es esencialmente una expresión general del pensamiento administrativo acerca de las acciones que deben realizarse para alcanzar los Objetivos Organizacionales ". (Certo,1992:140)

" Las Políticas definen ciertas áreas dentro de las cuales han de tomarse las decisiones de asegurar que éstas sean congruentes con el Objetivo y contribuyan a su cumplimiento. Normalmente hay Políticas en y para todos los niveles de la Organización y van desde Políticas esenciales de la compañía hasta Políticas menores aplicables a los segmentos más reducidos de la Organización" , (Koontz,1988:92 )

### **3.8.1. Tipos de Políticas.**

Existen muchos tipos de Políticas ya que resulta común encontrarlas en todos los niveles de la Organización .

"Las Políticas son un medio para fomentar el criterio y la iniciativa, pero dentro de ciertos limites. La cantidad de libertad depende de la Política y además refleja la autoridad y la posición que se ocupa dentro de la Organización.

La formulación de Políticas congruentes y bastante integradas para que se cumplan los Objetivos de la empresa es una tarea difícil. Todo tipo de Políticas debe cuidar tres aspectos importantes.

Las políticas pocas veces se establecen y sus interpretaciones exactas sólo la saben ciertas personas, lo que representa una deficiencia.

La propia delegación de autoridad que las Políticas tratan de implantar lleva por su influencia centralizadora a una amplia participación en el establecimiento e interpretación de las Políticas que produce variantes entre los individuos.

No siempre es fácil controlar una Política, porque la Política real es difícil de definir, y la Política original no siempre resulta clara”. (Koontz,1988:93,95 )

“ Las Políticas pueden ser externas, internas, originadas.

Las Políticas externas son aquellas que se originan para hacer frente a solicitudes de fuerzas ajenas y a diversos controles que se hacen en la empresa.

Las Políticas internas incluyen las iniciadas por los gerentes en cualquier nivel, con el fin de contar con las orientaciones necesarias establecidas para su propio uso y el de sus subordinados en la Administración de la empresa.

Las Políticas Originadas son las que existen por la exigencia de un caso excepcional, que hace que el gerente pida a su superior instrucciones respecto al manejo de dicho caso. En este aspecto se sientan precedentes que constituyen Políticas adicionales o modificaciones a las ya existentes.

Otra clasificación útil es la que se basa en las jerarquías gerenciales. Empleadas por los más altos funcionarios, otras por funcionarios medios y otras que son para supervisores y jefes de grupo.

Otra forma de clasificar a las Políticas es por su función en la empresa , Políticas de producción, ventas, finanzas, etc.” (Terry,1984:236,237 )

### 3.9. Programas.

Los Programas son otro de los medios con los que cuenta la empresa y que como los temas antes expuestos favorece el logro de los Objetivos.

“ Los Programas son Planes de uso único para ejecutar proyectos especiales dentro de una Organización. Los Proyectos en sí mismos no están pensados para estar presentes en el transcurso de toda la vida de la Organización . Sin embargo, los Programas existen para alcanzar algún propósito que si se logra contribuirá al éxito de la Organización”.  
(Certo,1992:143 )

“ Los Programas son convinaciones de metas, Políticas, Procedimientos, Reglas, Asignaciones de tareas y otros elementos necesarios para llevar a cabo una línea de acción determinada, normalmente van acompañados de sus correspondientes Presupuestos.

Los resultados de una inadecuada o mala Planeación rara vez se da en forma aislada, debido a que cualquier plan sólo será tan fuerte como el más débil de sus eslabones. Hasta el Procedimiento y la Regla que parezca menos importante puede echar a perder un Programa si se está mal concebido. Una Planeación coordinada requiere extraordinarias aptitudes administrativas “. (Koontz,1988:97 9

Los Programas tienden a lograr metas que se ha fijado la empresa, con el propósito de alcanzar los Objetivos Organizacionales.

### 3.1 0. Herramientas Administrativas.

Las técnicas o herramientas de las cuales se hace uso en la Planeación para cumplir con sus fines son abundantes y diversificadas pero las más usadas por la Planeación son las siguientes:

\* “ Gráfica de Gantt. Las ventajas de esta técnica son:

Manejo sencillo, muestra el tiempo real y estimado de las actividades, por lo anterior es una base para el control y no se requiere de especialistas para su elaboración.

Algunas ventajas de no considerar la importancia de algunas actividades, no indica muy claramente el Objetivo y no se muestra muy bien la relación de las actividades entre sí”.  
(Mercado,1995:64 )

“ Las Gráficas de Gantt, tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente”. (Reyes,1987:176 )

La Gráfica de Gantt es un cuadro dentro del cual se anota a la izquierda y en forma de lista las actividades a realizar ordenadas y en forma lógica.

Dicho cuadro se divide en columnas arriba de las cuales se anotan periodos ya sea días, semanas, meses, etc. El tiempo de duración se señala por medio de una barra que abarca los periodos que necesita para cumplirse.

Al final se observarán dos columnas una con el tiempo estimado y otra con el tiempo real, que se obtuvo a realizar el trabajo.

El Camino Crítico es una técnica de programación que consiste en ordenar las actividades necesarias para un plan, en forma sucesiva y lógica e interrelacionadas de manera tal que se conduzcan a una meta predeterminada con el menor desperdicio de tiempo posible.

El Camino Crítico se representa por medio de una malla o red la cual va a mostrar , la serie de actividades que no deben retrasarse y en suma constituyen la duración total del trabajo.

*Las actividades no críticas son aquellas que tienen cierto margen de tolerancia para ejecutarse .*

El Camino Crítico muestra la ejecución de *algunas actividades en forma simultánea para evitar el desperdicio de tiempo, y la relación y dependencia de todas las actividades entre sí*". (Mercado, 1995:68 )

Otras Herramientas Administrativas importantes son los Diagramas de Procesos y de Flujo que se basan en el estudio de tiempos y movimientos y cuyo propósito es contar con un método más práctico, económico y eficaz de realizar las tareas.

Donde existe un organismo, es necesario mantener por escrito sus objetivos , el diseño de su estructura organizacional, que incluye Procedimientos, Políticas, Etc.

*Los Manuales Administrativos son el medio por el cual la empresa da a conocer todos los aspectos relacionados con ella, y representan una Herramienta Administrativa importante a la Organización.*

### **3.1 1. Los Pronósticos.**

Los Pronósticos son técnicas que los Administradores pueden emplear, éstos contribuyen al desarrollo de los Planes .

La elaboración de Pronósticos es el proceso que se sigue para predecir los sucesos ambientales futuros *que influirán en el funcionamiento de la Organización . Aunque las técnicas*



de Pronóstico son relativamente modernas, el concepto de *Pronóstico* puede remontarse por lo menos en la *literatura Administrativa* de Fayol

“ La importancia del *Pronóstico* radica en su capacidad de ayudar a formular planes mas efectivos.

También se encuentran algunos tipos de *Pronósticos* especializados como: Los *Pronósticos* Económicos, Tecnológicos, de Tendencias Sociales y de Ventas.

Aunque un proceso completo de *Pronóstico Organizacional* puede y generalmente debe incluir todos los tipos de *Pronósticos* mencionados, el *Pronóstico de Ventas* se cita típicamente como el *Pronóstico Organizacional* clave. Un *Pronóstico de Ventas* es una predicción de qué tan altas o tan bajas serán las ventas durante el período que se considere.

Es el *Pronóstico* clave porque sirve como guía fundamental para la Planeación dentro de la Organización. Una vez que el *Pronóstico de ventas* ha sido completado, los Administradores pueden decidir si deben contratarse más vendedores; si debe solicitarse un préstamo mayor para la expansión de la planta ; o si han de hacerse próximos despidos de personal en ciertas áreas”. (Certo,1992:150,151 )

### **3.1 2. Principios de Previsión y Planeación.**

Un Principio es la base o el origen, es la razón fundamental sobre la cual nos encaminamos a reflexionar en cualquier materia.

La aplicación de los Principios de Administración llevarán a la empresa a contar con una Administración más eficiente y a lograr que sus Objetivos sean fácilmente alcanzables.

“La correcta y uniforme aplicación de los Principios de Administración lograrán: Evitar conflictos entre individuos debido a problemas de jurisdicción, evitar la duplicidad de trabajo, facilitar la adecuada y justa evaluación del trabajo realizado, facilitar la adecuada expansión de la empresa en una forma controlada , clarificar el uso adecuado de los canales de comunicación dentro de la empresa , establecer una clara designación de autoridad y responsabilidad en cada puesto de mando, estimula la cooperación y facilita la comunicación dentro de la empresa, hace la dirección de la empresa más fácil y permite más flexibilidad de toma de decisiones”.

(Mercado ,1995:57 )

Los Principios de Previsión son:

“ El Principio de la Previsibilidad. Las Previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa ya que , por el número de factores y la *intervención de decisiones humanas*, siempre existirá en la empresa un riesgo . La Previsión Administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria , la que será tanto mayor , cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas propias o ajenas y cuanto más pueda aplicarse a dicha experiencia, métodos estadísticos de cálculo de probabilidad.

\* Principio de la Objetividad . Las Previsiones deben descansar en hechos más bien que en opiniones subjetivas .

El éxito de una empresa y de cada operación descansa en la cantidad y calidad de la información de que se disponga.

\* Principio de la Medición. Las Previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas , *no sólo cualitativamente*, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse. La cuantificación añade seguridad y precisión”. (Reyes,1988:102,107 )

Los Principios de Planeación son los siguientes:

\* “ Principio de precisión. Los Planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas , sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

Los Planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

\* Principio de Flexibilidad . Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la Previsión.

La Flexibilidad es lo que tiene una dirección básica pero permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

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

Es indiscutible que los Planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno solo”. (Reyes,1988:166, 168 ).

### **3.1 3. Proceso de Previsión y Planeación.**

PASO 1                      Planteamiento de  
                                    los Objetivos  
                                    Organizacionales  
                                    Listado de Alternativas

- PA SO 2            para alcanzar los Objetivos
- Desarrollo de las
- PASO 3            Premisas en
- las cuales se basa
- cada alternativa
- Elección de la mejor alternativa
- PASO 4            para alcanzar los Objetivos
- Desarrollo de Planes
- PASO 5            para la consecución de la
- alternativa elegida
- PASO 6            Puesta en marcha de los Planes.

“ Se necesita un claro planteamiento de los Objetivos Organizacionales ya que la Planeación se centra en la forma en que el sistema administrativo alcanzará esos Objetivos.

Una vez planteados los Objetivos Organizacionales, se debe hacer una lista de todas las alternativas que estén disponibles para alcanzar esos Objetivos .

El siguiente paso será el desarrollo de las premisas en las cuales se basa cada alternativa . La factibilidad de usar cualquier alternativa para alcanzar los Objetivos Organizacionales se determina por las premisas o suposiciones en las cuales se basa la alternativa.

Al hacer la elección de la mejor alternativa para el logro de los Objetivos deben evaluarse también las Premisas. Hay que tener en cuenta que frecuentemente las premisas en las que se basan algunas alternativas están equivocadas y por lo tanto deberán excluirse de cualquier

consideración posterior. Este proceso de eliminación ayuda a determinar qué alternativa sería mejor para el logro de los Objetivos.

Después de que una alternativa ha sido elegida , el siguiente paso será desarrollar los planes en la realidad. Los Planes Estratégicos y los Planes Tácticos se formulan en este momento. Posteriormente se abordará sobre este tipo de Planes.

Una vez que los Planes han sido desarrollados están listos para ser puestos en marcha. Los Planes deben proporcionar a la organización instrucciones para las actividades a corto y a largo plazo". (Certo,1992:98,100 )

### **3.1 4. Planeación Estratégica.**

Para analizar la Planeación Estratégica recordaremos primero que la Planeación " equivale a seleccionar entre diversas líneas de acción opcionales y futuras, las de la empresa en su conjunto y las de cada uno de los departamentos o secciones que la conforman.

Implica la selección de los Objetivos de la empresa y las de las metas departamentales, así como la determinación de los medios para alcanzarlos. Los Planes representan un enfoque racional para los Objetivos preestablecidos.

La Planeación recordemos que tiene un puente entre nuestra posición actual y la posición a la cual pretendemos llegar". (Koontz,1988:85,86 )

Ahora definiremos lo que es estrategia , " Los administradores emplean este término para referirse a áreas amplias de la operación de una empresa.

Tres definiciones indican los usos más comunes de estrategia:

*\*Programas generales de acción y de despliegue de recursos para alcanzar objetivos globales.*

*\* Programa de objetivos de una organización, de recursos empleados para alcanzar esos objetivos y de Políticas regidoras de las compras, el uso y la disposición de tales recursos.*

*\* Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de líneas de acción y de asignación de los recursos necesarios para cumplir aquellos.*

El propósito de la estrategia consiste en determinar y comunicar , por medio de un sistema de objetivos y políticas esenciales, un cuadro de tipo de empresa que se desea". ( Koontz, Op.Cit. )

“Entonces se entiende por Planeación Estratégica , la Planeación a Largo plazo que enfoca a la organización como un todo .

Se considera a la organización como una unidad total. Los administradores deben preguntarse qué debe hacerse en el Largo Plazo para alcanzar las metas organizacionales, tratan de determinar los que la organización debe hacer para tener éxito en un punto situado en un periodo entre tres y cinco años en el futuro.

Los Administradores deben seguir el principio del compromiso . Este principio afirma que los Administradores deben comprometer fondos para la Planeación sólo cuando puedan anticipar en el futuro próximo, un rendimiento sobre los gastos de Planeación como resultado del análisis de Planeación a Largo Plazo". (Certo,1992:89 )

También se requiere hablar de la Planeación Táctica la cual consiste en “Formular Planes a Corto Plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la Organización.

El Corto Plazo se extiende en un periodo de un año o menos hacia el futuro. Se usa la Planeación Táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento, dentro de un año o menos hacia el futuro". ( Certo,1992:96 )

La Planeación Estratégica es la que contempla un periodo de tiempo mayor y la Planeación Táctica se relaciona con periodos de tiempo más cortos, pero ambas son necesarias y se complementan entre si.

La Planeación Táctica ayuda a la Organización a alcanzar sus metas a largo plazo (Planeación estratégica) a través de la realización de acciones a corto plazo.

“ Hablando en términos generales mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Casi todos los programas a largo plazo están clasificados como estratégicos . La Planeación para toda la empresa es Estratégica , en tanto que gran parte de la Planeación del producto o de la publicidad es táctica, es decir, en la Planeación Estratégica énfasis está comúnmente sobre los fines, no sobre los medios de las actividades, en cambio en la Planeación Táctica se aceptan los objetivos del Consejo de Administración y se busca como alcanzarlos”. (Terry,1984:284 )

#### \* Misión.

Toda empresa sea cual fuere el giro o sector en el cual se desarrolle está orientada a satisfacer necesidades y deseos de los consumidores o clientes. Por ello las empresas deben tener presente cual es el verdadero sentido de su existencia.

La Misión orienta a la empresa y le da la pauta para su actuación.

“ La idea de que las Organizaciones tienen una Misión refleja la concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas. Son instituciones que poseen personalidad y una meta. Formular la Misión de la Organización equivale a enunciar su principal razón de existir. Es identificar la función que cumple en la sociedad y además, su carácter y filosofía básicos.



# **CAPITULO 4**



ORGANIZACION

## *CAPITULO 4.*

### *ORGANIZACION.*

La Organización representa la última etapa que se refiere a teoría , todavía perteneciente a la fase estática o mecánica y al igual que las etapas anteriores es fundamental en el Proceso Administrativo.

En esta etapa se decidirá como se deberán llevar a cabo las actividades, quién las realizará refiriéndonos a la segmentación de las actividades para que puedan ser desempeñadas por una persona (qué puesto) , y asegurarse de los medios necesarios par una adecuada coordinación.

A continuación se abordará este tema con el propósito de reafirmar la importancia que tiene la Organización en toda empresa.

#### **4.1. Definición.**

La Organización consiste en “La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos , la asignación de cada agrupamiento a un administrador junto con la autoridad indispensable para supervisarlo y la disposición de una coordinación horizontal y vertical dentro de la estructura de la empresa”. (Koontz,1988:186 )

“ La organización es un agrupamiento de actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas definiendo las relaciones jerárquicas entre los jefes y sus subordinados”. (Laris,1993:87 )

## **4.2. Objetivos de la Organización.**

La coordinación es uno de los Objetivos de la Organización que busca a través de una inteligente armonización de los recursos para llevar a la organización al logro de sus objetivos.

A través de la Organización se realiza la importante tarea de distribuir la autoridad y la responsabilidad en la empresa. Llevar a cabo la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades, para lograr la máxima eficiencia de lo ya establecido en la Previsión y Planeación.

Otro objetivo importante es hacer una adecuada división del trabajo, esto debe hacerse aún en empresas de menor tamaño ya que toda empresa tiene aspiraciones a crecer y cuando esto sucede no habrá problemas si se definen funciones y éstas se agrupan por departamentos.

## **4.3. Funciones de la Organización.**

Son todas aquellas funciones que se realizan dentro de la etapa de Organización cuyo propósito es colaborar al logro de los objetivos de la empresa .

\* En primer lugar se tendrán presentes los Objetivos de la empresa establecidos en la previsión , así como la formulación de objetivos , políticas y planes de apoyo determinados en la etapa de Planeación.

\* En la Organización se llevará a cabo la identificación y clasificación de las actividades necesarias para el logro de los objetivos y el seguimiento de las Políticas y los Planes.

\* Se hará la agrupación de éstas actividades en vista de la disponibilidad de recursos humanos y materiales y, bajo esas circunstancias, de la mejor manera de utilizarlos.

\* Se llevará a cabo la delegación de autoridad, es decir, la delegación al jefe de cada grupo de autoridad necesaria para el desempeño de sus actividades y

\* La vinculación horizontal y vertical de los grupos por medio de relaciones de autoridad y de flujo de información.

Para una mayor comprensión se define al grupo como:

“ Un conjunto de individuos que trabajan en la misma organización, se comunican con frecuencia en forma directa y pueden ejercer un poco de influencia. A menudo estos individuos una tarea o condiciones mutuas y se consideran un grupo.

Una vez formados los grupos difieren mucho en su aspecto y comportamiento”. (Hampton, 1991:380,384 )

Aquí se puede apreciar una división de la Organización, la que será como Organización Formal e Informal.

“ La Organización se refiere a esa estructuración de puestos que existen en las empresas organizadas formalmente.

La Organización Formal debe ser flexible, debe dar cabida al uso de criterios, a sacar provecho de la gente creativa y, hasta en las organizaciones más formales y, a reconocer las preferencias y a las aptitudes individuales. El esfuerzo individuales una situación de grupo debe ser canalizado hacia las metas del mismo y de la Organización.

La Organización Informal se concibe como una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la Organización Formal pero que se forma a medida que las personas se relacionan entre sí". (Koontz,1988:187,188 )

Si se considera a la organización como un conjunto de grupos que se encuentran interrelacionados , se observará que cada uno de ellos tiene un papel fundamental en la organización.

#### **4.4. Conceptos de Organización.**

- Autoridad y Poder.

“ La Autoridad y el Poder son conceptos íntimamente relacionados. El Poder puede ser definido para cambiar la capacidad la conducta individual o de grupo. El poder está presente cuando un individuo o grupo es capaz de afectar la actividad de otro individuo o grupo. El poder origina la conducta que difiere de la que hubiera sido de otra manera. El poder que emana de una posición administrativa usualmente es clasificado como autoridad. Quienes ostentan autoridad tienen poder, pero el poder no siempre denota autoridad”.  
(Albers,1974:249)

- Jerarquía de Autoridad.

“ Son los derechos específicos de dirigir las actividades de los empleados. Con ello se pretende establecer conscientemente una jerarquía que ordene qué puestos realizan determinadas actividades y qué relaciones de subordinación habrá de existir. La Jerarquía de Autoridad tienen por objeto canalizar la dirección de las actividades e interacciones de los

empleados. A su vez la actividad y la interacción , han de constituir el esfuerzo coordinado que cumpla con los objetivos de la organización.

Las pautas de administración para diseñar la Jerarquía de Autoridad son: Cadena de Mando y Tramo de Control.

- Cadena de Mando .

“ Es un conjunto interconexo e indiviso de relaciones de subordinación que abarcan desde la parte superior de una organización hasta sus niveles más bajos. Cada nivel de la estructura , desde el más bajo hasta el más alto, es responsable ante sus superior , la Cadena de Mando opera para juzgar el desempeño de todos conforme a las expectativas de su superior. El efecto de ello es lograr la coordinación entre niveles .

- Unidad de Mando.

La Unidad de Mando se refiere a que cada subordinado es responsable ante un sólo superior. En general cuanto más se acerca una estructura a la unidad de mando , más clara se volverá la dirección para los subordinados .

- Tramo de Control.

También llamado Tramo de Administración es el límite del número de personas a quienes pueda supervisar un directivo.

Algunos análisis indican que dentro de un intervalo razonable , la extensión del tramo no influye de ninguna manera en la productividad o eficiencia de un grupo”. ( Hampton,1991:341,347)

Centralización y Descentralización en la toma de Decisiones.

“ La Toma de Decisiones es descentralizada mediante su delegación de un nivel elevado de la jerarquía a uno inferior.

Es Centralizado en el grado en que las prerrogativas de Decisiones son retenidas ( no delegadas) por los altos niveles administrativos.

La Centralización completa es la concentración de toda la toma de Decisiones en la cúspide de la jerarquía administrativa.

La Descenralización, es la delegación de todas las funciones , la toma de decisiones para el nivel más bajo de la jerarquía , tan absurda como la Centralización es la Descenralización completa”. ( Albers,1974:177 )

El grado de Centralización y Descenralización de una empresa va a estar determinado por diferentes factores como: el tamaño, la tecnología , el medio ambiente , el personal , etc. Lo importante es encontrar el equilibrio adecuado entre estos dos aspectos de modo que se encuentre el punto exacto en que el beneficio sea mayor.

-La Delegación.

“ La Delegación es el proceso en virtud del cual los gerentes asignan tareas y la autoridad y responsabilidad para llevarlas a cabo. A diferencia de la centralización y descentralización, la delegación se usa más a menudo para describir la asignación personal de deberes por parte de un gerente a sus subordinados.

Se recomiendan tres criterios o pautas para efectuar la Delegación: Integridad, Calidad y Suficiencia.

La idea de una delegación completa describe la situación donde se asignan todas las tareas necesarias para lograr los objetivos .Alguien es responsable de ella y tiene autoridad para realizarlas.

La idea de una delegación clara describe la situación donde los superiores y subordinados se comunican de modo que los segundos conozcan sus tareas, responsabilidades y autoridad sin ambigüedad alguna.

La suficiencia de la delegación se refiere al eterno problema de dar a los subordinados bastante autoridad para cumplir las tareas". ( Hampton,1991:350,352 )

- División del Trabajo.

La División del Trabajo se hace necesaria a medida que las empresas crecen y se desarrollan, incrementan sus funciones, se diversifican las tareas y crece el número de personas quienes las llevan a cabo. Es por ello que se requiere agrupar a l recurso humano de las funciones en departamentos en los cuales se especifiquen y delimiten dichas funciones; esto hará que cada departamento se enfoque a lo que le ha sido conferido o designado.

Es necesario recordar que todo departamento forma parte de un sistema que es la empresa, y el personal de cada uno de éstos debe tener presente que todos en conjunto, persiguen un fin común.

“ La División del Trabajo se refiere al grado en que las necesarias tareas se subdividen y se asignan a distintos individuos especializados, de modo que la idea de División del Trabajo y Especialización son inseparables.

\* La Especialización.



La especialización se define como : el grado en que la tarea se detalla paso a paso, y el grado en que puede ser realizada por los números o de acuerdo con un conjunto detallado de instrucciones permanentes de operación.

Una de las características distintivas de la especialización es que mientras más se divide el trabajo, más eficiente se vuelve el operario, hasta cierto punto.

Hay dos dimensiones básicas a lo largo de las cuales cualquier tarea se puede subdividir. Estas se denominan amplitud y profundidad .

La amplitud refleja el número de operaciones laterales que una persona desempeña. Si esta es muy estrecha, el oficio es puramente repetitivo.

La Profundidad se refiere al número de fases que tiene el oficio”.(Dessler,1988:75,76 )

\*La Especialización incrementa la productividad , las tareas complejas se dividen en tareas más simples las cuales son realizadas por varias personas que se concentran en realizar una sola de estas tareas de las que se vuelven expertas. Algunos teóricos establecen que “ Los oficios simplificados conducen a la monotonía, el hastio, la insatisfacción , y a comportamientos indeseables.

Esto quiere decir que los oficios muy especializados son fundamentalmente desagradables y desmotivadores”. ( Dessler,Op.Cit) lo que hay que tener en cuenta.

\* Departamentalización.

“ Departamentalización consiste en dividir el trabajo de la organización en unidades o departamentos semiautónomos. Su consecuencia es un delineamiento de las responsabilidades ejecutivas y un agrupamiento de actividades operativas. Cada nivel jerárquico inferior a la

cúspide de la pirámide administrativa , es departamento y , así mismo , cada nivel inferior sucesivo implica mayor diversificación departamental.

Los distintos tipos de Departamentalización tienen aplicabilidad general y pueden ser usados en múltiples situaciones distintas, los más comúnmente usados son: funcional, por producto, por servicio, por territorio, cronológica , por equipo y alfanumérico.

**\*\*Departamentalización Funcional.** Es la que se basa en funciones primarias tales como producción, finanzas, personal, etc. Esta departamentalización es muy frecuente.

**\*\*Departamentalización por Producto.** Los productos pueden ser usados para los propósitos de la departamentalización en muchas compañías. Algunos departamentos por producto son multifuncionales en el sentido de que ellos contienen las funciones básicas tales como producción, mercadotecnia, compras.

Los productos también pueden ser usados para departamentar más las ventas, compras, producción y otros departamentos funcionales .

**\*\* Departamentalización por Servicio.** Las diferentes clases de servicios sientan las bases para una departamentalización a la manera de la de por producto.

Algunas bases para esta clase de diferenciación las proporciona la idea de que la naturaleza del cliente puede dictar una departamentalización diferente no obstante que los servicios suministrados sean los mismos esencialmente .

**\*\* Departamentalización por Territorio.** Este se utiliza con frecuencia cuando las actividades de una organización son distribuidas a lo ancho de un área extensa. La departamentalización es territorial únicamente cuando la ubicación es la consideración fundamental al definir y diferenciar las responsabilidades ejecutivas.

márgenes.

- Los Objetivos del Manual de Organización.
- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica
- Para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.

**\*\* Departamentalización Cronológica** . Puede resultar del hecho que el trabajo es ejecutado durante diferentes periodos de tiempo.

**\*\* Departamentalización por Equipo**. En este se hace la departamentalización de acuerdo al grado de habilidad especializada que se requiere para operar algunos equipos.

**\*\* Departamentalización alfanumérica**. Es un método que se usa con frecuencia en los niveles inferiores de la jerarquía. Aunque el sistema numérico ofrece mayor flexibilidad pueden ocurrir cambios en los problemas de la gente que al ser clasificada en categorías puede conducir a cargas de trabajo desiguales”. (Albers,1974:117,147 )

**\* Cultura Organizacional**.

Son todos aquellos aspectos particulares o singulares como valores, creencias, actitudes, sistemas y en general todo aquello que conforma una organización y la hace diferente a las demás.

“La cultura es el patrón general de comportamiento, las creencias compartidas y los valores que sus miembros tienen en común”. ( Koontz,1988:301 )

\* Estructura de la Organización.

Son las diferentes formas de la división de funciones y la autoridad, los tipos básicos de Organización son los que a continuación se presentan ,los cuales se complementan con el análisis de puestos.

- “ La Organización Lineal o militar.

Este sistema está bien para Organizaciones pequeñas, simples casi de tipo familiar.

Este sistema es demasiado rígido para delegar autoridad “. (Laris,1993:89 )

“ Es aquella Organización en la que la autoridad y responsabilidad se transmite íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

En este sistema cada individuo no tiene sino un sólo jefe para todos los aspectos, ni recibe órdenes, mas que de él, y a él solo reporta.

- Organización Funcional.

Se realiza en los altos niveles de la Administración , los gerentes de departamento con actividades específicas pueden extender su autoridad a través de los canales establecidos en la estructura de la organización formal, esto solo en sus respectivas especialidades.

- Organización Lineal- Staff.

Este sistema conserva la autoridad y responsabilidad transmitidas a través de un sólo jefe para cada función, pero ésta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos especializados para cada función”. ( Material didáctico)

#### 4.5. Manual de Organización.

Un Manual de Organización es indispensable en toda empresa, es en general el medio para conocer la Estructura Organizacional de la empresa , sus políticas , procedimientos, funciones, actividades, los puestos que la integran, así como la jerarquía y el grado de autoridad y responsabilidad que existe.

Al conjuntar todos estos datos en un Manual de Organización la empresa estará facilitando al personal, el conocimiento de cómo está estructurada la empresa y su funcionamiento, esto de una manera sencilla, rápida y práctica.

Duhalt Kraus M.A. Define al Manual administrativo como un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucción sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa que considera necesario para la ejecución adecuada del trabajo.

Terry G.R. Lo define como un registro inscrito de formación e instrucciones que considera el empleado y puede ser utilizado para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

“ Muchos planes de organización fracasan porque los miembros de la empresa no los comprenden .

Un Manual de Organización bien redactado, que contenga un enunciado de la filosofía de la organización sus problemas, sus organigramas y un resumen de sus descripciones de puestos. Es una enorme contribución en pro de la comprensión de la Organización. Si la estructura de una Organización se convierte en palabras escritas y organigramas visibles tendrá mayores posibilidades de estar correcta. Los buenos ejecutivos no deben conformarse con

brindar aclaraciones escritas, deben enseñar a todos los que integran sus operaciones el significado de la estructura de la Organización, la posición que ocupa en ella y las relaciones que ello les implica". ( Koontz, 1988:299 )

- Organigramas.

Son la representación gráfica de la Organización de una empresa. Cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, la unión de los cuadros representan los canales de autoridad y responsabilidad.

En un Organigrama se observa:

- La división de las funciones
- Los Niveles Jerárquicos
- Las Líneas de Autoridad y Responsabilidad
- Los Canales Formales de la Comunicación
- La Naturaleza Staff de Departamento
- Jefes de cada Grupo de Empleados
- Las Relaciones que existen en los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Los requisitos de los Organigramas son:

Los Organigramas deben ser muy claros deben contener nombre de funciones y no de personas y no deben representar un número muy grande de elementos de organización .

- Clases de Organigramas :

Organigramas verticales . Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y

autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puntos que dependen de él y así sucesivamente.

**Organigrama Horizontal.** Se comienza con el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles hacia la derecha sucesivamente.

**Organigrama Circular.** Está formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, en cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización, en cada uno de éstos círculos se colocan a los jefes inmediatos y se ligan con líneas de autoridad y responsabilidad .

**Organigrama Escalar.** Se señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalen dichos

- Facilita el reclutamiento y la selección del personal
- Sirve como orientación del personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas
- Proporciona el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

1. La estructura de un Manual de Organización es la siguiente:

Identificación. Datos que identifiquen a la empresa, nombre del organismo , extensión del manual, lugar y fecha de publicación, número de revisión en su caso, unidad orgánica responsable de su expedición.

2. Índice o Contenido:

Relación de las partes que conforman el documento .

3. Introducción :

Explicación al usuario de lo que es el documento , la fecha en que se efectúa la última revisión en su caso, y lo que se pretende cumplir a través de él.

4. Directorio:

Relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual.

5. Objetivos de la Organización.

6. Políticas:

Estas se refieren a la presentación de los Objetivos y Políticas de la Organización que integran o forman parte de este manual con la finalidad de que estos se conozcan y se comuniquen de esta manera cual es el verdadero sentido de la labor en conjunto.

7. Antecedentes Históricos:

Es el desarrollo histórico de la empresa desde su inicio.

8. Legislación o base legal:

Ordenamientos jurídicos de los cuales se derivan las atribuciones en las entidades .

9. Organigrama de la Empresa:

Muestra la estructura de la empresa , la autoridad y responsabilidad.

10. Estructura funcional:

Descripción de las actividades inherentes a cada uno de sus cargos o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica que le permitan cumplir con sus responsabilidades o deberes.



## Análisis de Puestos :

“ La técnica conocida como Análisis de Puestos responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar eficientemente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda la precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que se requieren para hacerlo bien.

El Objetivo del Análisis de puestos establece que es requisito previo e ineludible conocer la realidad misma que va a ser analizada.

Es necesario conocer el conjunto de operaciones que se llevan en la empresa, estas operaciones constituyen por su materialidad el elemento más visible y apreciable del puesto.

Otros factores a tomar en cuenta son:

Las cualidades , responsabilidades y condiciones. Para que las operaciones sean productivas el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas así como habilidades y conocimientos.

*Unidad específica de trabajo.* Como las operaciones y requisitos de un puesto están ligados con vista en la eficiencia de la producción y las responsabilidades de la actuación humana normal, cada uno de ellos forman una unidad específica, es decir, difiere de otros puestos por la naturaleza, número o estructura de las operaciones que comprende.

*Impersonalidad del Puesto.* Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del empleado concreto que las ocupa en determinado momento , sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo.

*La Ocupación.* Es el conjunto de ocupaciones y características comunes a varios puestos que tienen entre sí íntima relación funcional”. (Reyes,1992:15,17 )

El Análisis comprende la descripción del puesto que tiene; ubicación del puesto, jerarquías, de quién depende y a quién manda.

Se lleva a cabo una descripción genérica y una descripción analítica, la primera es una descripción de conjunto de las actividades del puesto, la específica es una descripción detallada de las operaciones.

Incluye el análisis del Perfil del Puesto, el cual contiene los requisitos que debe llevar la persona que ocupe el puesto.

#### 12. Recomendaciones:

Son las ideas que aportan las personas que colaboran en la empresa, para que ésta sea más eficiente.

#### 13. Conclusiones:

Es un resumen de lo que trata el manual, de las actividades que deben ser cumplidas.

Es indiscutible la necesidad de las empresas de contar con un Manual de Organización pues existe la necesidad de establecer por escrito la coordinación y sucesión de las operaciones que se realizan en ella.

El Manual de Organización es un instrumento que ayudará a la empresa al logro de sus Objetivos.

Es conveniente manifestar que en un Manual de Organización no sólo es necesario en las grandes empresas que cuentan con gran cantidad y variedad de puestos y de personal para realizar las tareas, este manual también es necesario en las pequeñas empresas que aunque menos complejas también requieren de una ejecución correcta de las labores, con la finalidad de lograr sus objetivos.

## 4.6. Principios de Organización.

El propósito de la organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorecer la eficiencia organizacional, los principios son acciones que necesariamente se deben llevar a cabo para que la obtención de resultados sean positivos a la empresa..

### \* Principio de Unidad de Objetivo.

La estructura de una Organización es eficaz si permite a los individuos contribuir a los objetivos de la empresa.

### \* Principio de Eficiencia Organizacional.

Una Organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los Objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias a costos no buscados.

### \* Principio del Tramo de Control.

En cada puesto administrativo tiene un límite el número de personas que un individuo puede dirigir eficazmente pero el número exacto dependerá del impacto de variables implícitas .

### \* Principio Escalar .

Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto en una empresa hasta el puesto de cada subordinado, más clara será también la responsabilidad por la toma de decisiones y más eficaz la comunicación organizacional..

### \* Principio de la Delegación por los Resultados Esperados.

La autoridad delegada a todos los gerentes individuales deberá ser adecuada para asegurar la habilidad de estos para lograr los resultados esperados.

### \* Principio del Carácter absoluto de la Responsabilidad.

La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por el desempeño es absoluta , y los superiores no pueden evitar la responsabilidad de las actividades organizacionales de sus subordinados.

\* Principio de la Partida de Responsabilidad .

La responsabilidad por la acción no puede ser mayor que la que implique la autoridad delegada , ni deberá ser menor.

\* Principio de Unidad de Mando.

Cuanto más completas sean las relaciones de autoridad de un individuo con un sólo superior más pequeño será el problema de instrucciones contradictorias y mayor será la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

\* Principio del Nivel de Autoridad.

El mantenimiento de la delegación deseada requiere que las decisiones dentro de la jurisdicción de los gerentes individuales las tomen ellos en vez de remitirlos hacia arriba en estructura organizacional .

\* Principio de Equilibrio.

Las ineficiencias de los tramos largos de control deben equilibrarse, los ahorros de la especialización funcional en la departamentalización deben equilibrarse. La aplicación de la teoría administrativa depende de la situación específica.

\* Principio de Flexibilidad..

Cuanto mas medidas se tomen para desarrollar flexibilidad en una estructura organizacional mejor podrá la estructura cumplir con su propósito.

\*Principio de la Facilitación del Liderazgo.

Cuanto más les permita a los gerentes la estructura organizacional y sus delegaciones de autoridad diseñar y mantener un ambiente propicio para el desempeño, más favorecerán las habilidades del liderazgo de aquellos gerentes .

# **CAPITULO 5**

DESARROLLO DE LA  
INVESTIGACION  
DE CAMPO

## *CAPITULO 5.*

### *DESARROLLO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO*

#### *CASO PRACTICO*

En el presente capítulo se dará a conocer el material obtenido a través de la investigación de campo, el cual resulta ser de una gran valía para satisfacer las necesidades de información que se tienen y que a través del conocimiento de la microempresa familiar que dirige sus actividades a la fabricación de muñecos de tela y peluche, se podrán reconocer las necesidades específicas a cubrir para llegar al objetivo general de la investigación, siendo un medio necesario e imprescindible el logro de este objetivo para llevar a la microempresa a su crecimiento y desarrollo.

En esta investigación se cubren los objetivos particulares considerados como una guía de acción a seguir para lograr el fin buscado. El efecto es positivo para la microempresa pues se conocen de ésta, aspectos que la limitan y le están causando problemas para su transformación al método científico a través del Proceso Administrativo, al conocer tales limitaciones se pueden desarrollar planes de acción que induzcan a su transformación.

#### **5.1. Metodología .**

La obtención de información se llevó a cabo a través de la investigación documental en su parte teórica y del método descriptivo, a través del apoyo de sus elementos como son la observación participante y la entrevista en la investigación de campo, la finalidad de recabar

información es tener conocimiento del problema propuesto, para analizarlo y llegar a la comprobación o disprobación de la hipótesis planteada.

A continuación se dan a conocer las guías de Observación y Entrevista utilizadas para la recolección de Información.

#### Guía de Observación.

##### \*Comportamiento de los Trabajadores .

- Aprovechamiento del tiempo en las tareas a su cargo
- Eficiencia en el trabajo
- Relaciones del grupo

##### \* Medio ambiente y Distribución del Equipo de trabajo.

- Espacio, iluminación, ventilación
- Acomodo de máquinas y herramientas y capacidad del espacio en el almacén

##### \* Observación de los Procedimientos para desarrollar la Producción.

- Cantidad producida al día

##### \* Horas de trabajo

-Descansos

##### \* Inventario

- Material Disponible

- Nuevo

- De poco uso

- Viejo

- Uso Frecuente

##### \* Existencia de Manuales Administrativos

##### \*Trato al cliente



\* Estructura de la empresa y Cultura Organizacional.

\* Misión

### Guía de Entrevista.

¿Que errores se manifiestan en las funciones?

¿Existen problemas para delimitar con claridad las funciones ?¿Cuales son?

¿Que problemas se presentan al planear ?

¿Si no se tienen programas de trabajo como afecta esto a la empresa? ¿Si existen qué deficiencias existen en ellos?

¿Si los Objetivos no son claros qué problemas se presentan?

¿Existe Problemas para delegar autoridad?

¿Cuando es más evidente una falta de comunicación en la empresa?

¿Qué tipo de conflictos se presentan en relación a la comunicación? sus consecuencias

¿Que problemas se presentan en relación al capital de la empresa?

¿En qué grado funcionan las Políticas de la empresa?

¿Como afecta la vida familiar en el buen funcionamiento de la empresa?

Que problemas económicos genera a la empresa un inventario de materia prima, componentes y

¿partes en el almacén muerto?

¿Hay problemas para abastecer a los clientes? ¿Por qué?

¿Complica al proceso de producción la versatilidad de productos que se tiene?

¿Como se manifiesta?

¿Qué deficiencias tienen los medios de producción?

¿Qué problemas ocasiona?

¿El capital de la empresa es suficiente?

¿Como es la capacidad productiva ?

¿Se abastece al mercado?

¿Que importancia se da a la versatilidad de los productos y como se maneja?

¿Que tan eficientes son los medios de producción y en qué grado se toman en cuenta?

¿Los recursos de la empresa son los adecuados y suficientes para la producción de productos de acuerdo a la demanda del mercado ?

¿Existe un buen establecimiento de materiales?

¿Se presta la atención necesaria a la cantidad de mano de obra que se requiere?

## **5.2. Objetivo General.**

Establecer el Método Científico a través del Proceso Administrativo en su parte estática en una microempresa familiar dedicada a la fabricación y venta de muñecos de tela y peluche para llevarla a un desarrollo integral.

## **5.3. Objetivos Particulares.**

- Identificar en el manejo de la empresa , los errores y carencias que no le han permitido crecer y establecerse de una manera formal.

Reconocer los puntos faltos de atención que provocan deficiencias en la empresa.

- Evaluar la magnitud de los errores y carencias que existen en la empresa y qué alternativas hay para eliminarlas.
- Proponer un curso de acción eficiente que permita eliminar errores, reducir al máximo carencias y desventajas para facilitar el cambio de la empresa y el manejo adecuado para su evolución y desarrollo.

#### **5.4. Hipótesis.**

\* El desconocimiento de la Administración Científica a través del Proceso Administrativo específicamente en sus etapas de Planeación y Organización, ocasiona deficiencias y trastornos en la Micro empresa dedicada a la fabricación de muñecos de tela y peluche.

Por medio de la investigación de campo se ha podido obtener información de los distintas actividades y funciones que realiza esta microempresa, con la finalidad de saber el estado que guarda y en base a estos datos llegar al fin último de la investigación que es en este caso, el conocer los factores que dificultan la transformación de la microempresa al método científico y su desenvolvimiento en el medio, de una manera integral.

#### **5.5. Comportamiento de los trabajadores o empleados.**

En una Microempresa dedicada a la fabricación de muñecos de tela.

-Aprovechamiento del tiempo en las tareas.

Se observa que existe un grave problema en cuanto a la determinación del tiempo de trabajo, es decir, no existe un horario fijo, las actividades se interrumpen con frecuencia, aunque estas interrupciones se hagan por espacios cortos de tiempo y generalmente por una o dos personas. Esto afecta debido a que se cuenta con una producción que lleva pasos secuenciales completamente definidos, por lo que el tiempo perdido en una sola persona repercute en las demás y por consiguiente en toda la producción.

El problema principal es que el establecimiento de la microempresa se encuentra en el mismo lugar de residencia de la familia, y los problemas familiares repercuten en las actividades de la empresa lo que afecta en gran medida al crecimiento, desarrollo y buen funcionamiento.

En cuanto al aprovechamiento del tiempo por parte de cada uno de los miembros en las tareas que le corresponden, es importante reconocer que la práctica y experiencia con la que cuentan es de gran ayuda para el desarrollo de las labores, además de su interés por contribuir al mejoramiento de la empresa.

Se ha observado y se tiene conocimiento que en temporada de gran demanda como son los meses de septiembre a diciembre, y enero y febrero, el volumen de producción aumenta en función del conocimiento de dicha demanda.

-La eficiencia en el trabajo. La fabricación de muñecos de tela requiere de habilidad, de experiencia, de conocimientos en corte y confección y nociones de dibujo para la creación de moldes y patrones que son indispensables para la elaboración de un juguete de este tipo.

Los trabajadores de esta microempresa cuentan con los requisitos necesarios para desarrollar las labores de una manera satisfactoria. Las Observaciones que se han hecho

muestran la capacidad de sus integrantes para desarrollar las tareas de una manera eficiente, pues cuentan con años de experiencia en la elaboración de muñecos de tela, se tienen buenas bases y conocimientos en corte y confección y experiencia en la creación de moldes de todo tipo de muñecos.

-Relaciones del grupo. En general existen buenas relaciones de grupo, el trabajo se desarrolla en un ambiente de tranquilidad y armonía, los problemas familiares a los que se hace referencia con anterioridad son relacionados a la pérdida de tiempo por cuestiones cotidianas o problemas menores.

Cuando se observan conflictos entre los integrantes son en la temporada de mucha demanda donde se advierte una gran presión, aquí las buenas relaciones tienden a decaer y el ambiente se torna estresado debido a que las líneas de comunicación se entorpecen.

Las presiones que se tienen desequilibran tal relación, la cual se vuelve a normalizar cuando pasa la temporada.

## **5.6. Medio Ambiente y Distribución del Equipo de Trabajo.**

La elaboración de juguetes de tela sigue un proceso que no requiere de un espacio de grandes dimensiones sobre todo no olvidando que esta investigación se está llevando a cabo en una microempresa dedicada a estos productos, aún así se observa que el lugar es reducido aunque esto no interfiere de una manera determinante en la realización de las actividades.

\*La iluminación es la adecuada y no existen problemas al respecto.

\*Ventilación: El lugar cuenta con la ventilación necesaria para que exista un ambiente confortable y que favorece las actividades de quien aquí labora.

Es importante destacar que estos aspectos que parecen tan sencillos se tornan muy importantes debido a que un ambiente de trabajo que no cuente con las condiciones adecuadas para que los trabajadores realicen sus actividades, traen como consecuencia baja en la producción debido al malestar, enojo, fatiga, etc.

La falta de iluminación provocará problemas visuales ya que las actividades que se realizan requieren de una fijación constante de la vista debido a que la mayor parte del proceso está relacionada con el ensamble de piezas a través de la costura , por ello es necesario mantener las condiciones adecuadas que están favoreciendo a la empresa en estos momentos y en estos aspectos.

- Acomodo de Máquinas y espacio destinado a la producción.

Esta microempresa familiar no requiere de maquinaria sofisticada ni de grandes volúmenes, su funcionamiento está relacionado con máquinas de costura recta , las cuales pueden ser máquinas consideradas de uso cotidiano o común , las que están provistas de lo necesario para realizar satisfactoriamente el trabajo, estas máquinas forman parte de los activos de la empresa .

En relación al espacio destinado a la producción se observa que se cuenta con un área exclusiva para cortado, su colocación está en relación al lugar donde se encuentran ventanas que dotan de luz natural y de tal manera que la ventilación no es excesiva porque ello también afectaría el desempeño.

Debido a que este trabajo es considerado artesanal por su forma de elaboración , el tiempo que se dedica a cada pieza realizada en forma manual , ello hace que no se requieran de grandes técnicas de producción ni de maquinaria tan sofisticada o complicada.

En esta área se encuentra una cortadora que está destinada al corte exclusivo de piezas de tela , recordando que en esta microempresa también se lleva a cabo la elaboración de muñecos de otros materiales como son el peluche y el vinil.

En relación al espacio destinado a la costura, las máquinas se encuentran distribuidas y colocadas en forma que no afecte el acceso para allegarse de los materiales requeridos en el proceso , su colocación al igual que el espacio destinado a corte se encuentra en función de la iluminación natural aunque la luz artificial también es la adecuada.

Los anaqueles están acomodados de tal forma, que en ellos se encuentren todos los materiales requeridos en el proceso y de los cuales se hace uso constante, como son los hilos de diversos colores, agujas para máquina de diferentes números , encajes , listones en una variedad de colores y medidas, estambres, ojos, etc. Y una cantidad de materiales utilizados que no son voluminosos y que se requiere tener muy cerca .

Otro anaquel cuenta con una diversidad de moldes y patrones que han ido surgiendo a través del tiempo y de la demanda de nuevos modelos, otros son producto de la originalidad y creatividad de quien los elabora.

Los moldes que aquí se encuentran son los más utilizados actualmente pues otra cantidad de ellos se encuentran guardados en bodega.

Existe otro espacio destinado a las piezas que serán utilizadas en el terminado final como son los vestidos, gorros, zapatos, etc. , es decir aquellos que ya han sido terminados pero que complementan el producto principal para su terminado final.

Un anaquel más contiene los lienzos de tela que hay en existencia en ese momento, colores, figuras o formas, las cuales se utilizan en un tiempo muy corto generalmente menos de una semana, las demás telas se encuentran ubicadas en bodega hasta que sean ocupadas en periodos posteriores.

En relación a las herramientas, hablando de tijeras de diferentes tamaños, cepillos, brochas, pinzas, cintas, etc., su colocación y orden de acuerdo al espacio, se encuentra de tal manera que sean fácilmente alcanzables y localizadas, observando que una de las herramienta indispensables usada en todo el proceso, son las tijeras, las cuales existe una para cada trabajador de la microempresa teniéndolas consigo hasta que termina la jornada , favoreciendo el proceso.

Así se forma la microempresa familiar que a través de la sencilla maquinaria y de un lienzo de tela se hace que surja un muñeco que no sólo traerá a sus fabricantes utilidad sino satisfacción por la elaboración del producto mismo .

Por último cabe señalar que no existe un espacio destinado a los productos terminados y esto debido a que no existe inventario de dichos artículos, pues la demanda de los productos de la empresa es mayor a la producción por la que los artículos que se van terminando se van entregando a los clientes que ya habían hecho sus pedidos con anterioridad (esto se observa en temporada alta) , por lo que no hay en existencia muñecos terminados, y en relación a la temporada baja , aquí únicamente se fabrican los pedidos concertados .



- Distribución en el almacén

En relación a las observaciones realizadas en el almacén , se considera que la distribución y acomodo no es el adecuado, se tiene una variedad de materiales los cuales no están clasificados

No se tiene un control de inventarios, es decir, no se cuenta con una relación de la cantidad y variedad exacta de los distintos materiales que se encuentran en el almacén.

Su acomodo es tal que no se alcanza a percibir todo el material existente por lo que se desconoce su existencia.

Se observa también que existe material no utilizado en la producción actual , este material no requiere de cuidados especiales pero sí de un espacio suficiente y en un lugar donde no se dañe la forma de la mercancía que es de vinil, esto reduce espacio y entorpece el acceso.

Siendo una bodega donde se guardan peluches, telas, fibras(delcrón) requiere de extintores para prevenir cualquier peligro de incendio y carece de ellos.

En este almacén se encuentra otra cantidad de moldes , principalmente de muñecos poco comerciales o que son moldes de muñecos de peluche , que son los que se fabrican con menor frecuencia, estos moldes sí están acomodados y clasificados de tal manera que sea fácil su localización .

Es importante destacar que el material que se tiene en este almacén se encuentra en perfectas condiciones, no es material defectuoso o discontinuado en su gran mayoría y su aprovechamiento sólo depende de la capacidad de la empresa para fabricar juguetes que contengan estos materiales rezagados y que el capital invertido tenga el movimiento que requiere para que esta empresa trabaje en condiciones favorables para su crecimiento .

## **5.7. Observación de los Procedimientos para desarrollar la producción.**

*Procedimientos para la elaboración de los productos.*

Una vez establecido cual es el próximo pedido a cubrir , se procede a verificar si el material utilizado en el pedido se encuentra en existencia , se lleva a cabo una selección de las telas que se utilizarán con el fin de hacer combinaciones en ropa,(zapatos, vestido, gorro) si el pedido se refiere a la elaboración de muñecas que es uno de los artículos más solicitados por el cliente .

La primera parte del proceso se realiza en la sección destinada a corte, en esta sección se marcarán y cortarán las piezas que forman la *ropa de la muñeca*, unas personas se dedicarán a coser sólo ropa , mientras otras se dedicarán a la costura de cuerpos , para estas últimas el trabajo comienza en hacer trenzas y flecos hasta que su material de costura se encuentra preparado y listo para iniciar esta labor, esto significa un adelanto de trabajo en un tiempo de espera el cual es aprovechado.

Una vez conocidas las piezas estas siguen su proceso de fabricación que es el llenado de manos, piernas y cabezas, los cuales regresan a la sección de costura donde se hará el armado final del cuerpo y regresará nuevamente a llenado de donde saldrá semi- terminado, es decir, no detalladas.

En el siguiente paso se requiere de mayor tiempo y cuidado especial por ser ahí donde se hace el acabado final de las muñecas.

Por último se procede a vestir las, ya terminadas y a realizar los detalles finales , verificar que cada muñeca terminada cuente con la calidad requerida y que no se presenten defectos.

Esta microempresa familiar no cuenta con un manual de procedimientos en el cual se puedan observar los diagramas que muestren más específicamente lo que es el proceso, por ello, se han realizado diagramas de flujo, tomando como base las actividades observadas con la finalidad de hacer más fácil la comprensión del proceso de muñecos de tela fabricados en esta entidad.

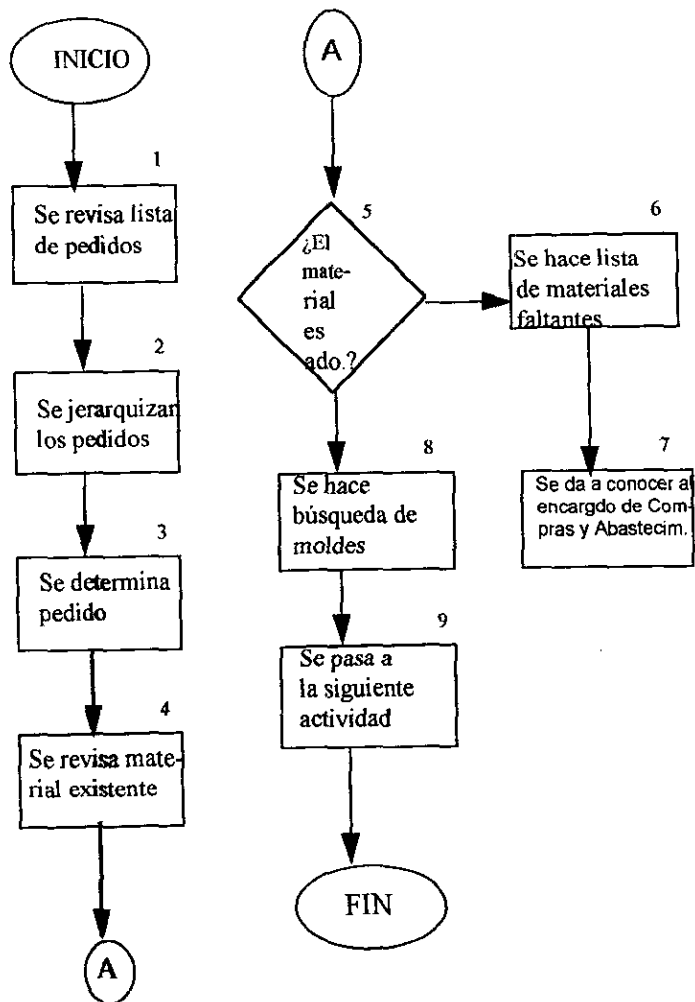
### **DIAGRAMA DE FLUJO No 1**

Actividad: Verificación de material y moldes para iniciar proceso de producción que cubra pedido solicitado (cuerpos, vestidos y accesorios)

- 1.- Se revisa lista de pedidos
- 2.- Se jerarquizan los pedidos de acuerdo al tiempo en que estos fueron hechos.
- 3.- Se determina próximo pedido a cubrir.
- 4.- Se revisa material existente para determinar si es el correcto para el pedido a realizar (selección de telas de acuerdo al color, diseño de la tela y tipos de la misma.)
- 5.- ¿El material existente cubre las necesidades del pedido?
- 6.- Si las necesidades para pedido no son cubiertas, se hace lista de material faltante
- 7.- Se da a conocer al encargado de Compras y Abastecimiento (dueño) para que dé seguimiento a las compras de material faltante.
- 8.- Si hay material en existencia , se buscan los moldes necesarios para la realización del pedido.
- 9.- Teniendo los elementos necesarios , se procede a iniciar el corte.

# DIAGRAMA DE FLUJO No 1

Actividad: Verificación de materiales y moldes para iniciar proceso de producción que cubra pedido solicitado (cuerpos, vestidos, accesorios)

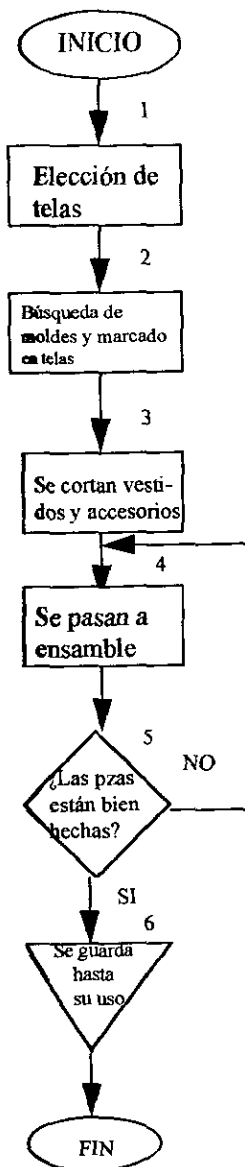


## **DIAGRAMA DE FLUJO No 2**

Actividad: Producción de Ropa para Muñeca.

- 1.- Se eligen las telas para ropa (colores ,diseño ,combinaciones)
- 2.- Se buscan *moldes de ropa* y se marca en la tela
- 3.- Se cortan piezas de vestido (gorros, zapatos, *accesorios*)
- 4.- Se ensamblan y dan forma a las piezas para que surja la ropa que habrá de llevar la *muñeca*.
- 5.- Se revisan las piezas; si están mal se regresan a ensamblado para su corrección
- 6.- Si las piezas están correctas se llevan a anaquel para su guarda hasta el momento en que se requieran.

**DIAGRAMA DE FLUJO No 2**  
*Actividad: Producción de ropa para muñeca.*



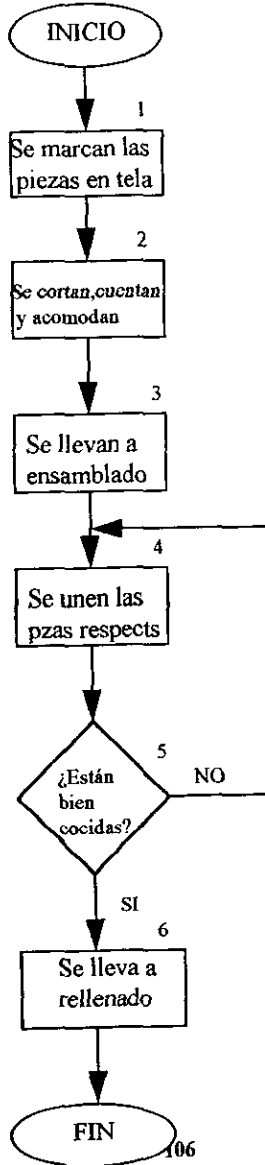
### **DIAGRAMA DE FLUJO No 3**

Actividad: Cortado y ensamblado de Piezas para cuerpos.

- 1.- Se marcan las piezas del modelo elegido en las telas seleccionadas (solo cuerpos)
- 2.- Se cortan , cuentan y acomodan llevando un orden para el proceso
- 3.- Se pasan a ensamblado
- 4.- Se unen las piezas respectivas a través de la costura.
- 5.- Se revisan las piezas cosidas, si se rechazan , se envían a la actividad anterior para que sean corregidas
- 6.- Si son aprobadas, se van a la siguiente actividad de relleno.

### DIAGRAMA DE FLUJO No 3

Actividad: Cortado y Ensamblado de Piezas para cuerpos





#### **DIAGRAMA DE FLUJO No 4**

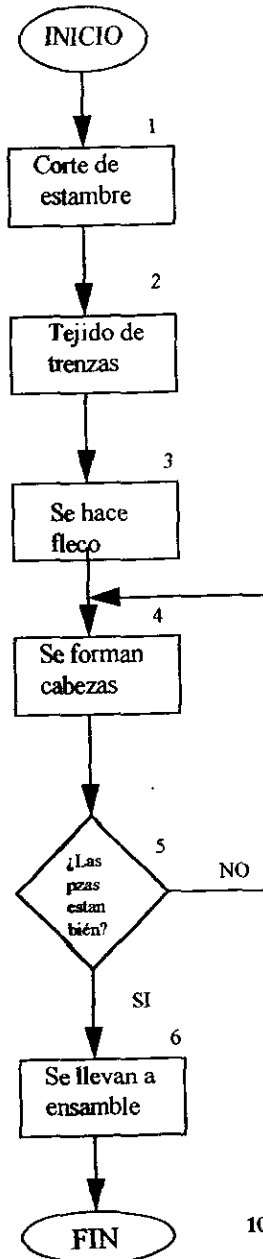
Actividad: *Confección de cabezas para muñecas de tela.*

- 1.- Se cortan y cuentan los estambres para trenzas (tratándose de la fabricación de muñecas que son los pedidos más comunes)
- 2.- Se amarran y tejen las trenzas
- 3.- Se enreda en molde el fleco para ser armado.
- 4.- Se pegan trenzas y flecos a las cabezas
- 5.- Se hace una revisión general de cada pieza que se va terminando
- 6.- Si éstas no están bien cosidas, se regresan a ensamble, para que sean corregidas.

Si las piezas están bien se pasan a ensamble final para ser pegadas a los cuerpos semiterminados.

## DIAGRAMA DE FLUJO No 4

Actividad: Confección de cabezas de muñecas de tela.



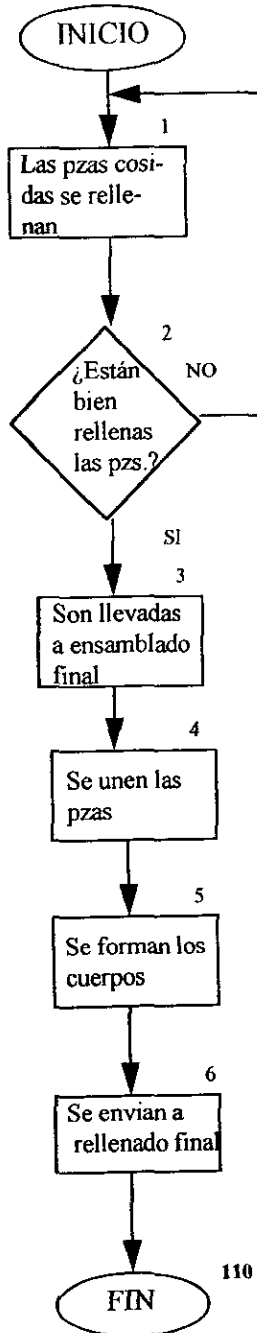
## **DIAGRAMA DE FLUJO No 5**

*Actividad : Rellenado, ensamblado final, terminado.*

- 1.- Las piezas cosidas son rellenas
- 2.- Se revisa que esté bien realizada la actividad; de no ser así se regresan para su corrección
- 3.- Si están bien son llevadas a ensamblado final
- 4.- En esta parte del proceso se unen las piezas ya rellenas
- 5.-Se forma cuerpos de muñecas semiterminados.
- 6.- Se envían a relleno final .

# DIAGRAMA DE FLUJO No 5

Actividad: Rellenado , ensamblado final, terminado.

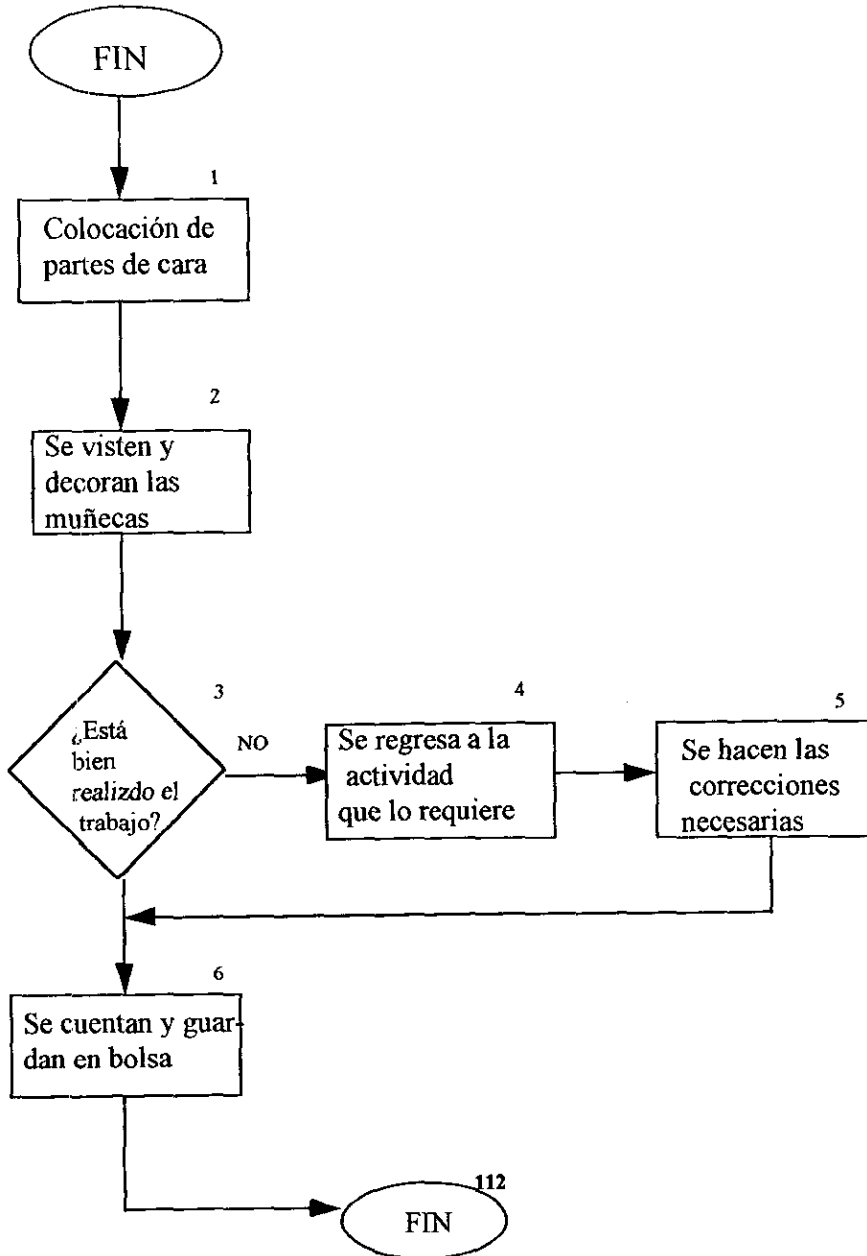


## **DIAGRAMA DE FLUJO No 6**

Actividad: Detallado Final, Revisión completa(Control de Calidad)

- 1.-Una vez terminados los cuerpos completos se pasan a detallado final, donde se colocarán ojos, nariz, etc. Y se da forma a la misma.
- 2.- Se visten las muñecas y se decoran
- 3.- se revisa cada una de las partes que conforman el producto
- 4.- Si las unidades no están bien hechas se regresan a la actividad que requieran para su corrección
- 5.- Se corrigen y regresan a control de calidad.
- 6.- Si las unidades son satisfactoriamente autorizadas debido a que no tienen ningún problema en su elaboración , éstas son contadas y guardadas en bolsa

**DIAGRAMA DE FLUJO No 6**  
*Actividad: Detallado final , Revisión*  
*(control de calidad).*



#### -Cantidad Producida al Dia.

De las observaciones realizadas se concluye que el número de artículos terminados diariamente varía en relación a la clase de modelo en el que se esté trabajando, esto debido a que algunos modelos requieren de mayor tiempo en el área de corte y costura a causa de su diseño y confección más complicada y con una mayor cantidad de piezas .

Como ya se ha mencionado esta microempresa trabaja una serie de modelos de muñecos tanto de tela como de peluche , haciendo hincapié en que las muñecas de tela son las más vendidas y considerándolas el principal producto de la empresa es necesario decir que dentro de la línea de muñecas existen diferentes tamaños lo cual significa un mayor o menor tiempo de fabricación.

Por otra parte del número exacto de muñecas producidas al día no se tiene conocimiento ya que en el proceso que se sigue éstas generalmente no se terminan en un día , sin embargo se puede considerar una cifra semanal de 50 muñecas estándar terminadas, listas para su entrega..

#### -Horas de Trabajo

No se cuenta con un horario fijo de trabajo que permita iniciar labores al mismo tiempo para todos los empleados , este es un grave problema observado ya que en algunas de las actividades se presentan cuellos de botella , como lo es en la elaboración de cabezas y en el detallado final.

El atraso en la elaboración de las cabezas repercute principalmente en otras actividades que no pueden continuar y por lo tanto trae repercusiones en el resto del proceso , concluyendo en una menor producción.

Las interrupciones en las actividades son frecuentes para algunos de los trabajadores principalmente de la persona encargada de la elaboración de cabezas lo cual favorece el cuello de botella que se había mencionado con anterioridad.

Por ser los miembros de la familia los que laboran en la microempresa su jornada de trabajo es irregular no siempre representa las 8 horas , pues en temporada de mucha demanda ésta se prolonga con el fin de tener una mayor producción y de cubrir en lo posible la cantidad de pedidos en el tiempo requerido.

#### -Descansos

En relación a los descansos las observaciones realizadas indican que sólo existen dos en la jornada de trabajo el primero de las 9 a 10 a.m. y el segundo de las 2.30. a las 3.30 p.m. los cuales son destinados a los alimentos.

Los días de descanso generalmente son los domingos aunque todo depende de los pedidos a cubrir y de la temporada de que se trate, ya que si es necesario se trabajará en este día .

## **5.8. Inventario**

#### -Material Disponible

Con frecuencia el material disponible resulta ser insuficiente a las necesidades que se presentan, en relación a la cantidad de pedidos, esto es consecuencia de la falta de capacidad económica para llevar a cabo el abastecimiento de materiales necesarios para realizar una adecuada producción que logre satisfacer la demanda actual del mercado.



Las muñecas requieren de 20 productos aproximadamente para su elaboración de los cuales no todos faltan en igual proporción .

Se observa que el tipo de material que resulta escaso son principalmente las telas , las cuales en su mayoría son adquiridas en el D.F. por la variedad, colores, estilos, precio, que siempre se busca sean los más adecuadas y que favorezcan el producto y se adecuen al gusto de la gente.

En relación a otros materiales algunos sí se pueden adquirir en la localidad aunque no al mismo precio que en el D.F. y la necesidad hace que se adquieran a precios más elevados, aún tomando en cuenta los gastos de compra que se producen por adquirir los artículos en la capital.

Se toma también en cuenta la variedad de las telas que representa una de las razones principales para adquirir el material en el D.F., por ello es necesario llevar un buen proceso y control de las compras ; es indispensable tomar en cuenta cada detalle, debido a que ello afecta de alguna manera a la producción tanto en la cantidad producida como en el margen de utilidad , el cual disminuye al realizar compras de materiales de emergencia a un mayor precio y en condiciones de poca oportunidad .

Existe otro tipo de material considerado de uso frecuente, el cual no forma parte de los materiales que complementan el producto , sólo son empleados en el proceso, son materiales de uso frecuente pero no son consumibles tan rápidamente como los que forman parte del producto mismo y aquí se agrupan toda clase de agujas para máquina, para detallar, para costura a mano, hilos, focos para máquina, bandas, plumas, pinturas para decorar , brochas,

etc. Son estos materiales necesarios e indispensables pero a la vez de mayor duración que los anteriores.

Dentro del inventario de materiales se observa el de poco uso.

En este aspecto hay que considerar que se debe llevar una correcta planeación de las compras , es decir de los materiales que deben ser adquiridos, esta planeación debe ser sustentada en la experiencia que se tiene acerca del tipo de muñeco que la gente prefiere, de las modas, de la demanda en el mercado, de la originalidad del juguete .

Debido a que la capacidad económica de la microempresa para adquirir materiales excedentes no es favorable, se tienen que tomar decisiones de compra que favorezcan la producción y por ende la empresa.

Todo este análisis se hace por la observación realizada en el inventario donde existe material de poco uso el cual representa inversión muerta que lejos de generar utilidades y beneficios genera problemas de espacio , dificultad para la localización de material de uso más frecuente , etc. , además de tener un impacto negativo para el dueño de la empresa ya que el material de poco uso ha sido consecuencia de deficientes condiciones de compra que se han realizado, lo cual desmotiva al emprendedor y de alguna manera afecta a las decisiones futuras.

En relación a material viejo o discontinuado, éste se encuentra en una mínima cantidad, principalmente haciendo referencia a peluches, ojos y algunas caras de vinil, los cuales no representan un problema serio para la empresa ni causan problemas mayores de espacio o de algún otro tipo.

## 5.9. Existencia de Manuales Administrativos

Infelizmente esta microempresa familiar no conta com documentação relativa a Manuais Administrativos, fundamentalmente com o Manual de Organização e o Manual de Procedimentos cuja função é indispensável em toda empresa devido a que os Manuais de Organização servem como meio de comunicação e coordenação para facilitar o cumprimento das funções e de acordo com a análise de postos atribuir o elemento humano apropriado a cada posto.

Devido a que não se conta com nenhum tipo de documento que favoreça ou facilite o reconhecimento do Objetivo geral, os Objetivos específicos, suas políticas, funções etc., tudo o que faz parte da estrutura da empresa, é difícil dar a conhecer de uma maneira certa e rápida a empresa para gente nova que ingressa nela, assim como a pessoas interessadas em conhecê-la.

O Objetivo geral embora não escrito se conhece pelo pessoal da empresa, o que não se define nem reconhece são os objetivos particulares nem as metas a médio e longo prazo. Por outra parte é importante reconhecer que embora se trata de uma microempresa familiar se encontra claramente definida a missão e isto é um aspecto que motiva os seus donos.

Em relação aos Procedimentos estes são conhecidos por cada um dos seus integrantes e cada um sabe realizar todas as tarefas durante o processo, desde que se inicia até a terminação do mesmo que dá como resultado um novo produto, isto é consequência da experiência de muito tempo, o qual representa um fator que favorece a empresa.

Tocando el punto de las Políticas, éstas al igual que los objetivos no se encuentran plasmados en ningún documento pero a través del tiempo se han ido definiendo y estructurando una serie de ellas que se ponen en práctica día con día a través de la vida de la Organización.

Los Manuales Administrativos principalmente los antes mencionados se hacen indispensables si se desea que la empresa crezca ya que los documentos revelan la estructura y forma de llegar a alcanzar los objetivos de la empresa.

### **5.10. Trato al Cliente**

La satisfacción del cliente es un aspecto que es necesario cuidar ésta no solo se ve reflejada en el producto que adquiere sino también en el trato que la empresa tiene para con él .

Es imprescindible reconocer que un cliente que recibe buen trato y al que se procura de cualquier manera favorece en sus decisiones de compra , en sus deseos de obtener un muñeco novedoso e incluso exclusivo , será un cliente satisfecho que favorecerá con su compra no sólo una vez , convirtiéndose en un cliente cautivo.

El trato con el cliente generalmente se lleva acabo por el dueño quien por la responsabilidad ante su empresa y por la representación de la misma busca a través de un buen entendimiento y de una digna relación una buena venta que se traduce en la satisfacción del cliente y en una mayor utilidad para la empresa.

## 5.11. Estructura de la Organización y cultura organizacional.

La división de las funciones y la autoridad están claramente definidas aunque no en forma escrita . Por ser una organización no sofisticada se guía a través de una organización lineal , no existen conflictos de autoridad ni responsabilidad, su estructura es poco flexible a los cambios que se puedan dar con respecto a su crecimiento.

La Autoridad y el poder se depositan en el emprendedor (a) (madre) quien es el motor y guía de la microempresa.

Un problema observado es en relación a la autoridad, debido a que la microempresa está formada por miembros de una familia y que se encuentra establecida en el mismo lugar de residencia de ésta , la autoridad arrastra fronteras , lo que provoca cierta presión e irreverencia por parte de los empleados para quienes no existen límites de autoridad , aún así se reconoce esta.

### Cultura Organizacional

Un aspecto que favorece a la empresa es su Cultura Organizacional , se considera que los miembros de la empresa tienen las mismas creencias y sus valores son similares por haber compartido el mismo núcleo familiar, con las mismas costumbres y orientados a una convivencia armoniosa generalmente , guiados a través de actitudes que den la pauta de qué ambiente predomina en la Organización.

Es por ello que el ambiente que predomine en la empresa va a ser un factor importante para su desarrollo y crecimiento.

**\* Misión.**

La misión o razón de ser de esta organización es la siguiente:

La armonía y sencillez de los juguetes que se producen , dan a nuestros clientes amor y ternura ; sentimientos que identifican nuestro producto y que son compatibles con clientes de uno a cien años.

## **5.12. Errores que se manifiestan en las funciones.**

Las Funciones en esta empresa se encuentran claramente definidas y delimitadas . Las Compras y Abastecimiento son llevadas a cabo sólo por el Gerente General de la Empresa , quien es el emprendedor (a) y dueño(a) ; es ella quien decide el presupuesto de egresos disponible para dichas compras , lleva a cabo las listas de material requerido, así como su adquisición, tomando en cuenta los pedidos captados, los periodos de mayor venta de acuerdo a su experiencia y sobre todo el factor económico . Estas compras no tienen excedentes debido a las limitaciones en el capital .

No se lleva un control en máximos y mínimos en inventario de materiales , la decisión de compra se realiza de manera empírica .

Las actividades a desarrollar dentro de la función de Compras y Abastecimiento son:

- Preparación de listas de material requerido
- Presupuesto de compra
- Adquisición de los materiales necesarios

\* Foráneos

\* Locales

\* Personal

\* Por teléfono

- Búsqueda de nuevos materiales en caso de elaboración de nuevos modelos .

\*La Función de Compras y Abastecimiento se realiza de tres maneras:

- La primera en la que dicha función se hace en forma directa y fuera de la localidad , es decir, las compras mayores se realizan en el D.F. , en donde se tiene conocimiento de los proveedores , tomando en cuenta la variedad del producto , diseño, precio , garantía , moda y surgimiento de nuevos productos que favorezcan el de la empresa , como pueden ser pegamentos, accesorios, etc.

La segunda forma es contactar la compra de materiales a través del medio telefónico , (muy poco utilizada) empleada sólo en casos urgentes y únicamente en la adquisición de telas en los cuales el material es requerido de inmediato y el gerente no está en condiciones de emplear tiempo en estas actividades y únicamente se realiza cuando el proveedor conoce cual es el tipo de material que la empresa requiere para que le sea enviado.

La tercera forma disponible de esta función es realizar las compras de los materiales necesarios en la localidad , apegándose a las condiciones de precio, estilo de telas, las cuales son limitadas y no todos los materiales se encuentran en la localidad .

El manejo de esta función se considera regular debido a las condiciones en que se desarrolla demuestran su poca flexibilidad en las condiciones de compra , ya que el dueño(a) es la persona que puede realizar estas actividades, y las lleva a cabo basándose en su criterio y en las condiciones que giran en torno a la empresa ; como lo es la moda , la temporada etc.

Una forma en que se demuestra deficiencia y un manejo de las actividades de una manera poco formal son las fallas en el control de inventarios de los materiales y materia prima para la producción.

Este aspecto es una desorganización de las compras, inadecuada cantidad de material, para un periodo establecido, no olvidando que la mayoría de los materiales debe hacerse fuera de la localidad y que los gastos de compra resultan elevados pero aún así en condiciones más favorables que las locales .

Lo recomendable es tener en primer lugar cierta flexibilidad en las decisiones de compra , es decir, delegar autoridad y responsabilidad en este aspecto, debido a que las bastas tareas del gerente hacen difícil y en ocasiones imposible que se cuente con un favorable desarrollo en esta función, la cual requiere de conocimientos y experiencia .

En este aspecto no hay duda que quien más conoce a la empresa es el gerente y emprendedor , pero esto no es suficiente para favorecer a la empresa en sus funciones.

Por otra parte, es indispensable realizar una planeación adecuada de las compras para impedir interrupciones en la producción y evitar en lo posible las compras urgentes que resultan a precios más elevados de los normales y repercuten en las utilidades.

Es recomendable el establecimiento de apropiadas políticas de aprovisionamiento que favorezcan esta función y una administración adecuada del almacén de materiales que hagan posible el contar con el material necesario en el tiempo requerido para la producción , evitando elevados costos de materiales compras inapropiadas, desabasto de materiales, baja producción, pues todo ello trae como consecuencia una baja utilidad.



En la búsqueda de nuevos materiales sí se hace necesario a la participación del dueño pues es él (ella) quien toma las decisiones en nuevos productos y aquí si es válida la basta experiencia que tiene con relación al gusto de la gente en cuanto a colores, diseños, formas y tipos de telas y otros materiales .

Posterior a esto, una vez localizado el proveedor de los nuevos materiales se pueden realizar las compras por otra persona destinada para tal fin .

Sólo aquí es posible que esta actividad ya rutinaria quede delegada a otras personas .

#### \* Producción.

Dentro de la función de producción en esta micro empresa se encuentran actividades como:

- Organización de Pedidos
- Fabricación de Piezas necesarias en el proceso
- Cortado
- Ensamble (Costura, unión de Piezas)
- Rellenado
- Detallado
- Control de Calidad.
- Control de Desperdicios

El equipo de trabaja funciona conforme a las actividades en esta área .

La Producción es la actividad central en torno a la cual giran la mayor cantidad de los recursos disponibles de la empresa - sobre todo el elemento humano .

Las actividades que se mencionan son esenciales para la elaboración de los productos que ofrece al mercado esta organización . Las funciones se encuentran delimitadas y definidas pero esto sólo en la práctica siendo inexistente la documentación que establezca las diferentes funciones , las actividades que integra cada una de ellas, los recursos con que cuenta así como sus guías de acción , es decir, los objetivos establecidos de cada una , sus políticas y programas, etc.

Las acciones seguidas en relación a la producción tal vez no parezcan tan deficientes , sin embargo las consecuencias son fuertes.

La insuficiente capacitación y conocimiento Administrativo del Gerente G. (Dueño) para el ejercicio de sus funciones trae como consecuencia fallas generales en la administración , la no adopción de la empresa a las técnicas administrativas se reflejan en ésta a través de medidas inadecuadas para aumentar la producción.

La falta de conocimientos administrativos dificulta las acciones y se torna más difícil encontrar la manera de reducir los gastos de producción a través de una mejor utilización de los recursos , con el fin de mejorar la operación productiva.

Cada una de las piezas que conforman la empresa deben manejarse con la eficiencia que ofrece el proceso administrativo, es posible pero no favorable que una empresa sea siempre guiada en forma empírica por la visión y aptitudes de su dueño y emprendedor, quien deposita todo su tiempo y confianza en la empresa y todas sus esperanzas en que algún día ésta dará abundantes frutos .

Si no se hace una reflexión seria en la transformación de la empresa , los sueños y anhelos del emprendedor jamás serán alcanzados y esto es evidente en esta empresa , la cual tiene ya un

camino recorrido , sin embargo, hasta hoy no ha podido crecer y desarrollarse formalmente a pesar de las bondades que tienen sus productos , los cuales son favorablemente aceptados por los consumidores.

#### \* Comercialización

Cuando se habla de Comercialización en esta empresa se habla de una serie de actividades que engloban esta función.

Las actividades que se desarrollan dentro de la función de Comercialización son:

- Contactar con los clientes
- Acordar condiciones favorables tanto para la empresa como para el cliente.
- Entrega de Mercancía
- Elaboración de nuevos pedidos realizados por los clientes.

Los clientes son considerados por esta empresa como el extremo que la impulsa , y los cuales favorecen su estancia en el mercado.

La empresa busca la satisfacción de ambas partes

La entrega de mercancía la realiza el dueño como máximo representante de la empresa para tener cercanía con el cliente y conocer sus inquietudes, gustos o sugerencias de los productos, es éste quien hace las negociaciones pertinentes , además de la concertación con nuevos clientes o de clientes constantes con nuevos pedidos , en este último aspecto sí existe flexibilidad en la toma de decisiones la cual es delegada en algunas ocasiones a otra persona para que lleve a cabo estas actividades .

A simple vista no existen problemas al respecto , aunque es necesario tomar en consideración y no hacer conjeturas vagas en la forma de manejar las actividades que engloban

a esta función , pues la comercialización no es sólo conocer a los clientes y mostrar el producto que la empresa ofrece, es también la búsqueda y reconocimiento de los gustos y preferencias de la gente, es la capacidad de la empresa para ofrecer un mejor servicio a sus clientes a través de un buen tiempo de entrega y de un producto de inmejorable calidad.

En este último aspecto la empresa se preocupa en gran medida por contar con productos de muy buena calidad , no pudiendo decir lo mismo del servicio , el cual debido a dificultades en el proceso de producción y compras y abastecimiento , los pedidos son entregados algunas veces con retraso.

Esta empresa no puede ir en la búsqueda de nuevos clientes mientras no se cuente con la capacidad suficiente para llevar a cabo una producción que satisfaga las necesidades del mercado actual de manera eficiente y esto se dará al contar con una estructura más sólida y adecuando las actividades de la empresa al Proceso Administrativo, iniciando su transformación con una adecuada planeación y organización.

### **5.13. Los Problemas que se Presentan al Planear.**

Los Planes que la empresa elabora son a corto plazo, creados en forma empírica y no depositados en ningún documento que avale su existencia.

En primer lugar se lleva a cabo la determinación del objetivo a lograr . Se establecen las actividades a desarrollar de acuerdo a los pedidos concertados en el periodo. En seguida se ordenan las actividades que se habrán de desarrollar , ordenadas en función de los pedidos (modelos)

Se jerarquizan las tareas de acuerdo al grado de importancia y en base al proceso de fabricación , además de asignar a cada actividad el personal y los elementos materiales necesarios.

Se determina el tiempo de vigencia del plan dado en función de la solicitud de los pedidos.

Los planes que se elaboran en la empresa están mas enfocados al aspecto de producción que es una de las funciones a las que se les otorga mayor prioridad o importancia.

Se reconoce que para que un plan sea eficaz es necesario determinar sus objetivos, sus políticas y sus programas principalmente.

El papel de la empresa en la creación de Planes a Corto Plazo es considerada regular, pues se sigue un proceso normal en la elaboración de dichos planes los cuales son de uso constante y no presentan ningún problema para su realización y puesta en práctica , el problema aquí estriba en la creación de documentos que den testimonio de lo que se pretende. Con la falta de estos documentos los planes pueden sufrir alteraciones , es decir, desviaciones que afecten los planes y sobre todo que los resultados no sean los esperados.

En relación a los Programas , no son considerados precisamente programas los que existen en la organización, son estimaciones de tiempo sin una calendarización de las actividades a través de alguna técnica de programación; su fijación está determinada por la fecha de entrega obligada de los pedidos, y las actividades requeridas para su realización son estimadas de acuerdo al conocimiento y experiencia que se tiene, dependiendo del tipo de modelo del pedido y de las actividades que éste incluye , deben llevarse a cabo de una manera general en la empresa y en cada una de las funciones que se presentan en la misma.

Es preciso reconocer que si esta empresa no cuenta con planes estructurados a corto plazo de una manera expresa , es imposible encontrar en ella planes a mediano y largo plazo .

Una adecuada Planeación favorecería a la empresa en :

- La posibilidad de cubrir un mayor número de pedidos en temporada de mucha demanda debido a una adecuada planeación en la producción.
- Aprovechando temporadas de baja demanda
- Una buena planeación favorece la capacidad productiva de la empresa
- Disminuye tiempos muertos
- Una empresa con adecuados planes puestos en práctica, es una empresa que administra sus recursos de una manera eficiente por consiguiente produce mayores ganancias o utilidades.
- Disminuye costos
- Genera oportunidades de crecimiento

Aumenta la capacidad de la empresa para abastecer satisfactoriamente al mercado y para darse a conocer en nuevos mercados.

La Planeación es fundamental en toda empresa y hay que considerar que antes de ir a la práctica es necesario Planear.

#### **5.1 4. Importancia de las Políticas en la Microempresa.**

A través de la vida de la empresa se han venido manejando e incrementando Políticas de una manera muy informal, al igual que los Objetivos y los Programas éstos solo se conocen por

el personal de una manera verbal , no se han presentado problemas fuertes para llevarse a cabo, ello no indica que sean las adecuadas ni que la forma en cómo se siguen sea la correcta , en primer lugar porque es difícil que se haga una interpretación exacta de ellas por todos los trabajadores , por otra parte el no tenerlas establecidas formalmente limita su reconocimiento.

No se han tomado en cuenta las políticas apropiadas y su comunicación escrita, la cual es importante documentar cuando se desea crecer , para disminuir los problemas ocasionados por la falta de políticas apropiadas y la observancia de estas por el personal.

Se requiere favorecer a la empresa a través de un minucioso análisis de cuantas y cuales son las políticas necesarias en cada área o función así como las Políticas Generales.

Es importante reconocer su valor , debido a que constituyen las guías generales que orientan todas las acciones que se van a realizar a través del curso del plan , además es necesario recordar que son los límites de los cuales no debemos apartarnos para llegar al objetivo deseado , esta es la función esencial para las que son creadas, por tal motivo es necesario que las políticas sean congruentes con el Objetivo y contribuyan a su cumplimiento.

Los miembros de la empresa saben que la no observancia de las Políticas trae consecuencias para la empresa, éstas dependen del tipo de política de que se trate.

Una de las políticas que se ha quebrantado con mayor frecuencia ha sido la conocida como "no otorgar créditos a los clientes" debido a la limitada capacidad con que cuenta la empresa en este sentido , y como consecuencia ha este incumplimiento se han generado mayores problemas , esto ha llevado a la empresa a un desequilibrio por la falta de disponibilidad de efectivo para continuar con su actividad en forma normal , sobre todo en aquellos casos en los

que el monto de la mercancía ha sido considerable para la microempresa., lo cual ha generado problemas en las utilidades.

Se puede aseverar en este aspecto que en la microempresa no se han analizado el verdadero sentido de lo que representan las políticas para el logro de los Objetivos Especificos y en general para el logro de los Objetivos Institucionales .

### **5.15. Afectación a la empresa a causa de Programas deficientes o inexistentes.**

Los llamados programas por la empresa más que calendario de la programación de tareas en tiempos determinados está enfocado a la fijación de tiempo en un aspecto global de las actividades que culminan con la terminación de los pedidos en el tiempo establecido por las necesidades del cliente y por la empresa para producir dicho pedido.

Se está consciente que los llamados programas por la empresa están siendo incompletos y deficientes pues aunque en las actividades específicas se determina también un tiempo para su realización , la falta de una calendarización a través de una técnica que muestre el tiempo estimado y el real de las actividades dará a la empresa mayor facilidad para llevar a cabo una buena planeación.

La calendarización de las actividades permite registrar los tiempos requeridos para cada una de ellas lo que permitirá llevar de una manera formal y ordenada una planeación que resulte lo más favorable a la empresa , sobre todo proporciona a esta información del tiempo requerido



en el volumen de fabricación de muñecos necesarios para satisfacer a los clientes en temporada de mucha demanda.

### **5.1 6. Problemas a los que se enfrenta la empresa a causa de la inexistencia de Objetivos o de la mala comprensión de los existentes.**

Cuando se trata de objetivos institucionales como son todos aquellos que hacen referencia a la creación de la empresa para obtener utilidades de ella, mantenerla y favorecer su crecimiento, etc. , con frecuencia el sentido de estos objetivos se pierde cuando las necesidades económicas familiares son mayores a las percepciones obtenidas de la empresa , lo que mueve a los objetivos antes mencionados dejándolos en segundo término , provocando esto, que la parte de las utilidades que debieran ser reinvertidas sean consumidas por la familia , por lo que se pierden de vista los principales objetivos .

Los Objetivos a corto plazo principalmente los elaborados en producción , también generan problemas al sistema , debido a su falta de formalidad , pues la empresa carece de objetivos escritos o plasmados en algún documento , lo que afecta porque estos pueden ser desconocidos por alguno de sus miembros o causar confusiones.

La falta de Objetivos específicos relacionados con cada área de la organización son necesarios para llevar a ésta al logro de los objetivos generales lo cual no ocurre, por tal efecto se reconoce un mal manejo en esta actividad.

La empresa no ha puesto énfasis en aspectos primordiales como son la creación y establecimiento de Objetivos Particulares y Planes que faciliten llegar a los objetivos generales, sin que estos últimos se deformen o modifiquen por las necesidades familiares.

Su enfoque es mas hacia la producción de artículos que hacia las compras y abastecimiento y en un mínimo grado a la comercialización .

Se maneja a la empresa y a cada parte de ella no como un todo , sino con preferencia en un departamento o área lo que provoca que se descuide el resto.

Los Objetivos a corto plazo mencionados son exclusivamente del área de producción y se van formado de las necesidades que se van presentando , su estructuración no es la adecuada pues éstos están en función de los pedidos , sola la empresa se está limitando al producir únicamente lo que se le solicitó en el periodo , no se pueden considerar objetivos que favorezcan el crecimiento .

El objetivo de cumplir con dichos pedidos solo queda en favorecer y agradar a los clientes pero no va mas allá , es decir no conlleva ningún reto a lograr por el cual la empresa promueva su crecimiento por otra parte, los objetivos generales se opacan con las necesidades familiares se desvirtúa su verdadero significado , esto afecta debido a que limita a la empresa y desfavorece su reinversión , no haciendo posible su crecimiento.

Es importante visualizar a la empresa como una unidad formada por secciones menores pero que éstas llevan a la armonía y logro de los objetivos de la empresa .

No se puede concebir a la organización como unidades distintas en las cuales unas tienen mayor peso que otras, pues la manera en que la empresa alcanza su máximo beneficio y

completa armonía es cuando todas y cada una de sus partes se interrelacionan siendo tan importante hasta la más pequeña de éstas para lograr el fin deseado .

La formulación de Objetivos que cumplan con todas las características para ser aceptados como tales , entre ellos que sean alcanzados pero que su logro reditúe a la organización mayores beneficios deben ser formulados tanto para producción como para compras y abastecimiento y comercialización que son áreas de las cuales se compone la empresa .

Los Objetivos deben en todo momento tenerse por escrito , esto favorece su cumplimiento, el conocimiento de estos por todo miembro que la integra y evita confusiones que se suscitan a causa de una mala comunicación , cuando estas no son por escrito.

### **5.1 7 . Resistencia para delegar autoridad y sus consecuencias.**

Esta unidad esta dirigida por el dueño (a) emprendedor(a) de la microempresa quien se considera la persona adecuada para coordinar, dirigir, tomar decisiones y controlar los resultados que se obtienen de la empresa , del manejo de los recursos, etc. Delegando mínima autoridad en ciertas funciones en las cuales está implícita esta.

Generalmente las microempresas tienen una forma de autoridad fuertemente centralizada y esta organización no es la excepción , esto provoca que la máxima autoridad caiga en errores que lejos de favorecer su empresa , se manifiesten en considerables deficiencias o anomalías que no le permitan desarrollarse de la manera en que se pretende.

Se estima que la organización en relación a su delegación de autoridad está haciendo un papel regular.

A causa de la distribución tan limitada de poder en la organización, se carece de flexibilidad .

El emprendedor que se considera una persona capaz de dirigir su empresa eficientemente , está olvidando que es difícil coordinar toda la empresa por sí solo con la eficiencia que ella demanda , pues la persona que lleva el mando requiere de grandes conocimientos administrativos y tiempo.

La falta de flexibilidad en una empresa tan centralizada como ésta hace difícil su crecimiento, debido a la incapacidad de adaptarse a los cambios de su entorno , debe buscar una estructura flexible que sea adaptable a tales cambios para facilitar su crecimiento.

La resistencia del dueño a delegar autoridad por temor o por la falta de confianza en sus colaboradores provoca que este se encuentre constantemente sobrecargado de trabajo en atender pequeños detalles y en algunos casos se carece de conocimientos necesarios o en un sentido mas profundo.

Si uno de los objetivos primordiales de la organización es crecer. Este tipo de dirección debe ser modificado de acuerdo a las necesidades que se van presentando , adaptar la empresa a su medio permitirá a ésta ir gradualmente creciendo , y allegarse de los elementos necesarios para este crecimiento en el momento en que se va requiriendo, de tal manera que no le resulten tan drásticos estos cambios o modificaciones que afecten su existencia.

Si se desea lograr este Objetivo se debe considerar la necesidad de gente capacitada , conocedora de aspectos administrativos y que ponga en práctica estos conocimientos en dicha microempresa con el fin de reeditar a la misma mayores beneficios.

El dueño o emprendedor debe aceptar que no es diestro en toda actividad , ni cuenta con conocimientos profundos en todas las áreas y que no sólo basta el tener disposición al trabajo dedicación, tiempo y experiencia para que la empresa se encuentre en una posición favorable.

Debe tener un panorama general , visualizar a su empresa como una unidad (un todo) y conocerla para delegar autoridad , de esta manera el emprendedor contará con mas tiempo que le permita ahondar mas en otras actividades intelectuales que den pie a una satisfactoria planeación de las funciones y necesidades de su empresa , debe delegar a gente capacitada y con conocimientos administrativos que establezcan a través de bases administrativas una estructura organizacional lo más apropiada posible a la empresa .

La función de Dirección conlleva a la máxima autoridad y responsabilidad que compromete al dueño en su función de dirección al logro de los Objetivos institucionales .

## **5.18 . Problemas entre la vida familiar y el buen funcionamiento de la empresa.**

Una dificultad que se presenta entre la vida familiar y el buen funcionamiento de la empresa es la unión de ambos entes sin límites definidos .

La autoridad en el núcleo familiar es ejercida por la madre y el padre , lo que no sucede en la microempresa donde las actividades de dirección están en manos de la madre quien ha sido la emprendedora de esta unidad administrativa

Uno de los problemas que se presenta entre ambos entes, es que el establecimiento de la empresa se encuentra en el mismo lugar de residencia de la familia, lo que trae como resultado una constante interrupción en las labores por parte de sus miembros quienes deben realizar tareas de ambas unidades, los cuales mezclan problemas familiares con la empresa o llevan al núcleo familiar problemas que se suscitan en la empresa, aunque estos sean menores, son un factor de afectación a la empresa y a la familia.

Otro problema observable corresponde a la pérdida de valor de los objetivos generales, los cuales se van opacando con las necesidades que en la familia se presentan, esto sucede cuando las necesidades familiares económicas son mayores y prioritarias a las de la empresa (como lo es la reinversión para generar crecimiento) e incluso en ocasiones no frecuentes se hace uso no sólo del excedente de reinversión sino aún del capital necesario para la compra de materia prima lo que dificulta su funcionamiento.

Esta unión empresa-familia se considera mala, debido a que desequilibra la empresa al generar problemas fuertes que traen a la misma baja en la producción y por ende en las utilidades además de llevar a la empresa a extremos peligrosos de decadencia.

La principal solución a estos problemas será separar la empresa de la familia físicamente hablando, debiendo evitar con esto las interrupciones y conflictos familiares favoreciendo a la vez la producción.

Es necesario establecer límites entre una y otra unidad así como reconocer que el sostén de la familia es la empresa por lo que hay que dar prioridades a sus necesidades para que sus resultados sean propicios y mayores, contribuyendo a la vez a la satisfacción de necesidades familiares.

### **5.1 9 . Complicaciones por la versatilidad de los productos que se fabrican.**

La micro empresa cuenta con una diversidad de modelos , los cuales se han ido incrementando a través de la vida de la empresa , este aumento se debe a la necesidad de satisfacer a los clientes en su demanda, pues la solicitud de nuevos modelos hace que se trabaje en ellos , así como explotar la creatividad de quien los produce y mantenerse siempre en el mercado.

Esta versatilidad tiene sus dificultades y beneficios .

Las consecuencias que se presentan por la versatilidad en los modelos son:

- Se requiere de otra cantidad de materiales , así como de variedad ya que todo modelo requiere de materiales distintos.
- Algunos modelos presentan complejidad en su elaboración por la cantidad de piezas que lo conforman.
- Mayor tiempo de fabricación por pedido
- mayor tiempo para su entrega

Existen mayores complicaciones al trabajar de esta manera, sin embargo la empresa maneja eficientemente esta cualidad , pues la elaboración de nuevos modelos se realiza siempre en temporada de baja demanda y en lotes pequeños hasta conocer su aceptación.

De ninguna manera se realizan compras mayores de materiales hasta no saber con certeza que el modelo es aceptado , pedido y se seguirá produciendo; esto debido a malas experiencias de compra.

En relación a la complejidad y tiempo dedicado a pedidos de este tipo , estos son fabricados en los meses en que las ventas son bajas. El periodo anual es complementado con una disminución de los modelos, fabricando en un mayor número los mas demandados en los meses considerados temporada alta .

Se estima que el desempeño de la empresa a este respecto es muy buena , pues se trata de explotar la creatividad y asegurar ventas todo el año , además de culminar el periodo que son los meses fuertes con ventas de los productos que se han observado, cuentan con mayor aceptación.

A este respecto se considera que es necesario tener una limitación en cuanto al número de modelos y enfocarse más a seguir promoviendo los que han dado buen resultado en periodos pasados pues la capacidad de la empresa es insuficiente para llegar a un gran número de consumidores en tan poco tiempo , e incluso de satisfacer la demanda de sus clientes potenciales .

Es importante notar que si la cantidad de modelos es menor , la capacidad para producir un número mayor de artículos será mas favorable.

Resulta muy necesario hacer una adecuada planeación de la producción pues con anterioridad se había tocado el tema de la falta de mercancías o mayor producción en tiempo de alta demanda en cuyo caso la empresa no alcanza a cubrir la totalidad de sus pedidos , esto significa que se debe considerar esta planeación de la producción anual que logre cubrir las necesidades de las dos temporadas , máxime si se reconocen los modelos más vendidos en todo el año, como lo es la muñeca de tela en todos sus tamaños cuyo modelo es el mas aceptado y vendido por la empresa. , aunque para ello es necesario contar con capital , el cual es escaso.



Es importante saber cuando hay que retirar un modelo del mercado o cuando hacerlo que permanezca en él , porque un juguete con grandes posibilidades de alcanzar fuertes ventas , puede morir antes de darle oportunidad de demostrar su aceptación .

Se reconoce la necesidad de un excedente de artículos terminados para satisfacer la demanda de los clientes en todo tiempo y la utilización de los tiempos muertos que se observan a través del periodo aprovechándolos para esta producción, con el propósito de evitar complicaciones de temporada alta para la empresa como conflictos interpersonales, falta de comunicación, etc. que son provocados en temporada de mucha demanda por la presión de los pedidos concertados y sobre todo para propiciar el crecimiento de la micro empresa familiar.

#### **5.20. Problemas que se presentan cuando el capital de la empresa no es suficiente para llevar a cabo la producción requerida .**

El principal problema que desata un número de carencias y desencadena otros problemas en la empresa, es el factor económico.

Se puede afirmar que no se requiere de una fuerte inversión para que la empresa sea manejada adecuadamente, teniendo presente que se trata de una microempresa.

Existe capital, el problema estriba en que éste se encuentra convertido en materia prima que no es ocupada o de la cual no se hace uso, esto da como consecuencia que la inversión se encuentre detenida en materiales que no son utilizados en los productos que se fabrican

actualmente y el capital disponible para la elaboración de productos que tienen una fuerte demanda no es suficiente.

Se está consciente de este error, pero se prefiere seguir trabajando en los pedidos que se puedan cubrir aunque esto de como resultado poca producción y por ende, sea poca la inversión.

A partir de este problema se pueden observar, la falta de espacio en la bodega debido al material inutilizado, la falta de capital disponible para la adquisición de materia prima y materiales requeridos en la producción; la insuficiente mano de obra también se considera una consecuencia de este problema ya que no se puede tener más personal favoreciendo el crecimiento de la producción y esto desencadena en poca producción que no alcanza a satisfacer la demanda de los consumidores o clientes, la cual tiene una demanda fuerte (en temporada alta), considerando que se trata de una microempresa.

Con esta información se puede advertir que se tiene una apreciación de la empresa como Mala, con respecto al manejo del capital.

Los Productos de mayor demanda y venta no pueden ser producidos debido a la falta de materiales y a las circunstancias antes mencionadas, los artículos actuales tienen una fuerte demanda y la empresa poca capacidad para hacer frente a tal demanda.

Es fundamental llevar a cabo una planeación de las actividades que se requieran realizar en cuanto al manejo de inventario, conjuntamente con la planeación de la producción de aquellos artículos que requieran de materiales ya existentes así como de promover dichos artículos.

Se hace necesario tener una distribución apropiada de los recursos y lograr una eficiente producción comenzando con favorecer a la empresa al inyectarle recurso financiero que favorezca la eliminación de tales carencias y contribuya al crecimiento de su producción, esto a través de dar prioridad al uso de material existente ya olvidado.

En general el recurso financiero es fundamental en cualquier organización y la insuficiencia trae consigo problemas y deficiencias que afectan a la organización.

### **5.21. Abastecimiento al mercado.**

Existe demanda por los productos que se elaboran en la empresa .

El problema es mayor en temporada alta, no se abastece en su totalidad a los clientes que son constantes en sus compras y surgen nuevos clientes a los cuales no se puede atender con la prontitud que se requiere .

Algunos pedidos son entregados a destiempo y otros no se cubren.

La apreciación a esta actividad es regular.

Se considera que se está desperdiciando la oportunidad de venta que se tiene en el mercado, se advierte una calidad en el servicio deficiente ya que el tiempo de entrega es inadecuado .

Una de las causas que puedan estar generando este problema considerando la demanda de los productos es:

- La falta de un manual de procedimientos que reduzca tiempos muertos y haga mas ágil el proceso

- La falta de maquinaria , que aumente la capacidad de fabricación ,
- Escasa mano de obra ,la cual hay que incrementar para explotar los demás recursos

Es necesario que se satisfaga la demanda para favorecer el crecimiento.

Lo recomendable es meditar sobre la planeación de las actividades , la conformación de métodos y sistemas, de procedimientos que minimicen los tiempos en el proceso de producción, para asegurar materiales o materia prima suficientes y considerar un aumento de mano de obra que favorezca a la empresa.

## **5.22. Insuficientes recursos que limitan la capacidad productiva de la empresa.**

- Principalmente limitados recursos financieros disponibles para la realización de sus actividades  
debido a que la empresa cuenta con tales recursos pero éstos están invertidos en materiales no utilizados en los modelos fabricados actualmente.
- Falta de reinversión de las utilidades
- Falta de mano de obra para satisfacer la demanda del mercado y promover y aumentar la producción .
- La urgente necesidad de conocer y guiar a la empresa a través del Proceso Administrativo
- Herramientas Administrativas que faciliten y aseguren un proceso confiable que lleve a la empresa al logro de sus objetivos.

- En relación a los recursos materiales se requiere de herramientas simples así como de máquinas (costura recta)

Una de las causas que puedan estar generando este problema considerando la demanda de los productos es:

- La falta de un manual de procedimientos que reduzca tiempos muertos y haga más ágil el proceso
- La falta de maquinaria , que aumente la capacidad de fabricación .
- Escasa mano de obra ,la cual hay que incrementar para explotar los demás recursos

Es necesario que se satisfaga la demanda para favorecer el crecimiento.

- para la realización de sus actividades

debido a que la empresa cuenta con tales recursos pero éstos están invertidos en materiales no utilizados en los modelos fabricados actualmente.

Aunque la empresa presenta ciclos de venta bajos éstos no son aprovechados , es decir, no se explota la capacidad productiva en estos ciclos , se busca sólo los pedidos concertados con los clientes y no se buscan nuevos clientes debido a la falta de capital para mayor producción.

Se da una apreciación mala ya que se está desperdiciando la capacidad productiva en una gran parte del año (hablando en tiempo), lo que complica posteriormente la situación de la empresa la cual para la época favorable no llega con ningún inventario de productos terminados que disminuyan su presión , en este periodo , en el cual la empresa sufre un desequilibrio en su ritmo de trabajo , el cual se acelera y provoca cambios en el ambiente organizacional (conflictos interpersonales, falta de comunicación , tensión, etc.)

\* La falta de iniciativa para la búsqueda de nuevos clientes en el mercado actual y en nuevos mercados.

\* La mucha demanda de sus productos que se observa en temporada fuerte por no poder cubrir todos ellos , en este aspecto se reconoce no solamente una insuficiente capacidad productiva sino una mala planeación y organización de la empresa .

Organización en el aspecto de desorden o irregularidad de las labores en temporada baja o de bajas ventas por parte de su personal, así como una fuerte centralización de la autoridad que limite su crecimiento .

Se insiste en la elaboración de planes y programas estructurados con formalidad que eliminen este problema de la empresa que le dificulta gravemente a su crecimiento.

### **5.2 3. El manejo en la versatilidad de los productos .**

La micro empresa maneja la diversidad y creatividad en los juguetes como una de sus principales estrategia para colocar sus muñecos en el mercado.

El principal riesgo que hay que reconocer en ello es que aún viéndola como una oportunidad para la organización , hay que saber manejarla para no caer en errores como:

- Producción con mayores costos
- Mayor inversión en material poco utilizado
- Desconocimiento de las piezas de los nuevos modelos y por ello mayor tiempo en su elaboración

- Deficiente promoción de los nuevos modelos
- Poco tiempo de oportunidad a los nuevos modelos para que estos tengan buena posición en el mercado antes de retirarlos del mismo.
- Caer en el error de destinar mayor tiempo a atender a los nuevos modelos, descuidando los ya colocados en el mercado y que son demandados con frecuencia.

Para que se de un correcto manejo a la creatividad y versatilidad es indispensable desarrollar planes de acción para la Producción, las Compras y Abastecimiento y la Comercialización .No debiendo abocarse a un área en específico , sabiendo cuan importante son las compras y abastecimiento de materiales, como lo es la producción y la comercialización.

Debe trabajarse con planes que involucren a todas las áreas de la empresa y realizar un estudio de su capacidad con el fin de tomar decisiones acertadas .

Lo que la empresa desea es mantenerse , crecer y desarrollarse , si se busca cambios o novedad en sus modelos es para ello, a tal cuestión se insiste en realizar toda actividad de la empresa o que corresponda o afecte a la misma de una manera formal apegada al Proceso Administrativo , con una planeación de todas sus actividades , l a planeación conlleva una diversidad de planes que se apegan a cada necesidad y que tienen una función específica por lo cual la empresa debe tener conocimiento de cuales son y como funcionan , aún las empresas más pequeñas requieren de un proceso conocido que las guíe , por esto deben contar con conocimientos administrativos que les permita la determinación de planes y programas tendientes a solucionar los problemas que se presentan en la organización

## 5.2 4 . Deficiencias en los Medios de Producción.

Tratándose de esta micro empresa la que realiza su producción de una manera más artesanal , su requerimiento en maquinaria sofisticada o mas compleja no es necesaria .

La producción se realiza en máquinas de costura recta consideradas familiares o comunes .

En relación al número de máquinas este es insuficiente , se requiere de la adquisición de nuevas máquinas con las cuales se pueda aumentar la capacidad de producción .

La adquisición de herramientas menores que faciliten el trabajo de los empleados en actividades específicas .

Es importante reconocer las necesidades de la empresa y el dueño o emprendedor saber apreciar tales urgencias , y que al estar inmerso en la empresa puede hacer que las pase por desapercibidas

La falta de una simple herramienta aparentemente no altera o interrumpe el proceso de fabricación, pero en realidad sí está causando resultados negativos , los cuales son:

La disminución de artículos terminados , si se considera que una sola herramienta ocasiona pérdida de tiempo en el proceso , al conjuntar todos los tiempos perdidos a causa de las anomalías que existen , se habrá de observar la ineficiencia de la empresa aún en estos simples detalles.

- El costo del producto se incrementa debido a la disminución de la producción
- Aumento de precio en el producto lo que limita la posibilidad de competir en el mercado.

Cada uno de los elementos necesarios en el proceso de transformación , desde la maquinaria y equipo hasta la más pequeña de las herramientas al igual que la disposición de un manual de



procedimientos , son elementos que constantemente deben vigilarse , porque son causa de ineficiencia y obstáculos para el crecimiento de la empresa .

La disposición productiva debe estar manifiesta en su personal, materiales, maquinaria y equipo , herramientas y servicios auxiliares .

debe fabricarse a un costo suficientemente bajo para venderlo con beneficio en un mercado de competencia que reditue a la empresa utilidades que puedan ser aprovechadas en su crecimiento.

### **5. 2 5. Abastecimiento de materiales.**

El abastecimiento de materiales es un aspecto que está estrechamente vinculado con la mano de obra y por ende con la producción.

La adquisición de materiales adecuados en cuanto a calidad , cantidad y precio para los productos que se elaboran es difícil de obtener , debido a la ubicación de la empresa y su lejanía con sus centros de adquisición o proveedores , el abastecimiento de los materiales es limitado y calculado de acuerdo a pedidos regulares , la adquisición se realiza a través de periodos cortos (un mes) no con excedentes , los cuales puedan hacer frente a pedidos irregulares con mayor cantidad de productos demandados que los comunes.

Esta es una difícil situación para la empresa porque la carencia de estos materiales consecuentemente provocan:

- Falta de credibilidad para la empresa
- Deficientes servicios(tiempo prolongado de entrega)

- Mayores costos por los gastos de compra no contemplados e incrementados a los regulares
- Pérdida de tiempo para el dueño (a) quien por no delegar funciones debe realizar las compras , haciendo imposible el desarrollo de sus demás funciones.

Como resultado, bajas utilidades debiendo la empresa en algunos casos conformarse con sus funciones regulares aún reconociendo la demanda de sus productos en el mercado.

La apreciación que se da a esta función se considera mala.

En primer lugar porque se está trabajando con cierta conformidad , atendiendo pedidos regulares principalmente. La proposición a este respecto es analizar no sólo estos puntos, sino profundizar en los verdaderos problemas , el manejo de personal, y la forma de como se llevan a cabo las compras y abastecimiento, sólo son consecuencias de una escasa planeación de las actividades, de una falta de organización en las funciones y el desarrollo de un manual de organización que establezca Objetivos, políticas, análisis de puestos, etc. que favorezcan en general las funciones de la empresa

Y un aspecto de suma importancia como el allegarse de recursos (monetarios) que faciliten el cumplimiento de tales tareas en una forma óptima para un desarrollo integral de ésta..

## CONCLUSIONES

\*Importancia de la Planeación y la Organización y la práctica administrativa para la empresa.

Con el ejercicio del Proceso Administrativo en toda organización se percibe a ésta como una unidad completa y se establece y reconoce la importancia de cada una de las partes que la integra, así como sus necesidades .

El Proceso Administrativo facilita la conformación de la empresa , desde su fase estática , hasta su fase dinámica o práctica .

A través de la Planeación la empresa obtiene grandes ventajas que le son de utilidad para llegar al logro de sus objetivos.

La Planeación es para la empresa una guía de actuación , a través de los elementos que la forman se ven atendidos cada uno de los aspectos de la organización, es fundamental porque orienta las acciones que debe tomar la empresa para el logro de sus objetivos.

Al considerar la observancia de sus principios da facilidad a la empresa para hacer el mejor uso de sus recursos humanos, facilitando la acción coordinada e imprescindible del hombre ; da apoyo a la mejor utilización de los recursos materiales, llevando a la empresa a ser uso de su capacidad productiva y a la utilización de sus materiales de la mejor manera.

Da pie al crecimiento y desarrollo integral, ya que obliga a visualizar a la empresa en su conjunto considerándola como una unidad administrativa.

Facilita el mejor uso de los recursos financieros, así como la capacidad para allegarse de ellos y planear su ocupación a través de presupuestos .

La Planeación proporciona a la empresa una base para el control, ya que representa una de las partes necesarias para la comparación entre lo planeado y lo realizado.

Recordando que una de las funciones del control es retroalimentar a la empresa en sus acciones , así como corregir desviaciones y prevenirlas .

Con la Planeación se sabe en qué punto se localiza la empresa y cuales son los medios posibles para llegar al fin, en este sentido para lograr los objetivos organizacionales.

Al llevar a cabo una planeación correcta , se conduce a favorecer la empresa , al plasmar sus objetivos, políticas, presupuestos, procedimientos etc. que son de gran utilidad para decisiones futuras.

La empresa tendrá la capacidad para enfrentarse a los cambios constantes de su entorno y favorecer la toma de decisiones más acertada .

Se ha hablado de la importancia de la Planeación y del Proceso Administrativo al que hay que agregar el valor de la Organización como etapa del Proceso Administrativo, en la cual se observan grandes bondades por las funciones que desarrollan en toda empresa ya que el cumplimiento de los objetivos es el principal punto que mueve la empresa y le da sentido y dirección .

La organización coopera con el fin al llevar a cabo la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los Objetivos , así como la autoridad y responsabilidad y las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados, con el propósito de lograr una estructura Organizacional que favorezca los objetivos de la empresa como son la coordinación y la división del trabajo.

La necesidad de un Manual de Organización es fundamental , porque permite conocer las políticas la estructura funcional y sobre todo se encamina a establecer las necesidades de

personal que se adecue al estudio previo que se ha realizado respecto a las necesidades del puesto.

No se concibe la vida de una empresa que quiera permanecer en su medio y crecer y desarrollarse si no es a través del Proceso Administrativo , considerando sus etapas de planeación y organización como imprescindibles para el logro de sus objetivos.

\* Importancia de la Planeación y la Organización para la microempresa familiar dedicada a la fabricación y venta de muñecos de tela y peluche.

Existen fuertes problemas dentro de esta empresa, en general la apreciación que se da de ella es mala.

No obstante cuenta con grandes bondades que la mantienen con vida y hacen necesario utilizar el Proceso Administrativo para beneficio de ésta.

Es una microempresa que no cuenta con un apego a los aspectos administrativos, de una manera estrictamente formal, es decir , maneja en algunas de sus actividades ciertas nociones administrativas las cuales no le son suficientes para tener un apto o benéfico desarrollo de sus funciones .

La implantación y seguimiento del Proceso administrativo en la microempresa es urgente, dado las condiciones en que esta se encuentra y sabiendo que una correcta Planeación y Organización confiere beneficios importantes , es indiscutible la transformación de esta empresa, para ello , se requiere de:

-Conocimientos en Administración, manejo y aplicación.

-Se necesita de la disposición y colaboración de su dueño y de quienes colaboran con el(ella ) para que la implantación del método sea llevado a buen fin .

La empresa no se encuentra en condiciones para hacer frente a su demanda y a las contingencias que se le presenten , debido a que sus bases no están fundamentadas en el Proceso Administrativo , principalmente refiriendo a la Planeación como necesaria para determinar por medio de ella todo tipo de planes: pronósticos, presupuestos, políticas , procedimientos ,programas, que representan paso por paso las acciones que le son necesarias a esta microempresa para que se desarrolle eficientemente .

En base a los resultados obtenidos por la investigación de campo y sustentando los conocimientos en la investigación documental se afirma que de las funciones que se manejan en la empresa como son compras y abastecimiento , producción y comercialización , la función de producción es la que presenta mayores problemas debido a la complejidad y cantidad de acciones que se deben realizar y decisiones que se deben tomar , no obstante es aquí donde existen aunque no de una manera formal los limitados planes a corto plazo que la empresa realiza sobre todo los que se refieren a la fabricación de sus productos , existen estimaciones de tiempo sin una calendarización de las actividades y políticas que se manejan de una manera verbal, sin respaldo de un documento que contenga dichos planes y programas , así como los objetivos de la organización y políticas que han venido surgiendo a través del tiempo y de la vida de la organización .

Al emplear el Proceso Administrativo en la microempresa se estará favoreciendo la creación y aplicación de los diversos tipos de planes destinados a promover acciones de una manera correcta como son:

- Los presupuestos que planean el manejo y uso de los recursos financieros con que cuenta la empresa , los cuales en la actualidad son demasiado ineficientes.

- Los procedimientos que darán a esta unidad una secuencia cronológica de sus actividades y de los cuales se hace uso en la empresa de una manera informal dado que la experiencia y conocimientos de quienes laboran , manejan los procedimientos existentes en la creación de muñecos de tela y peluche de una manera eficiente , aunque esto no invalida la necesidad de mantener estos planes por escrito para tener agilidad y forma de darlos a conocer rápidamente y sin desviaciones.

- Las políticas; la implantación de acciones que deben realizarse para el logro de los objetivos organizacionales , también son manejadas en la empresa aunque no cubren la totalidad de las necesidades y no se manejan con la eficiencia que se requiere .

- Los Programas; útiles para la determinación de tiempo requerido en las actividades y realizados a través de técnicas de programación .

En la microempresa los que se pueden considerar programas, son las estimaciones de tiempo para la fabricación de pedidos pero no satisfacen en su totalidad las necesidades que un programa bien elaborado cubre , debido a la falta de documentos que muestren o sirvan de referencia a planeaciones futuras .

Koontz Harold realiza una jerarquización de planes en los cuales integra además de los ya mencionados a las reglas , las estrategias y el propósito o misión .

Haciendo referencia a la Misión de la empresa , tal vez resulte raro después de haber observado la distante actuación que tiene esta microempresa de lo que es el Proceso Administrativo y la necesidad de mayor eficiencia en sus actividades; el encontrarse con que cuenta con una misión por escrito, y esto es válido, y se justifica debido a que es una microempresa familiar la cual tiene muy arraigados ciertos valores que han prevalecido en la

familia y los cuales han pasado a formar parte de la cultura organizacional de la microempresa , así como el cariño de sus integrantes para con ella , lo que da como resultado poseer una misión tan noble como la que tienen.

Los planes que se han mencionado son los que de una manera empírica se manejan en la microempresa y le son necesarios para el desarrollo de sus actividades , así pues se puede afirmar que si la empresa se fundamenta y se apega a un seguimiento ordenado del Proceso Administrativo , sus resultados se verán favorecidos de tal manera que el buen uso de estos planes harán que sea posible su crecimiento y desarrollo .

En relación a la organización ésta también representa un papel importante dentro de la empresa porque lleva a cabo la agrupación de las actividades y armonización de los recursos , a través de los cuales se comenzarán a desarrollar los planes creados en la etapa anterior, en relación a la microempresa estudiada esta no tiene graves problemas en cuanto a su estructura organizacional ,

debido a que es una organización muy simple guiada en forma lineal, no existen conflictos de autoridad por ser una empresa centralizada, los problemas que se pueden observar son en base a la falta de flexibilidad en los cambios de la misma , lo que también dificulta su crecimiento .

Por otra parte se carece de Manuales Administrativos en este caso , un Manual de Organización que contenga todos aquellos datos relevantes para la microempresa a través de los cuales se conozcan de una manera rápida , ordenada y correcta(sin desviaciones) los objetivos de la organización sus políticas , organigramas de la empresa , así como su estructura funcional y análisis de puestos; cuyos datos no se encuentran ni por separado de una manera escrita.



Por último se puede decir que no sólo se presentan problemas en la función de producción , existen problemas en Compras y Abastecimiento debido principalmente a la centralización de la autoridad que repercute en las compras y sobre todo en la disponibilidad económica que se tiene para la adquisición de materiales o materia prima necesarias.

En relación a la Comercialización también se tienen problemas principalmente derivados de la falta de productos que el mercado demanda y que la empresa no alcanza a satisfacer debido a su baja producción , consecuencia de los problemas que se arrastran en las funciones de Compras y Abastecimiento y en la de producción, además de la falta de planeación adecuada para los periodos de alta y baja demanda.

La empresa cuenta con calidad y originalidad en sus productos, con aceptación en el mercado y creatividad de sus integrantes.

Factores que reafirman la necesidad de la práctica del Proceso Administrativo , de una buena Planeación y Organización que no dejen morir esta microempresa, patrimonio de una familia y lucha de años de trabajo.

## **COMPROBACION DE HIPOTESIS.**

De la Hipótesis planteada :

\*El desconocimiento de la Administración Científica a través del Proceso Administrativo específicamente en sus etapas de Planeación y Organización , ocasiona deficiencias y trastornos en la Microempresa dedicada a la fabricación de muñecos de tela y peluche.

## X

### VARIABLE INDEPENDIENTE

El desconocimiento de la Administración Científica a través del Proceso Administrativo específicamente en sus etapas de Planeación y Organización .

Ocasiona desconocimiento en:

- La formulación de todo tipo de Planes
  - \* Presupuestos
  - \* Programas
  - \* Procedimientos
  - \* Políticas
  - \* Pronósticos
- El desarrollo de dichos planes
- La forma de hacer más productiva la empresa a través de la mejor utilización de los recursos
- La forma de agrupar las actividades de acuerdo a la disponibilidad de los recursos materiales y humanos
- La formación de una Estructura Organizacional acorde
- La creación de Manuales Administrativos
- Etc.

\*\* Se comprobó que la incompetencia de la microempresa por la no aplicación del Proceso Administrativo principalmente en sus etapas de Planeación y Organización le están ocasionando deficiencias.

## Y

### VARIABLE DEPENDIENTE

Propicia deficiencias y trastornos en la microempresa dedicada a la fabricación de muñecos de tela y peluche.

Consecuentemente se observan:

- Ineficiente utilización de los recursos de la microempresa
- falta de planes que orienten las acciones
- Inexistencia de Manuales Administrativos
- Falta de Documentación que avale las acciones .
- Tiempos muertos
- Alta centralización
- Desconocimiento en el manejo de inventarios
- Falta de Objetivos Particulares

\*\* Todas estas insuficiencias provocan trastornos a la microempresa dedicada a la fabricación y venta de muñecos de tela y peluche y limitan su crecimiento y desarrollo de una manera formal por lo que la Hipótesis establecida se comprueba.

## **PROPUESTA**

### **PROPUESTA PARA LA EMPRESA FAMILIAR DEDICADA A LA FABRICACION Y VENTA DE MUÑECOS DE TELA Y PELUCHE.**

Después de haber analizado las funciones y actividades que realiza esta microempresa y su posición actual en los diversos renglones que la conforman, es necesario destacar una serie de aspectos que deben ser tratados con prontitud si se desea permanecer en el mercado.

A continuación se presenta los puntos considerados faltos de atención o mal atendidos que deben favorecerse con el manejo del proceso administrativo, llevando a cabo una buena Planeación y Organización de sus funciones y actividades.

- Analizar a la empresa como Unidad Administrativa.
  - Llevar a cabo una Estructura sólida
  - Mejor utilización de los Recursos
  - Determinación de Planes, Políticas, Objetivos, Programas, Presupuestos etc.
  - Calendarización de las actividades en los Programas
  - Programas formales para conocer tiempos estimados y reales que permitan planear
  - Flexibilidad
  - Mayor delegación de Autoridad
  - Modificación de la Dirección

- Favorecer al emprendedor al delegar autoridad para que tenga tiempo de planear su negocio
- Separación empresa- familia (físicamente)
- Adaptación gradual de la empresa al medio
- Administración de Almacén
- Planeación de la Compras.
- Documentación de funciones y su formalización
- Establecimiento de necesidades para cada área que orienten la acción
- Reconocimiento de tiempos muertos
- Mayor personal que favorezca la producción
- Minimización de tiempo en los procesos

Cada una de las piezas que conforman la empresa deben manejarse con la eficiencia que ofrece el proceso administrativo, es posible pero no favorable que una empresa sea siempre guiada en forma empírica por la visión y aptitudes de su dueño y emprendedor, quien deposita todo su tiempo y confianza en la empresa y todas sus esperanzas en que algún día ésta dará abundantes frutos .

Se debe hacer una reflexión seria en la transformación de la microempresa para que los sueños y anhelos del emprendedor sean alcanzados, ya que le ha dedicado tanto tiempo de su vida y trabajo, sin embargo, hasta hoy no ha podido crecer y desarrollarse formalmente a

pesar de las bondades que tienen sus productos los cuales son favorablemente aceptados por los consumidores.

- Esta empresa no puede ir en la búsqueda de nuevos clientes mientras no se cuente con la capacidad suficiente para llevar a cabo una producción que satisfaga las necesidades del mercado actual de manera eficiente y esto se dará al contar con una estructura más sólida y adecuando las actividades de la empresa al Proceso Administrativo, iniciando su transformación con una adecuada planeación y organización.

Es preciso reconocer que una adecuada Planeación favorecería a la empresa en :

- La posibilidad de cubrir un mayor número de pedidos en temporada de mucha demanda debido a una adecuada planeación en la producción.  
semana.
- Aprovechando temporadas de baja demanda
- Una buena planeación favorece la capacidad productiva de la empresa
- Disminuye tiempos muertos
- Una empresa con apropiados planes puestos en práctica, es una empresa que administra sus recursos de una manera eficiente por consiguiente produce mayores ganancias o utilidades.
- Disminuye costos

- Genera oportunidades de crecimiento

Aumenta la capacidad de la empresa para abastecer satisfactoriamente al mercado y para darse a conocer en nuevos mercados.

La Planeación es fundamental en toda empresa y hay que considerar que antes de ir a la práctica es necesario Planear.

No se han tomado en cuenta las políticas apropiadas y su comunicación escrita, la cual es importante documentar cuando se desea crecer , para disminuir los problemas ocasionados por la falta de políticas apropiadas y la observancia de estas por el personal.

Se requiere favorecer a la empresa a través de un minucioso análisis de cuantas y cuales son las políticas necesarias en cada área o función así como las Políticas Generales.

Es importante reconocer su valor , debido a que constituyen las guías generales que orientan todas las acciones que se van a realizar a través del curso del plan , además es necesario recordar que son los límites de los cuales no debemos apartarnos para llegar al objetivo deseado , esta es la función esencial para las que son creadas, por tal motivo es necesario que las políticas sean congruentes con el Objetivo y contribuyan a su cumplimiento.

En la microempresa es necesario que sea analizado el verdadero sentido de lo que representan las políticas para el logro de los Objetivos Especificos y en general para el logro de los Objetivos Institucionales .

La calendarización de las actividades permite registrar los tiempos requeridos para cada una de las actividades lo que permitirá llevar de una manera formal y ordenada una planeación que

resulte lo más favorable a la empresa siendo necesaria para satisfacer a los clientes en temporada de mucha demanda.

Es importante visualizar a la empresa como una unidad formada por secciones menores pero que éstas llevan a la armonía y logro de los objetivos de la empresa .

No se puede concebir a la organización como unidades distintas en las cuales unas tienen mayor peso que otras, la manera en que la empresa alcanza su máximo beneficio y completa armonía es cuando todas y cada una de sus partes se interrelacionan siendo tan importante hasta la más pequeña de éstas para lograr el fin deseado .

La formulación de Objetivos que cumplan con todas las características para ser aceptados como tales, entre ellos que sean alcanzados pero que su logro reditúe a la organización mayores beneficios deben ser formulados tanto para producción como para compras y abastecimiento y comercialización que son áreas de las cuales se compone la empresa .

Los Objetivos debelen en todo momento tenerse por escrito , esto favorece su cumplimiento, el conocimiento de estos por todo miembro que la integra y evita confusiones que se suscitan a causa de una mala comunicación , cuando estas no son por escrito.

La falta de flexibilidad en una empresa tan centralizada como ésta hace difícil su crecimiento, debido a la incapacidad de adaptarse a los cambios de su entorno , debe buscar una estructura flexible que sea adaptable a tales cambios para facilitar su crecimiento.

Si uno de los objetivos primordiales de la organización es crecer. El tipo de dirección debe ser modificado de acuerdo a las necesidades que se van presentando , adaptar la empresa a su



medio permitirá a ésta ir gradualmente creciendo , y allegarse de los elementos necesarios para este crecimiento en el momento en que se va requiriendo, de tal manera que no le resulten tan drásticos estos cambios o modificaciones que afecten su existencia.

Si se desea lograr este Objetivo se debe considerar la necesidad de gente capacitada , conocedora de aspectos administrativos y que ponga en práctica estos conocimientos en dicha microempresa con el fin de redituar a la misma mayores beneficios.

El emprendedor debe tener un panorama general , visualizar a su empresa como una unidad (un todo) y conocerla para delegar autoridad , de esta manera el emprendedor contará con mas tiempo que le permita ahondar mas en otras actividades intelectuales que den pié a una satisfactoria planeación de las funciones y necesidades de su empresa , debe delegar a gente capacitada y con conocimientos administrativos que establezcan a través de bases administrativas una estructura organizaciones lo más apropiada posible a la empresa .

En relación a la versatilidad se considera que es necesario tener una limitación en cuanto al número de modelos y enfocarse más a seguir promoviendo los que han dado buen resultado en periodos pasados pues la capacidad de la empresa es insuficiente para llegar a un gran número de consumidores en tan poco tiempo .

Es importante notar que si la cantidad de modelos es menor , la capacidad para producir un número mayor de artículos será mas favorable.

Se debe considerar una planeación de la producción anual que alcance a cubrir las necesidades de las dos temporadas , máxime si se reconocen los modelos más vendidos en todo

el año, como lo es la muñeca de tela en todos sus tamaños que es el modelo mas aceptado y vendido por la empresa. , aunque para ello es necesario contar con capital , el cual es escaso.

La producción normal , hablando de muñecas de tela (estándar) es de 50 muñecas a la semana , bajo condiciones normales , las cuales no alcanzan a cubrir las necesidades de la temporada alta como son los meses de diciembre , enero y febrero , en los cuales los pedidos varían .

Por lo que respecta a las muñecas (estándar) y como la empresa no cuenta con una investigación profunda que arroje datos exactos de la cantidad de producción necesitada para este periodo , el pronóstico de ventas se hace en base a la experiencia de años pasados; los cuales indican que la cantidad mínima para cubrir los pedidos del pequeño mercado al cual se llega es de 150 muñecas a la semana en temporada alta

La empresa debe de considerar este comportamiento en las ventas y lograr un excedente de artículos terminados para satisfacer la demanda de los clientes en todo tiempo y la utilización de los tiempos muertos que se observan a través del periodo aprovechándolos para esta producción, con el propósito de evitar complicaciones de temporada alta para la empresa como conflictos interpersonales, falta de comunicación, etc. que son provocados en temporada de mucha demanda por la presión de los pedidos concertados y sobre todo para propiciar el crecimiento de la micro empresa familiar.

Es fundamental llevara a cabo una planeación de las actividades que se requieran realizar en cuanto al manejo de inventario, conjuntamente con la planeación de la producción de

aquellos artículos que requieran de materiales ya existentes así como de promover dichos artículos.

Se hace necesario tener una distribución apropiada de los recursos y lograr una eficiente producción comenzando con favorecer a la empresa al inyectarle recurso financiero que favorezca la eliminación de tales carencias y contribuya al crecimiento de su producción , esto a través de dar prioridad al uso de material existente ya olvidado.

En relación a la producción lo recomendable es considerar una eficiente planeación de las actividades , la creación de métodos y sistemas de procedimientos que minimicen los tiempos en el proceso de producción , asegurar materiales o materia prima suficiente y un aumento de mano de obra que favorezca a la empresa.

Para que se de un correcto manejo a la creatividad y versatilidad es indispensable desarrollar planes de acción para la Producción , las Compras y Abastecimiento y la Comercialización .No debiendo abocarse a un área en específico , sabiendo cuan importante son las compras y abastecimiento de materiales, como lo es la producción y la comercialización .

Debe trabajarse con planes que involucren a todas las áreas de la empresa y realizar un estudio de su capacidad con el fin de tomar decisiones acertadas .

Lo que la empresa desea es mantenerse , crecer y desarrollarse , si se busca cambios o novedad en sus modelos es para ello, a tal cuestión se insiste en realizar toda actividad de la empresa o que corresponda o afecte a la misma de una manera formal apegada al Proceso Administrativo , con una planeación de todas sus actividades , l a planeación conlleva una

diversidad de planes que se apegan a cada necesidad y que tienen una función específica por lo cual la empresa debe tener conocimiento de cuales son y como funcionan , aún las empresas más pequeñas requieren de un proceso conocido que las guíe , por esto deben contar con conocimientos administrativos que les permita la determinación de planes y programas tendientes a solucionar los problemas que se presentan en la organización.

La disposición productiva debe estar manifiesta en su personal, materiales, maquinaria y equipo , herramientas y servicios auxiliares .

Por otra parte, es indispensable realizar una planeación de las compras para impedir interrupciones en la producción y evitar en lo posible las compras urgentes que resultan a precios más elevados de los normales y repercuten en las utilidades.

Es recomendable el establecimiento de políticas de aprovisionamiento que favorezcan esta función y una administración adecuada del almacén de materiales que hagan posible el contar con el material necesario en el tiempo requerido para la producción , evitando elevados costos de materiales compras inapropiadas, desabasto de materiales, baja producción , pues todo ello trae como consecuencia una baja utilidad.

Todos estos aspectos deben ser manejados a través del Proceso Administrativo que favorece a la empresa de una manera total cuando se lleva en forma adecuada.

## BIBLIOGRAFIA

- CERTO Samuel, C. (1992). **Administración Moderna**. Editorial Mc Graw Hill, México. 628p
- CRAIG, Rice.(1993). **Planeación Estratégica**.( Para la Pequeña y Mediana Empresa). Editorial Patria.México. 234p.
- FERNANDEZ Arena, José.(1977). **Introducción a la Administración** . Editorial UNAM Direcc. Gral de Publicaciones. México 277p.
- GRABINSKY, Salo.(1988). **EL Emprendedor: Creador y Promotor de Empresas**. Editorial UNAM.México. 244p.
- GRABINSKY, Salo.(1992). **La Empresa Familiar**. Editorial Del Verbo Empezar. México.192p.
- GRABINSKY , Salo. (1993). **Emprendedores**. (Revista) Volumen II , No 21 .
- Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Selecciones del Reader's Digest , Tomo 9 . 3076P.
- HERRERA Rodriguez, Sergio.(1980). **Fundamentos de Administración**. Editorial Interamericana,México.
- HICKS Herbert, G.(1989,c1981). **Administración**. Editorial CECSA, México.653p.
- KOONTZ, Harold.(1986). **Manual de Administración Moderna**.Editorial Interamericana México.

KOONTZ, Harold; O'Donell. (1988). **Elementos de Administración**. Editorial McGraw Hill México. 636p.

KOONTZ Harold, Weihrich. (1990). **Administración**. Editorial Mc Graw Hill, México. 771p.

LARIS Casillas, Francisco J. (1993). **Administración Integral**. Editorial Continental, México. 329p.

MENENDEZ Guzmán, Alberto. (1993). **Administración Básica**. Editorial UNAM-ENTS, México. 54p

MERCADO H. , Salvador. (1995). **Administración de Medianas y Pequeñas Empresas** Editorial Pac, S.A. , México . 344p.

MORALES Castro, Arturo. (1995). **Administrate Hoy**. (Revista) Edición Latinoamericana , Año II No 17. 96p.

PICKLE Hal, B. (1990). **Administración de Empresas Pequeñas y Medianas**. Editorial Limusa, México. 568p.

REYES Ponce, Agustín. (1985-1986). **Administración de Empresas : Teoría y Práctica**. Editorial Limusa, México.

REYES Ponce, Agustín. (1992). **Administración Moderna**. Editorial Limusa, México. 480p.

STONER James, A.F. **Administración**. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A. 826p

TERRY George, R. (1992). **Principios de Administración** . Editorial CECSA, México. 747p.