

301802
41
29



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

PLANTEL TLALPAM
ESCUELA DE ADMINISTRACION

con estudios incorporados a la U.N.A.M.

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA FAMILIAR

T E S I S

Que para obtener el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a n

MARTHA ANGELICA MUÑOZ BAUTISTA

REBECA SANCHEZ HERNANDEZ

México, D. F.

FALLA DE ORIGEN

1987



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 está 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.

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCION | 2 |
| | |
| I. EMPRESAS FAMILIARES | |
| 1.1 Antecedentes | 5 |
| 1.2 Concepto e importancia | 15 |
| 1.3 Objetivo | 24 |
| | |
| II. CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES | |
| 2.1 Indefinida estructura administrativa | 29 |
| 2.2 Cualidades personales y estilo gerencial del propietario | 37 |
| 2.3 Problemas comunes de la empresa familiar | 43 |
| 2.4 Ventajas y desventajas de este tipo de - empresas | 49 |
| | |
| III. MARCO CONCEPTUAL | |
| 3.1 Conceptos de organizaci3n | 57 |
| 3.2 Importancia de la organizaci3n | 62 |
| 3.3 La divisi3n del trabajo como primer paso de la organizaci3n | 65 |

| | pag. |
|---|------|
| 3.4 <i>Los manuales administrativos como un elemento técnico de la administración</i> | 68 |
| IV. INVESTIGACION DE CAMPO EN UNA FABRICA DE MUEBLES | |
| 4.1 <i>Marco histórico</i> | 76 |
| 4.2 <i>Marco legal</i> | 82 |
| 4.3 <i>Situación actual de la empresa</i> | 88 |
| V. ORGANIZACION DE LA FABRICA DE MUEBLES | |
| 5.1 <i>Objetivos</i> | 93 |
| 5.2 <i>Organigrama general</i> | 94 |
| 5.3 <i>Estructura orgánica</i> | 95 |
| 5.4 <i>Descripción de la estructura orgánica por áreas</i> | 97 |
| CONCLUSIONES | 130 |
| BIBLIOGRAFIA | 133 |

INTRODUCCION

En los últimos años, ha existido un acelerado crecimiento en la industria de nuestro país. En la actualidad encontramos una gran cantidad de empresas de diferente magnitud: grandes, medianas o pequeñas. Y dentro de las cuales podemos ubicar a las empresas familiares.

La empresa familiar es el tema central del presente trabajo. Por este conducto hemos intentado hacer una amplia explicación de lo que este tipo de negociaciones son: su surgimiento, su desarrollo y su transformación a través del tiempo.

Le hemos dado un especial tratamiento a los problemas más comunes a los que tiene que enfrentarse la empresa familiar; como son la deficiente organización administrativa y contable, en gran cantidad de estas, o incluso el crecimiento total de ella. Es también común que el sistema de control interno, la fluidez de sus operaciones y su misma documentación sean deficientes. Estos problemas, y otros tantos más, son motivados por las características propias que presenta la empresa familiar, peculiaridades que la ubican en un mar-

co social y económico distinto al de las demás negociaciones.

Desde nuestro punto de vista, gran parte de los problemas a los que se enfrenta la empresa familiar se derivan desde el seno del empresario mismo. Porque los celos a su negocio y el temor a la influencia externa, le impiden actualizar sus métodos productivos y sus sistemas administrativos. Temen que la injerencia externa le arrebatase el control total que siempre ha mantenido.

El desarrollo práctico de nuestro trabajo, lo hemos ejemplificado con una empresa en concreto: una fábrica de muebles. Este negocio es, desde luego, una empresa familiar que nos ha permitido analizarla desde sus orígenes hasta su situación actual. Lo cual nos ha facilitado a sobremedida, detectar los problemas que durante su evolución ha tenido. Podemos decir que es una empresa característica del tipo que en esta tesis nos ocupamos, ello nos ha animado a pensar que el esfuerzo que hemos hecho al elaborar el presente trabajo, podría fructificar y ser de utilidad en alguna medida, lo cual ha sido nuestro mejor propósito.

I EMPRESAS FAMILIARES

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Concepto e importancia
- 1.3 Objetivo

1.1 ANTECEDENTES

Como consideración previa, y con respecto a este punto, creemos necesario aclarar que sobre el particular nos referiremos exclusivamente a citar los antecedentes que tiene nuestro país en materia de industrialización.

En la actualidad México se encuentra en una etapa bastante madura de industrialización, esta situación es el producto de una serie de factores que se iniciaron a fines del siglo pasado y que se han estado integrando y fortaleciendo con el transcurso de los años.

Hoy en día, nuestro país posee empresarios de origen extranjero y un creciente número de industriales nativos. Todo esto como producto de una serie de fenómenos tanto internos como externos que han propiciado que la industrialización, - en la época actual, sea un fenómeno autosostenido.

La industrialización, comenzó esencialmente como un fenómeno exógeno arraigándose y evolucionando a través de distintas etapas. De las cuales enunciaremos algunas de las más importantes:

A) EL PERIODO PREPARATORIO.

Para algunos autores, los inicios del desarrollo industrial aparecen durante la independencia, para otros, unos años antes. Recordemos que la minería constituyó por mucho tiempo el grueso de la actividad industrial, aunque poco antes, durante el período colonial, ya existía una pequeña red de industrias que producían bienes de consumo. A este respecto el economista Leopoldo Solís, en su obra "Demografía y Economía", señala que las actividades industriales, antes de nuestra independencia, constituían un 29% del producto nacional.

A mediados del siglo pasado se podía ver en México pequeñas industrias que ya utilizaban tecnologías típicas de la Revolución Industrial. Estas pequeñas plantas constituyeron el embrión de la industria del país -siguiendo el pensamiento del autor antes citado- aun cuando su significación económica fue limitada; pero una experiencia de esta naturaleza ayudó a la transición de una sociedad centralizada en la agricultura a una que incluye actividades industriales.

En México como en la historia de todos los países desarrollados, la artesanía fue el medio por el cual una socie -

dad principalmente agrícola cambio a actividades industriales, constituyendo la primera fase de una producción más compleja; ya que este tipo de industrialización primitiva requiere ciertos factores que una industria avanzada necesita y que son típicos de sociedades desarrolladas. Porque la industria, independientemente de lo rudimentaria que sea, introduce nuevas costumbres y actividades; en resumen, una nueva "cultura", ya que, mientras que la agricultura de subsistencia, puede operar independientemente de una red de mercados, la industrialización esta dentro del marco de un sistema monetario y requiere habilidades específicas como la división del trabajo y la producción en grupo -principios que posteriormente analizaremos-, es decir, una estructura organizativa.

B) EL PERIODO DEL PORFIRIATO.

Cuando se dió la primera etapa de industrialización, diversos grupos extranjeros introdujeron al país tecnologías relativamente modernas.

Históricamente, la época del Porfirismo comprende los años de 1876-1910, hasta la época de la Revolución. Bajo la

dictadura del general Díaz se fomentó la entrada del capital extranjero y las políticas gubernamentales lo protegieron. - La estabilidad política existente y el apoyo que otorgó la dictadura crearon un clima adecuado para la planificación de inversiones a largo plazo. Cabe citar que la política de protección arancelaria, aplicada por la República fue continuada por el presidente Díaz. Ya por el año de 1890, debido al aumento de la inversión extranjera, aparecieron en el país - plantas que procesaban principalmente productos agrícolas - (algodón, lana, tabaco, etc.)

La tecnología y la industrialización posterior se originan desde el exterior y permanecen ajenas a la cultura local; más aún, el país y sus habitantes obtuvieron poco beneficio de ello. A este respecto citaremos a Joseph A. Kahl⁽¹⁾ quien nos dice algunas de las causas que dieron motivo a que el Porfirismo obstaculizara el desarrollo: la concentración territorial en manos de terratenientes y empresas extranjeras; la explotación capitalista por parte de empresas principalmente norteamericanas e inglesas de ferrocarriles, minas, petróleo e industrias en general; y la esclerosis social que

(1) Kahl Joseph A. La industrialización en América Latina. - Fondo de Cultura Económica. México. 1965.

impedía el desenvolvimiento de las clases populares y medidas, manteniéndolas en niveles bajos de existencia.

Se ha considerado que en este período la inversión extranjera significó el 80% de la inversión total, distribuido fundamentalmente entre Estados Unidos, Gran Bretaña y Francia. Entre las principales industrias del país se encontraban: La minería, el petróleo y la energía eléctrica, que estaban en manos extranjeras, al igual que los ferrocarriles y sistema de transporte aunque en menor medida.

Aún cuando la innovación técnica e industrial fueron empezadas por extranjeros, tuvieron gran impacto entre la población local. Este fenómeno de inversión externa tiene su explicación si tomamos en cuenta que las industrias importantes requerían altas inversiones, además de técnicas complejas y los inversionistas nacionales no estaban en posibilidad de cumplir con semejantes requerimientos.

C) DE LA REVOLUCION A LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL (1910-1940).

El período de la revolución paralizó el desarrollo económico de México. La producción agrícola y minera se redujo.

El hecho de que disminuyera el ritmo de la economía no merece una evaluación negativa del período, ya que estos años de violencia y cambio tendrían una influencia social y económica positiva, muchos años después. En el período posrevolucionario se fortalecieron los nuevos valores, se contruyeron - nuevas instituciones, creándose penosa y lentamente una nación. La crisis mundial retrasó aún más el "despegue" de la joven economía mexicana.

En los últimos años de este período, el Estado adoptó - un papel empresarial principalmente en las industrias básicas y en la expropiación de compañías petroleras extranjeras, siendo PEMEX su creación más notable.

D) LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL Y LA GUERRA DE COREA.

La sustitución de importaciones, propiciada por una disminución en el abastecimiento externo, estimuló el crecimiento de industrias locales que producían para el mercado nacional y, en alguna medida, para la exportación. Entre los años de 1940-1945, la producción manufacturera registró un crecimiento anual promedio del 10.2%, cifra que representó el crecimiento más acelerado de la economía mexicana obtenido has-

ta el presente.

La guerra de Corea trajo consigo nuevas posibilidades de crecimiento; las exportaciones aumentaron en 23% entre 1949-1950 y en 20% el año siguiente. La expansión de las industrias tradicionales, tales como la textil, fue acompañada por un aumento en la producción de nuevas industrias, como las de hierro y acero, cemento y papel, y la creación de la industria química.

Las condiciones favorables de mercado que sostuvieron el crecimiento, fueron mejoradas por iniciativas y políticas del gobierno. Ya para estas fechas la intervención directa del estado en la industria tenía como finalidad compensar la ausencia de la iniciativa privada en lo que se consideraba sectores claves. El estado decidió invertir en industrias básicas, con lo cual se convertía en un apoyo importante de la empresa privada en el futuro, sin competir con ella. Ya para entonces la Nacional Financiera desempeñó un papel de suma importancia en el fomento del desarrollo manufacturero, otorgando créditos principalmente y en muchos de los casos motivo el impulso de empresas medianas y pequeñas que posteriormente fructificaron en grandes industrias.

Como es de suponerse, el Estado no tenía la fuerza financiera suficiente para llevar a cabo un proceso de industrialización en forma integral, porque tenía que atender otros renglones económicos, pero sí pudo elaborar una política de apoyo e incentivos dirigida a este proceso: Una serie de políticas fiscales que introducían exenciones y protección a los bienes de producción nacional para crear un ambiente favorable para la inversión privada industrial.

Por otro lado, la política laboral del estado aseguró a los empresarios la paz sindical. La pugna existente entre el gobierno y los inversionistas privados, que había llegado a niveles extremos durante el régimen del Presidente Lázaro Cárdenas, cedió ante un período de conciliación y equilibrio.

Es en este período en que la industria en México sufrió un cambio de suma importancia. Los agentes motivantes de la industrialización se encuentran dentro del país mismo, y la innovación tecnológica se lleva a cabo bajo el impulso de empresarios nacionales, alentados no solo por las condiciones favorables de mercado sino también por la existencia de estructuras que apoyan el crecimiento y por valores sociales cada vez más modernos.

Es importante destacar que ya para esta época habían sido creadas una serie de instituciones de estructuras modernas que posteriormente favorecerían el desarrollo del sector industrial. Nuestro país ya contaba en aquel entonces con ferrocarriles, caminos y escuelas, el Banco de México había sido fundado en 1925 y en 1934 la Nacional Financiera, instituciones que impulsaron como ya se ha dicho en forma importante el desarrollo financiero-industrial.

Ha estas estructuras hay que agregar otras instituciones en las cuales se tuvieron que organizar los protagonistas del desarrollo industrial. Tenemos como ejemplo la C.T.M. (Confederación de Trabajadores Mexicanos) creada en 1936, y la nueva Ley de las Cámaras de Industria y Comercio de 1936, lo que hizo obligatoria la formación de organizaciones industriales que representarían a los empresarios.

El período se caracteriza por una amplia imitación y adaptación de procesos técnicos productivos del exterior a la industria doméstica. A menudo el nuevo grupo de industriales nacionales recibía capacitación en el exterior, donde encontraba una fuente de información técnica y de ideas.

Para entonces el empresario mexicano parece ser lo sufi-

ciente maduro para absorber y aplicar nuevas técnicas industriales, con cierto grado de adaptación a las necesidades locales. La transferencia de la innovación tecnológica, por lo tanto, no es pasiva como en el período inicial, efectuándose en forma indiscriminada a través de agentes nacionales.

E) EL CRECIMIENTO AUTOSOSTENIDO Y CAMBIOS EN LA INVERSIÓN EXTRANJERA.

Después de 1950, las causas del crecimiento del producto industrial nacional deben buscarse, principalmente, en el dinamismo de la joven industria mexicana y en la protección que el gobierno le brinda a la misma. La importancia cada vez mayor de la inversión nacional se ha visto acompañada por el resurgimiento de la inversión extranjera. Es importante señalar, en relación a la inversión externa, que se hacen en esta época en términos cualitativos, más que en cuantitativos. Nuevamente el capital extranjero introduce la innovación tecnológica al país, en la forma de nuevos productos y tecnologías complejas.

Y en contraste con la etapa previa, este proceso se está logrando con la participación de capital y directiva nacional.

1.2 CONCEPTO E IMPORTANCIA

En el punto anterior hemos realizado una breve relación histórica de los antecedentes de la industrialización en México. Desarrollo industrial que motivo el surgimiento de empresas grandes, medianas y pequeñas, que a través de los años, han sido en mayor o menor medida partícipes del desarrollo económico de nuestro país.

Por lo que se refiere al objetivo principal de este trabajo, queremos señalar que los antecedentes históricos citados líneas atrás, son válidos en el tratamiento de LAS EMPRESAS FAMILIARES, de las que nos ocuparemos en seguida en lo que se refiere a su concepto e importancia en nuestro sistema económico y social.

Entre algunos conceptos podemos citar el que establece el profesor Esteban, sobre la empresa familiar: "Es aquella empresa de negocios, en la cual los instrumentos de trabajo y la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano, entre cuyos miembros existe una relación familiar."⁽¹⁾

(1) Profesor Juan Manuel Esteban. Apuntes de empresas pequeñas y medianas. 1984.

Aunque líneas adelante nos referiremos a las peculiaridades de la Empresa Familiar, consideramos de importancia comenzar diferenciando a las empresas medianas de las pequeñas; ya que como posteriormente se esclarecerá, las empresas familiares las encontramos entre estas.

Las empresas medianas y pequeñas, las podríamos conceptualizar de esta manera:

La empresa mediana es aquella formada por una sociedad-planeada por un comité, y que abarca no sólo el mercado local sino también el regional y en algunos casos el nacional.

La empresa pequeña es aquella que posee un dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera.

Una vez que nos hemos referido, aunque sea someramente, al concepto de la empresa familiar, haremos un sencillo bosquejo sobre la importancia que dicho tipo de empresas tienen en nuestra sociedad.

En nuestro tiempo, gran número de pequeñas empresas son administradas por familias y, claro está, esto influye en

gran parte en la vida cotidiana de todos sus integrantes. To
dos ellos suelen trabajar en ella aunque sea en pequeña esca
la, para sacarla adelante.

Es común que la esposa labore en el establecimiento. -
Ella se ocupa de ciertas tareas, tales como contestar llama-
das telefónicas, tomar órdenes o mensajes, etcétera. En es -
tas empresas además de las funciones antes citadas, es común
verlas atendiendo a la clientela.

En ocasiones la mujer es la pequeña negociante. Y su ac
tividad se concentra, generalmente, en áreas específicas, co
mo son: tiendas de ropa o regalos, de arreglos florales, et-
cétera. No es difícil encontrar a la mujer manejando la em -
presa familiar mientras su esposo es un trabajador de tiempo
completo en otra parte. En estos casos, las labores físicas-
y el mantenimiento del lugar está al cargo del marido. Dada
la actual corriente de transformación de los papeles familia
res y sociales de la mujer es de esperarse que los pequeños-
empresarios del sexo femenino multipliquen su número y sus -
campos de acción en un futuro inmediato.

Por su parte, los hijos realizan ciertas tareas en cuan
to son lo suficientemente grandes para poder hacerlo. Entre-

Las labores más comunes de los niños son la entrega de pedidos, el mantenimiento ó limpieza del local, la atención a la clientela y la atención de la caja registradora. Es importante destacar que los niños en la calidad de aprendices se convierten en depositarios de habilidades especiales de sus padres. Es común que las EMPRESAS FAMILIARES, con el transcurso del tiempo, pasen de padres a hijos. De igual manera las empresas suelen ser legadas por los progenitores a sus hijos. Y de esta forma, algunas han podido operar por varias generaciones.

Una de las características básicas de las empresas familiares es el hecho de que las ganancias de éstas constituyen el salario de la familia que las forma. Y si aquellas tuvieran que pagar salarios a otras personas por el trabajo que los integrantes de la familia efectúan, en muchos de los casos sería financieramente imposible mantener abiertas sus puertas.

Al constituir el sostén económico de los miembros que la integran, la empresa familiar juega un papel preponderante en la vida de aquellos. Para nadie es desconocido que la fuente de ingresos principal para cualquier individuo, es el sustento material para él y las demás personas que de alguna

manera sean sus dependientes. La fuente de trabajo constituye la confianza necesaria para que en el hogar exista armonía y seguridad en el futuro.

Para nadie es desconocido, que en la época actual nuestro país es azotado por un sin fin de problemas, entre ellos el desempleo tan marcado, que ha acarreado una gama de conflictos sociales y económicos de una gravedad manifiesta. Hoy en día nos enfrentamos al problema del desempleo, y con este a otros tantos como son la seguridad y una preocupante crisis económica.

Es por eso que la empresa familiar tiene por un lado una gran importancia económica, y por otro, también lo tiene desde el punto de vista social.

Tratándose del aspecto económico, recordemos que la empresa pequeña desde su surgimiento, muchos años antes de que apareciera el capitalismo, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre. Así se constituyó no sólo en fuente de abastecimiento de artículos para el consumo, sino de las fuerzas productivas, y es principalmente la industria de modestos recursos donde se apoya la Revolución Industrial y con ello la tecnología que hoy fomentan y desarro -

llan las grandes empresas.

No olvidemos que en México, desde la etapa de la vida independiente, el fenómeno de la industrialización despuntó con industrias como la textil, productos alimenticios, muebles de madera, y productos químicos, entre otras.

Después de la Revolución Mexicana, al emplearse el mercado interno, aparecieron más industrias grandes, pequeñas y medianas. Pero lo predominante en esa estructura industrial, que crece y se desarrolla permanentemente, es la pequeña y mediana industria, conteniendo obviamente a la empresa familiar, de la que nos estamos ocupando.

Al observar la evolución histórica de la estructura industrial en México, por tamaños o niveles, se puede concluir lo siguiente:

a) La dinámica de la economía mexicana propicia necesariamente el crecimiento absoluto de sus componentes. Es decir, al crecer el producto nacional bruto, crecen los elementos que lo componen, entre ellos el sector industrial.

b) El crecimiento del sector industrial, dentro de la -

economía, hace que aumente la dimensión de las unidades productivas, por lo que los niveles de industria se trasladan de los sectores artesanales o de incipiente industria, a los de pequeña industria, y, de éstos a los niveles medianos o grandes.

Desde nuestro punto de vista, la importancia de la pequeña y mediana industria no sólo puede medirse por el número de establecimientos sino por el capital invertido que representan; por el valor de su producción; por las materias primas que consumen; por la formación de capital fijo; por los empleos que generan; y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora a través de los sueldos y salarios.

Aparte de la importancia económica que tiene la empresa familiar, tiene otra que es de carácter social. La podríamos resumir de esta manera:

La pequeña y mediana industria al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro-mexicano, contribuye, por un lado, a elevar a un rango social distinto a este sector, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria, a través de sus salarios y por los

bienes que adquieren con él. Por otro, contribuye a formar y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característica de países en vías de desarrollo, no habría en contrado los elementos para su entrenamiento y capacitación.

Así mismo, en un país de permanente cambio, hacia una estructura industrial más compleja, pero que aún no ha logrado desarrollar la capacidad gerencial a niveles altos, la empresa familiar se constituye en escuela práctica. Pues en ella se gesta la formación gerencial que necesita forzosamente un país, para mejorar su estructura administrativo-productivo para una sólida y pujante industria.

En el mismo orden de ideas, podemos agregar que es responsabilidad social, de la pequeña y mediana industria, reducir sus costos y mejorar su calidad de manera insoslayable, para que contribuya con efectividad a propiciar y desarro-llar el mercado interno. Es decir, en nuestro país existen aún considerables sectores marginados del uso y consumo no sólo de los artículos industriales procedentes de la indus-tria del calzado, el vestido, la alimentación y el alojamiento, sino de otros bienes industriales.

La empresa familiar contribuye a elevar el nivel de in-

gresos de sus miembros y en consecuencia de un sector social, al constituir un mecanismo redistributivo de la propiedad entre los parientes, que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala generalmente. De esta manera la empresa familiar, pequeña y mediana, se convierte en un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otro modo posiblemente hubieran permanecido ociosos.

Estas y otras ventajas de orden social y económico, son propias de las empresas familiares.

1.3 OBJETIVO

En relación a este punto, es importante tener en cuenta que toda empresa, de cualquier magnitud, se constituye con un propósito determinado. Esto es: es creada para alcanzar objetivos o metas que de antemano sus fundadores establecieron.

El propósito de establecer los objetivos de la compañía es doble. Primero, la declaración de los objetivos ayuda a definir los fines que pretende el negocio. Segundo, los objetivos proporcionan las bases y la dirección para tomar una decisión y actuar dentro de los lineamientos de la empresa.

Los objetivos de una empresa permiten a la dirección medir el éxito del establecimiento de acuerdo con el grado en que se logren los mismos.

Los objetivos de una negociación deberán representar a las partes interesadas en la misma: propietarios, empleados, clientes, y demás.

Los objetivos representativos de estas partes pueden in

cluir:

Del propietario; que se obtenga un nivel de ganancia - satisfactorio.

De los empleados; que se les remunere justa y competitivamente.

De los clientes; que la publicidad sea verdadera.

De igual manera, entre los objetivos de la empresa familiar, encontramos que ha esta se le puede considerar como - una forma de invertir el dinero propio y obtener un ingreso, o como una propiedad privada que no difiere de los bienes - raíces, o bien como un "objeto" valioso.

En estos casos, la empresa se identifica con los propósitos y necesidades de la familia, teniéndose muy poca cuenta de la red de relaciones que liga a la empresa con otras - industrias, con la sociedad y con la proposición y el papel que la misma desempeña en estas relaciones. Porque en muchos de los casos los dueños-gerentes perciben a la empresa familiar como su propiedad privada y por lo tanto el control financiero y la gerencia, creen, que debe ser funciones exclu-

sivas de la familia; sólo los parientes forman parte del consejo directivo.

Otra manera de concebir a la empresa familiar, sería - como una entidad separada, con necesidades y metas propias y cuyo crecimiento requiere condiciones específicas que pueden chocar con los deseos originales de la familia. Y en estas - condiciones los propietarios, ante las presiones ejercidas - sobre él, pueden verse obligados a reexaminar sus puntos de - vista anteriores en cuanto a su negocio.

Finalmente, y en resumen, creemos que la empresa fami - liar persigue principalmente los siguientes objetivos:

a) Satisfacer las necesidades básicas de los miembros - de la familia que la integra. Porque actualmente para que - subsista económicamente una familia requiere ya no solo de - los ingresos que aporten los padres, sino que se ha vuelto en muchos casos indispensable el auxilio de los hijos en este - sentido, por razones de todos conocidas: crisis económica, - inflación, etcétera.

b) Proporcionar una fuente de trabajo, más segura, a - los miembros de la familia respectiva. Debido a que el desem

pleo y sub-empleo se han convertido en problemas crónicos de nuestro país, desde hace tiempo hasta nuestros días. La empresa familiar en ese sentido es una posibilidad de ocupación que tiene un cierto sector social.

c) Incrementar un cierto capital, a través de la formación de este tipo de empresas. Ya que con la aportación, que los integrantes de esta empresa hacen de sus ahorros, buscan entre otras cosas ser los beneficiarios directos de su trabajo y aumentar el rendimiento del capital.

Estos son a nuestro criterio los objetivos más representativos de una empresa familiar. Aunque existen otros más como sería alcanzar una realización personal por medio de este tipo de empresas.

11. CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES

- 2.1 Indefinida estructura administrativa.
- 2.2 Cualidades personales y estilo gerencial del propietario.
- 2.3 Problemas comunes de la empresa familiar.
- 2.4 Ventajas y desventajas de este tipo de empresas.

2.1 INDEFINIDA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Administrativamente, nuestro país muestra problemas muy especiales, debido a que tanto en la administración pública como privada se reflejan características peculiares, derivadas de nuestra idiosincrasia principalmente.

En lo que respecta al sector privado, éste presenta un cuadro empresarial con rasgos también muy especiales. En él existen un gran número de empresas familiares -pequeñas generalmente- que en muchas ocasiones compiten entre sí, y en otras, tratan de subsistir solamente.

De este tipo de empresas llegan a surgir algunas medianas y otras de cierta importancia, que al ir creciendo requieren de organizarse administrativamente, pero lo hacen en forma desordenada y casi intuitivamente, debido a que por razón de su origen, al desarrollarse paulativamente, sus propietarios no han tenido el cuidado de desenvolver armoniosamente todos los aspectos de su negociación, no se dan cuenta que su empresa progresa en muchas áreas, y sin embargo, en otras como -la administrativa en este caso- mantiene un total estancamiento.

Debido al crecimiento administrativo, llega un momento en que la empresa familiar se ve detenida, por la incapacidad de sus dirigentes para delegar autoridad y responsabilidad, dentro del desorden que ellos mismos han forjado.

Es muy común ver en nuestro país a empresas que habiendo llegado a niveles altos de éxito técnico y económico, que han sido administradas por una o dos personas durante años, de momento, sin que ellos puedan explicárselo, se ven detenidas e incluso quebrantadas, al tratar de mantener un ritmo ascendente.

Ante esta desconcertante situación, los empresarios crean una serie de áreas administrativas con las cuales pretenden dividir el trabajo; sin embargo, aún cuando señalan tareas específicas e intentan delegar su dirección, terminan por tomar directamente el mando de ellas nuevamente. Esto motiva situaciones desfavorables, como es el aumento de personal administrativo y pseudo-ejecutivos, que al no ejercer una verdadera autoridad, se dedican exclusivamente a mantener el empleo.

Por otro lado, por las mismas razones antes citadas -de desarrollo desequilibrado- al intentar diseñar la estructura administrativa de la empresa familiar, los empresarios se

dan cuenta que no existen modelos a seguir, que se puedan adaptar a sus necesidades, y que dentro de su negociación esnula la determinación de áreas, y en consecuencia se carece de descripciones de puestos, incluyendo la necesaria responsabilidad y autoridad asignada a cada uno de ellos.

El crecimiento de la estructura administrativa de Esta pequeña empresa familiar, deberla hacerse, por un lado, a través de una cadena de mando originando las diferentes jerarquías, con la correspondiente delegación de autoridad y responsabilidad. Y por el otro, produciendo una división de áreas de especialización tales como producción, finanzas, ventas, etc.

En las siguientes líneas presentamos algunos aspectos que se presentan con frecuencia en la organización administrativa de una empresa familiar.

La organización de las empresas pequeñas, y en algunos casos de las medianas, se ha ido formando poco a poco, a través de los años, bajo un mecanismo de prueba y error, estructurándose una especie de administración semejante a la construcción de una casa que nunca fué planeada para crecer, a la cual se la van agregando los cuartos y estancias conforme

se van necesitando. Así de pronto, estas empresas se encuentran con que a pesar de tener mejor y mayor personal, su administración se complica y se vuelve día con día ineficaz y onerosa, llegando inclusive a quebrantarse.

La delegación de autoridad es un principio indispensable para que una empresa pueda crecer; pero esta delegación no puede tener éxito cuando a los nuevos ejecutivos se les delegan funciones que no están debidamente estructuradas dentro de una armonía directiva. Más que delegarles autoridad se les delegan problemas insolubles por la interrelación que las actividades administrativas guardan entre sí.

Los empresarios, impuestos a resolver todo por sí mismos, acaban por disgustarse por la ineptitud de cuanto nuevo y flamante ejecutivo contratan, optando por despersonalizarlos, y en muchos casos eliminarlos de esos puestos para tomar las riendas de nuevo.

Algunos empresarios se percatan de que para delegar autoridad es necesario hacer una reorganización de la empresa; sin embargo, desisten de ello ante los grandes costos que esta labor implica, ya que para ello deben contratar profesionistas especializados, y los sueldos y honorarios, de éstos,

van más allá de sus posibilidades.

Relacionado con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y responsabilidad que esta supone, se plantea el importante problema de centralización o descentralización administrativa. Es cierto que es absolutamente imposible la total centralización como la descentralización completa: porque la administración más centralizada, necesariamente delega a jefes intermedios; aunque sean las mismas facultades de supervisar el trabajo. Por su parte la mayor descentralización forzosamente exige que los jefes supremos controlen aunque sea en algo los resultados finales.

El problema real se presenta en el grado en que se deba centralizar o descentralizar. Se trata, por consiguiente, de tendencias más o menos encausadas hacia uno de estos dos extremos, a los que de hecho nunca se llega.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones. La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir y conserva solo los controles necesarios en los altos niveles.

De la idea expuesta anteriormente, podemos concluir que lo más importante, de estas formas administrativas, no es un extremo ni otro sino más bien:

a) Que se fije con precisión el grado en que se delega y se controla.

b) Que ese grado este de acuerdo con las características de la empresa en concreto.

c) Que haya estabilidad en la delegación, ya que es muy peligroso estar cambiando constantemente de sistema.

El grado en que conviene centralizar o descentralizar depende de muchos factores; entre los cuales destacan:

1) El tamaño de la empresa: en la empresa familiar existe generalmente un solo nivel jerárquico intermedio. Es más posible, y aún conviene, mayor centralización, porque el jefe conoce a todo el personal, las situaciones concretas y las técnicas aplicables. En la gran empresa, por el contrario, conviene más descentralización, porque el contacto personal del administrador es imposible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos, siendo de igual manera im

posible abarcar todas las técnicas aplicables, por ello consideramos conveniente que las situaciones se tomen a nivel en que se presentan los problemas.

2) De la capacidad y experiencia de los jefes con que se cuenta.

3) De la calidad de controles que puedan establecerse; de hecho a cada grado de delegación debe corresponder un establecimiento de nuevos controles.

Finalmente señalaremos algunas de las causas que motivan la indefinida estructura administrativa de una empresa familiar:

Carece de un esquema organizacional, que delimite la autoridad y responsabilidad de cada puesto.

Existe centralización en el uso del poder y en la toma de decisiones.

No existe definición de puestos ni una formal asignación de funciones.

Los canales de comunicación son arbitrarios e indefinidos.

La asignación de puestos, no va en función de las necesidades de la empresa, ni de la capacidad personal de los ocupantes, sino en gustos y preferencias personales, de los dueños o familiares de éstos.

2.2 CUALIDADES PERSONALES Y ESTILO GERENCIAL DEL PROPIETA - RIO

Sabemos que el éxito o fracaso de la empresa familiar, depende generalmente de la habilidad con que sea manejada - por sus directores.

Aunque en cierto sentido, toda actividad profesional requiere concentrarse en un objetivo, el empresario está involucrado profesionalmente hasta el grado de parecer un hombre con "anteojeras". Sus actividades de ocio son limitadas en comparación con otros profesionistas, y su vida social está casi totalmente dedicada a la promoción de su negocio.

Esta total entrega a su trabajo puede deberse al hecho de que la industria, más que cualquier otra actividad, está en un estado constante de evolución y cambio. El conocimiento y la experiencia industrial están sujetos a una rápida obsolescencia. El industrial lucha sin cesar por mantenerse al tanto de los nuevos acontecimientos, del progreso técnico y de los cambios de mercado; pues sabe, que si no lo hace así, se hundirá.

Por otra parte, el grado de riesgo profesional en la industria es mayor. La competencia entre compañías rivales que intentan abarcar una parte más grande del mercado es intensa y es muy fácil fracasar. Mientras que el fracaso en otros campos profesionales a menudo se puede atribuir a factores que el individuo no puede controlar, por ejemplo: a un abogado no se le puede censurar por la culpabilidad de sus clientes o a un maestro por las deficiencias mentales de sus alumnos. Sin embargo, un fracaso en los negocios se puede imputar a fallas individuales, tales como la falta de previsión o una evaluación errónea del mercado.

En esta profesión de altos riesgos, el empresario invierte no solamente sus habilidades personales y su tiempo, sino también su riqueza privada o la de la familia. El fracaso significa la ruina financiera. Por lo tanto, debido a que hay tanto que arriesgar, el incentivo para tener éxito es muy grande, y la inmersión total de la persona en su empresa no parece ser un precio demasiado alto.

Para que el empresario encause por buen camino el desarrollo de ésta, debe reunir ciertas cualidades personales específicas, que contribuyan al éxito empresarial.

Una de las más importantes es la visión optimista: el empresario debe creer en la posibilidad del cambio, en que el medio se puede controlar y en que él mismo puede introducir los cambios requeridos. La confianza en sí mismo, combinada con un espíritu de aventura, empuje e inquietud, son en la mayoría de los casos características innatas en esta clase de empresarios. Para ellos que viven del desafío continuo, la ausencia de problemas reales puede ser frustrante. El desafío de un obstáculo y su solución exitosa parecen ser las motivaciones más frecuentes para entrar en los negocios. Las utilidades financieras se consideran principalmente como una medida del éxito y no como un fin en sí mismo.

Los conocimientos técnicos del negocio, es otro factor importante en este tipo de empresas. Muchas veces, los fundadores de este tipo de empresas antes de fundar la suya propia, trabajaron como empleados, permaneciendo algunos años en éstas antes de invertir sus ahorros y experiencias en empresas independientes. En donde, la nueva empresa que crearon pertenece al mismo sector en el que el empleado había obtenido sus experiencias, pues el conocimiento del mercado y del negocio es un factor indispensable para dedicarse a estos.

La habilidad para las relaciones humanas y algunos factores de la personalidad como son: la estabilidad emocional, la capacidad de relacionarse, la sociabilidad, la consideración y el tacto son otras cualidades valiosas para el pequeño negociante. Pues el empresario-administrador que mantiene buenas relaciones con clientes, empleados, proveedores, prestamistas y en general, con la comunidad entera, tiene mayores posibilidades de alcanzar el éxito.

Otro factor que alcanza una importancia trascendental, por influir en muchos aspectos de la organización, es el estilo de liderazgo. Si el administrador logra crear un ambiente adecuado proporcionando a los empleados la oportunidad de satisfacer sus ambiciones y necesidades, y al mismo tiempo - permite que la empresa logre sus objetivos, entonces habrá alcanzado un estilo de liderazgo positivo con todas las ventajas que esto trae como consecuencia.

Se diferencian tres estilos básicos de liderazgo y estos son: Estilo autocrático, negligente y coparticipa.

El líder autocrático intenta asumir el control total de la empresa. No delega su autoridad. No permite, o al menos - limita, la creatividad del empleado. Los trabajadores son su

pervisados de cerca, y el gerente utiliza la presión como una técnica que le ayuda a elevar la productividad. Existe poca oportunidad de intercambiar información e ideas, ya que la comunicación es vertical, del gerente al supervisor. De lo anterior se desprende que este estilo puede tener un efecto negativo sobre el estado de ánimo del empleado. Como consecuencia la reacción de los empleados hacia este tipo de liderazgo autocrático puede ser negativa.

Por otra parte, el líder negligente se encuentra convencido de que el mejor administrador es aquel que tiene un contacto mínimo con sus empleados. Este gerente ofrece una dirección escasa o nula en cuanto a la planeación de la empresa y a la guía de los empleados. Es difícil que una empresa familiar pueda sostenerse a sí misma bajo este tipo de liderazgo, pues el estado de ánimo de los empleados tiende a deteriorarse cuando el gerente adopta este estilo de liderazgo.

Otro estilo de liderazgo es el copartícipe, en donde el líder anima a los empleados a participar en la toma de decisiones que tienen que ver con ellos. El líder desea que los empleados se sientan motivados personalmente, propiciando su participación, en su trabajo y en la compañía. Este líder -

busca construir un medio ambiente dentro de la organización en donde se reconozca la importancia del individuo. El líder copartícipe estimula la comunicación de dos maneras. Las investigaciones sobre el liderazgo muestran que los supervisores de las organizaciones más altamente calificadas, permiten una mayor participación de sus asistentes en la toma de decisiones y además se comunican en una forma mejor con ellos.

Los líderes coparticipantes se esfuerzan por descubrir el talento creativo de sus empleados, un ingrediente básico de la filosofía del líder copartícipe es que los empleados apoyarán con más gusto las ideas y las acciones en cuyo desarrollo ellos han intervenido.

El empresario deberá percatarse de que no existe un solo estilo de liderazgo aplicable a todas las situaciones. El estilo de liderazgo, necesariamente cambia de una situación a otra. A pesar de esto los gerentes que han construido un medio ambiente que estimula la participación de los empleados dentro de la organización han descubierto que otro puede resultar un método más eficaz para obtener un estado de ánimo positivo.

2.3 PROBLEMAS COMUNES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

La empresa familiar presenta una serie de problemas al surgir y desenvolverse en el campo empresarial. Estos problemas van desde los financieros, y los técnicos, hasta los administrativos y humanos.

A continuación haremos una breve exposición de los problemas más generales a los que tiene que enfrentarse el tipo de empresas citada. Nos referiremos a los que enfrenta la mediana empresa, no sin antes dejar claro que éstos mismos problemas son más agudos en las pequeñas negociaciones de este mismo tipo.

Para que la familia pueda retener el control de la empresa, el financiamiento debe ser principalmente interno; sin embargo, hay pocas posibilidades de que esta fuente sea suficientemente abundante en períodos de crecimiento acelerado y bajo grandes presiones del mercado, especialmente si la compañía es pequeña y utiliza métodos de producción primitivos. Si una empresa capitalista tradicional no pide prestado, sólo puede crecer tanto como se lo permita la tasa de utilidades netas (después de descontados los impuestos, la de

preciación y la "subsistencia" del empresario) sobre el capital utilizado. En esta forma, cuando las dimensiones de una empresa son demasiado limitadas, el crecimiento físico es requisito para la supervivencia; además las empresas en general requieren de una inversión fuerte, para modernizar el equipo y los métodos de producción, y estas innovaciones sustanciales requieren gastos de inversión a largo plazo que el financiamiento interno, solo, generalmente no puede cubrir.

Desde el punto de vista financiero, la manera típica de administrar los fondos de la empresa familiar induce a creer que en la mayoría de los casos la atención de las obligaciones y necesidades de la organización se reducen al mínimo compatible con su existencia como entidad. El endeudamiento exterior es algo que se debe evitar, así como, no pagar al contado es poco conveniente para la dignidad de la familia y de la organización.

En estas empresas, las decisiones financieras están a menudo influidas por la preocupación de limitar riesgos; cuando la empresa es un activo más en la riqueza de la familia, puede prevalecer una actitud conservadora ya que al considerar a la empresa principalmente como una fuente de ingresos para la familia, su crecimiento es sacrificado en favor-

de consideraciones de seguridad.

El deseo familiar de aprovechar al máximo el producto de la empresa, apoyado cada miembro en el derecho que considera suyo, constituye una seria dificultad para que la empresa alcance una dimensión económica óptima.

En lo referente a los recursos humanos, a nivel directivo, se está convencido de que los puestos deben ser ocupados únicamente por miembros de la familia, los cuales en la mayoría de los casos, no reúnen los requisitos para satisfacer las necesidades de la empresa.

En el nivel operativo existe un alto grado de rotación de personal pues no se tiene la esperanza de llegar a ocupar un puesto directivo.

Es por eso que en muchos casos la baja productividad en estas empresas es debido a la falta de uso de las técnicas de selección de personal, cada puesto al hombre adecuado, así como de administración de recursos humanos: selección, capacitación, políticas de sueldos y salarios, seguridad, higiene, etc.

La empresa que pretenda subsistir debe tener una gran capacidad de adaptación, ya que la tecnología en la vida mo-

derna se encuentra en constante desarrollo. La situación de la tecnología para cada tipo de actividad es uno de los factores que condicionan fuertemente la dimensión económica óptima de las empresas.

De antemano sabemos que la tecnología con la que cuenta el país, en general, es bastante limitada y en muchos casos obsoleta. En la empresa familiar el problema se agudiza ya que después de las primeras generaciones los puestos directivos son ocupados por personas que desconocen esta basta tecnología. Por otro lado, la falta de capacidad económica de la empresa y la resistencia de los empresarios a cambiar los sistemas de producción, o a invertir en ellos, dificulta la adquisición de tecnología extranjera y la contratación de personal capacitado, para de esta manera elevar los niveles de producción.

Otro problema, puede ser la falta de capacidad administrativa, en vista de la política habitual de delegar el control y los puestos clave al dueño o sus parientes, mismos que posiblemente no tengan la capacidad para manejar los asuntos que les son atribuidos, justificando racionalmente esta política en términos de que es preferible tener dirigentes de plena confianza, que gente hábil profesionalmente pero en la que no se puede confiar. Otra característica habi -

tual de la estructura de los negocios familiares es el criterio de sucesión para la alta gerencia: el hijo del dueño debe heredar el negocio, a pesar de que le falte la habilidad o la motivación necesarias.

En estas compañías la participación de parientes causa una alta proporción de ejecutivos, en relación al tamaño de la empresa.

Al introducir a todos los hijos en la empresa, varios hermanos llegan a ocupar puestos importantes; esos miembros más jóvenes de la familia difieren de los parientes, no capacitados que los precedieron; ya que reciben un entrenamiento especializado antes de empezar a trabajar. Además, mientras los dueños-fundadores tienden a confiar los puestos ejecutivos a sus parientes, tanto los herederos como los gerentes tienden a excluirlos de las actividades gerenciales, para mantenerlos sólo en el consejo. De hecho el primer síntoma de que se ha tomado conciencia de la complejidad de la industria, es el reconocimiento del valor de la habilidad técnica que se debe tener para manejarla.

Por otra parte, un grupo de propietarios inexpertos en un consejo de administración, pueden bloquear actividades innovadoras, argumentando que grandes inversiones pueden ser-

arriesgadas y temporalmente reducir las utilidades.

En cuanto a su mercado, es limitado, debido a que su producción en muy pocas ocasiones es en serie y la baja producción que esto ocasiona no le permite introducir su producto en un mercado mayor.

Consideramos que estos y seguramente otros más, son los problemas a los que se tiene que enfrentar la empresa familiar. De su superación dependerá en gran medida el éxito de dicha negociación.

2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ESTE TIPO DE EMPRESAS

La ventaja principal de este tipo de empresas familiares deriva del hecho de que la misma persona desempeña dos papeles empresariales; el de la gerencia y el de la responsabilidad de riesgos financieros, resultando con ello una toma rápida y efectiva de decisiones. De esta suerte, la persistencia actual de las estructuras de propiedad concentradas responde no sólo a la tradición histórica sino también a ventajas objetivas.

En una sociedad como la nuestra en donde el patrón de la misma es "particularista", la participación familiar también ayuda en las relaciones externas, ya que la gente ajena a la empresa tiende a confiar más en las personas que en la organización: los clientes y los bancos tienden a tratar con individuos específicos cuya reputación conocen y que disfrutan de mayor prestigio que un gerente profesional, mismo que de existir seguramente provendría de un rango social más bajo.

A continuación enunciaremos algunas ventajas específicas de estas empresas:

LINEAS DE COMUNICACION CORTAS Y DIRECTAS

En la empresa familiar por lo general existe un nivel de manejo único. El contacto directo, cara a cara, entre los empleados y el gerente le hacen posible una buena comunicación entre ellos, lo mismo para discutir asuntos relacionados al negocio. Esta relación de persona a persona aumenta considerablemente las posibilidades de reducir y eliminar muchos problemas a este respecto que se suscitan en empresas mayores. En las grandes empresas, por ejemplo, los mensajes pasan por varios interlocutores antes de que la persona a la que va dirigido lo reciba. En este proceso es fácil que el mensaje sea tergiversado y malinterpretado.

El gerente debe poner gran cuidado a este respecto, pues a pesar del hecho de que las líneas de comunicación sean directas y cortas y eliminan los grandes inconvenientes que se suscitan en las empresas mayores, no debe descartarse la posibilidad de que surjan problemas de comunicación en una empresa de este tipo.

LA GANANCIA COMO SALARIO

Uno de los grandes incentivos que ofrece la pequeña empresa a su propietario es el hecho de que éste puede, si es el caso en que él mismo la maneja, trabajar para sí mismo, - en su directo provecho. Las ganancias que de las operaciones de la empresa se obtengan son la retribución financiera de - su dueño. En gran parte, éste puede modificar el monto de - sus ingresos mediante el tipo de política que lleve a cabo, - el esfuerzo que realice, y el acierto con que administre su empresa. Sobra decir que este factor es una de las motivaciones para iniciar el funcionamiento de un establecimiento pequeño.

CONTACTO CON EMPLEADOS Y CLIENTES

El pequeño negociante tiene la oportunidad de establecer y mantener una relación armónica con sus empleados en su trabajo. Dado que en la pequeña empresa existe un único nivel administrativo (el propietario y el administrador son la misma persona), es posible la interacción directa entre el gerente y sus subordinados. Así, aquel tiene mayor oportunidad de conocer las necesidades y aspiraciones de los que -

allí laboran. Igualmente, la visión de los trabajadores acerca del patrón se verá modificada. Los problemas se pueden afrontar conjuntamente en base a este entendimiento; y los problemas de comunicación pueden ser significativamente reducidos, como ya se apuntó anteriormente. El gerente y sus empleados suelen trabajar juntos, lo que le da a la relación de trabajo un carácter informal.

Otra ventaja particular de la pequeña empresa es que ofrece posibilidades de establecer relaciones personales de acercamiento con la clientela. Los clientes pueden ser objeto de atenciones, consideraciones y trato especiales ya que la empresa reconoce que esto es importantísimo para el éxito del establecimiento.

AUTONOMIA

El empresario familiar, está directamente relacionado con todas las decisiones que afectan el funcionamiento de su empresa. Mientras que en una gran compañía, el gerente tiene que supeditarse a órdenes superiores, en la pequeña empresa puede decidir a su libre albedrío, incluso sobre la marcha.

Cuando el tiempo es un factor vital ello se constituye en una ventaja importantísima.

DESVENTAJAS:

A continuación expondremos algunas de las limitaciones que ponen en desventaja a la empresa familiar, en el campo industrial.

FALTA DE ESPECIALIZACION

En la gran empresa los especialistas son contratados para que realicen funciones y actividades delicadas y complejas, por ejemplo: el departamento de personal adquiere los servicios de las personas idóneas para las plazas vacantes. Sus recursos económicos son tan vastos que pueden contratar a los expertos que se encarguen de sus diferentes áreas. En cambio, el pequeño negocio cuenta con un gerente que hace las veces de todos éstos, pues sus recursos son limitados. Su administrador, no es un especialista sino un generalista. El es el patrón, el gerente de ventas, producción y personal.

Realiza cualquier cargo que sea necesario desempeñar. Esta cantidad de trabajo absorbe a tal grado su tiempo que le impide planear las actividades de largo plazo del establecimiento. Su tiempo se va, pues, en los quehaceres cotidianos de la administración. Una seria limitación de estas empresas es su imposibilidad de contar con los servicios de especialistas.

EXCESO DE TRABAJO

Un aspecto negativo de la empresa familiar es que el gerente, debe efectuar la mayor parte del trabajo. Las oportunidades de un descanso no se le presentan con mucha frecuencia y ni siquiera en caso de enfermedad puede faltar a trabajar; mucho menos para tomar unos días de vacaciones, pues como hemos analizado líneas atrás, él es el gerente y supervisor y cree ser la única persona que puede "manejar" la empresa.

RIESGO DE PERDIDAS MONETARIAS

Asociado con las oportunidades lucrativas de una peque-

ña o mediana empresa está el riesgo de perder el dinero invertido en ella. La quiebra trae consigo pérdidas, por su puesto, y, más aún débitos que pueden ser onerosos. Es posible que años de ahorros personales se esfumen o se conviertan en deudas que cueste mucho tiempo liquidar.

III. MARCO CONCEPTUAL

- 3.1 *Concepto de organización*
- 3.2 *Importancia de la organización*
- 3.3 *La división del trabajo*
- 3.4 *Los manuales administrativos -
como un elemento técnico de la
administración.*

3.1 CONCEPTOS DE ORGANIZACION

Siendo la organización una etapa del proceso administrativo, nosotros definiremos a ésta basandonos en los criterios de algunos autores representativos de la materia.

AGUSTIN REYES PONCE la define así: "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".⁽¹⁾

TERRY define la organización diciendo: "Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".⁽²⁾

(1) Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas, teoría y práctica. Segunda parte. Ed. Limusa. México. 1980.

(2) Reyes Ponce Agustín. Op. cit., pag. 57.

EUGENIO SISTO VELASCO establece: "Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir". (3)

SHELDON la considera como: "El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles". (4)

PETERSON Y PLOWMAN dicen: "Es el método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos". (5)

(3) Münch Galindo L. y García Martínez J. Fundamentos de administración. Ed. Trillas. México. 1985.

(4) Reyes Ponce Agustín. Op. cit., pag. 57.

(5) Reyes Ponce Agustín. Op. cit., pag. 57

Para ROBERT BECKLES RONALD CARMICHAEL Y BERNARD SARCHET es la: "Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos", (6)

ISAAC GUZMAN V. la define de esta manera: "Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener al máximo el aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue". (7)

Según JOSEPH L. MASSIE: "La estructura es la asociación por la cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes". (8)

HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONNELL sustentan: "Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y asignar a cada grupo un administrador con la au-

(6) Münch Galindo L. y García Martínez J. Op. cit., pag. 58.

(7) Münch Galindo L. y García Martínez J. Op. cit., pag. 58.

(8) Münch Galindo L. y García Martínez J. Op. cit., pag. 58.

toridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa". [9]

LYNDALL URWICK nos dice: "Es la disposición y correlación de las actividades de una empresa". [10]

MARIO SVERDLIK la ha definido como: "Un proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa". [11]

LITTERER señala: "Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas". [12]

Al analizar estas definiciones hemos concluido que para nosotros la organización es:

[9] Koontz Harold y O'donnell Cyril. Administración. Ed. Mc. Graw Hill. México. 1985.

[10] Münch Galindo L. y García Martínez J. Op. cit., pag. 58.

[11] Münch Galindo L. y García Martínez J. Op. cit., pag. 58.

[12] Reyes Ponce Agustín. Op. cit., pag. 57.

La etapa del proceso administrativo que define - las relaciones que deben existir entre las distintas funciones y puestos. Otorgando por una parte, a la empresa, una estructura formal que sirve de - base para futuras reorganizaciones y por otra, per mite al empleado saber que es lo que la empresa es pera de él.

3.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización siempre ha sido de importancia para el hombre, ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la colaboración humana, la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas han fomentado una intensa actividad organizativa en toda la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos, las empresas y las instituciones de toda índole han estudiado la organización con el fin de mejorarla o de utilizarla mejor en sus particulares esfuerzos administrativos. De todas las funciones básicas de la administración, la organización ha sido la más intensamente estudiada, y son muchas sus aportaciones en esta área.

El acto de organizar da como resultado una estructura de la organización que puede considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema que sugiere orden, arreglo lógico y relaciones armoniosas.

Es vital el concepto de que la organización proporciona un núcleo al derredor del cual los seres humanos pueden unir

sus esfuerzos con efectividad. En otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar, es armonizar a un grupo de personalidades distintas, fundir varios intereses y utilizar habilidades -todo hacia una dirección dada-. Una en tidad así es de gran importancia.

Mediante una organización adecuada, un gerente espera - obtener más que la suma de los esfuerzos individuales y puede tener un efecto muy favorable sobre la actuación y el con trol gerenciales.

Podemos decir que los fundamentos básicos que nos muestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo; esto quiere decir que jamás se ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc) lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo-social.

3. Suministra los métodos para que se puedan desemñar las actividades eficientemente, con un mnimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al determinar funciones y responsabilidades.

Los fundamentos enumerados son de los más aceptados por los estudiosos de la materia. Nosotros nos unimos a esta misma posición, porque creemos que el criterio es acertado.

3.3 LA DIVISION DEL TRABAJO, COMO PRIMER PASO DE LA ORGANIZACION

El principio de la división del trabajo. Enunciado inicialmente por Fayol como el primero de sus catorce principios administrativos, puede expresarse de esta manera:

"La división del trabajo tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

El obrero que hace siempre la misma pieza, el jefe que trabaja constantemente en los mismos asuntos, adquieren una habilidad, una seguridad, una precisión que aumentan su rendimiento.

La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la tensión y el esfuerzo.

No se aplica únicamente a las tareas técnicas, sino a todos los trabajos que ponen en juego un número mayor o menor de personas y que requieren varias clases de capacidades. Tiene la división del trabajo como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes.

Aunque sus ventajas son universalmente reconocidas

La división del trabajo tiene sus límites". [13]

Este es el llamado primer paso de la organización, que consiste en determinar y establecer el mejor número de actividades distintas en que puede dividirse el trabajo de una institución. Podemos decir que es este el principio de especialización, en donde: *la división del trabajo se lleva a cabo para producir más y mejor trabajo con el mismo esfuerzo.*

Se debe destacar que la división del trabajo, en el sentido de especialización ocupacional, es un principio económico y no de administración, en otras palabras, se ha encontrado económicamente ventajoso especializar el trabajo pues de esta manera los individuos aprenden con mayor rapidez y se desempeñan con mayor eficiencia. Aunque esto ha llevado en ocasiones a una alta especialización con la consiguiente pérdida de motivación y satisfacción por el trabajo. Para ilustrar lo anterior tomamos el siguiente ejemplo:

Al tapizar un sillón, obtenemos mayores ventajas al tener gente especializada en cada una de las actividades que -

[13] Taylor Frederick W. Fayol Henry. Principios de la administración científica. Ed. Herrero hermanos. 1980.

se requieren para realizar esta función, ya que un trabajador al realizar una actividad constantemente va adquiriendo habilidades y experiencia que le permiten realizar cada vez mejor su función. Sin embargo el administrador debe cuidar que los obreros no lleguen a una alta especialización, pues esta provoca monotonía en el trabajo ocasionando desmotivación en el mismo y al cabo del tiempo puede llegar a enajenar al trabajador.

3.4 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS COMO UN ELEMENTO TECNICO - DE LA ADMINISTRACION

A pesar de que los manuales administrativos son uno de los instrumentos más eficaces entre las técnicas elementales de organización administrativa, su aplicación práctica en las empresas no es todavía muy conocida.

En un interesante estudio efectuado en los Estados Unidos por la American Management Association, se señala que el desarrollo de esta técnica se efectuó durante la Segunda Guerra Mundial, aunque anteriormente ya existían diversas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucción a los empleados sobre diversas fases de las operaciones de la empresa.

La necesidad de personal adiestrado, aunado a la escasez y urgencia del mismo, hizo necesario preparar manuales más detallados; para que las personas que trabajaban en las oficinas del ejército tuvieran un manual que resolviera problemas de adiestramiento y de supervisión, logrando al mismo tiempo, uniformidad en la realización de las tareas.

El Manual de Organización, como un elemento técnico de la Administración, es un factor que ayuda a lograr a hacer mejor las cosas ya que al marcar metas, pautas, funciones, - estructuración armónica y procedimientos de ejecución; crea y fomenta el sentido de responsabilidad en la gente y clarifica el significado que debe tener para el personal la obtención de resultados en relación a dicho concepto.

La necesidad de contar con estos instrumentos en instituciones y empresas, tanto públicas como privadas, puede considerarse como indispensable, pues constituye una magnífica-orientación a los diversos niveles y evita muchos de los problemas que existen en cualquier organización.

Ya que por lo general, la organización y los procedi - mientos de las diferentes entidades están determinados de - una manera amplia y en ocasiones confusa, en las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo con el transcurso del tiempo, y que en la mayoría de las empresas familiares no se encuentran concentradas en un documento formal que las organice y comunique a todo el personal, en todos los niveles jerárquicos.

Los manuales administrativos no son duplicaciones de -

los instrumentos legislativos, reglamentos u órdenes, pues - estos son muy específicos por su naturaleza misma y están - desprovistos de explicaciones y antecedentes, elementos que - deben estar contenidos en dichos manuales.

De lo anterior, podemos decir que el reglamento es un - instrumento de naturaleza jurídica y los manuales administra - tivos constituyen instrumentos para la ejecución correcta de las tareas de oficina.

La utilización de los manuales administrativos persigue múltiples objetivos, entre los cuales encontramos los si - guientes:

1. Facilitar la comprensión de los objetivos, polí - ticas, estructura y funciones de la dependencia.
2. Asegurar la ejecución correcta de las labores - encomendadas al proporcionar uniformidad a los - procedimientos de trabajo.
3. Definir las funciones y responsabilidades de ca - da unidad administrativa; mejorando de esta for - ma la calidad del trabajo.

4. Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo de los funcionarios, al evitar el dictado constante de instrucciones de trabajo.
5. Eliminar la duplicidad de labores.
6. Evitar pérdida de tiempo y desperdicios de recursos humanos y materiales.
7. Servir de base al adiestramiento y capacitación del personal.
8. Facilitar el entendimiento del trabajo de la institución y de la responsabilidad individual.
9. Coadyuvar a mejorar las relaciones públicas de la institución.

Sin embargo, los manuales administrativos sólo alcanzarán su finalidad si previamente a su puesta en vigor, se han dictado las instrucciones que aseguren su cumplimiento.

Estas serán en el sentido de que las indicaciones contenidas en los manuales deberán cumplirse, tanto por los fun -

cionarios, como por los empleados de las unidades en donde se elaboren.

De la Llera y Carrillo han señalado: "El cumplimiento de las normas o rutinas de trabajo debe asegurarse aún cuando cambien los individuos que las ejecutan y supervisan o de saparezcan de la organización quienes las crearon. Para lo granlo, para asegurar su permanencia y para facilitar su aprendizaje a nuevos jefes y empleados, deben consignarse en un manual o instructivo".

Por lo tanto, para nosotros, los manuales administrativos son:

Instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y procedimientos de una institución o unidad administrativa y que conocidos por el personal, sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma .

A nuestro juicio entre las principales ventajas de los manuales administrativos, tenemos las siguientes:

a) Son el medio más simple y eficaz para enseñar el trabajo a los nuevos empleados, pues se pone en práctica el excelente principio de consignar toda instrucción por escrito, ya que en estos documentos se encuentran contenidos los procedimientos y lineamientos que deberá seguir al ejecutar su trabajo; evitando de esta forma confusiones, incertidumbre y mejorando la calidad del trabajo que debe realizar el nuevo personal.

b) Facilitar las labores de auditoría interna, ya que al llevar a cabo la revisión se cuenta con un antecedente que sirve de guía evitando la pérdida de tiempo y de recursos humanos, materiales y económicos.

c) Mejoran el entendimiento de las normas de la empresa, de la responsabilidad individual y de los procedimientos, creando armonía y un satisfactorio ambiente de trabajo entre el personal, pues incluye, dentro de sus partes componentes, una serie de factores de la comunicación tales como: el organigrama, las políticas, los niveles jerárquicos, la autoridad, la responsabilidad y la supervisión; elementos que coadyuvan a lograr todo esto.

d) Es un magnífico antecedente para la actualización de las técnicas y procedimientos utilizados en la empresa.

IV. INVESTIGACION DE CAMPO EN UNA FABRICA DE MUEBLES

4.1 Marco histórico

4.2 Marco legal

4.3 Situación actual de la empresa

4.1 MARCO HISTORICO

La fábrica de muebles a la que nos referiremos en este trabajo, la denominaremos simplemente como "la empresa". Esta se inició como un pequeño taller de carpintería, el cual funcionaba únicamente con una sola persona.

El carpintero que estableció dicho taller, hizo al principio las veces de patrón, maestro, ayudante, administrador, comprador de materia prima, vendedor de su producción, etcétera. Todo esto debido a las siguientes circunstancias.

a) Carecía del capital necesario para principiar su taller en otras condiciones, no siéndole posible conseguir créditos que le permitieran iniciar sus operaciones en un plano más grande.

b) Carecía de la clientela necesaria para elevar a una escala más amplia su producción.

c) La necesidad de laborar en forma inmediata, porque - siendo el sostén económico de la familia, urgía ganar de - cualquier forma recursos monetarios para solventar sus nece-

sidades y las de sus dependientes.

Este pequeño taller tuvo algún éxito para su fundador, basado principalmente en el gran empeño hacia su trabajo, de esta forma, adquirió cierto reconocimiento en su medio, lo que le permitió obtener algunos beneficios; económicos principalmente, pero también en forma individual.

Unos años después, nace la idea de cambiar el giro de taller: de carpintería a ebanistería. Durante unos años más se mantiene sobre esta misma línea y rápidamente se hace manifiesto un notable aumento de la clientela, lo que motiva consecuentemente la necesidad de contratar a ebanistas. Al aumentar el volumen de trabajo y del personal, es necesario contratar a un supervisor de ambos, porque las actividades del dueño y fundador del negocio cambian: de productor-ebanista a vendedor, cobrador, supervisor de funciones, entre otras.

De esta manera, el propietario encausa sus funciones hacia labores tales como la dirección, supervisión y administración, de la entonces pequeña empresa. Desde esta etapa ya no tomará más las herramientas de trabajo, sino que se dedicará a las labores ejecutivas de su taller en expansión.

Ante las exigencias del aumento de producción, el propietario se ve, nuevamente, obligado a ampliar sus instalaciones, maquinaria, personal, y adquirir equipo de transporte.

En un principio, no se contaba con ningún proceso para controlar las labores administrativas. Los empleados realizaban funciones de diversas áreas, cubriendo dos o más puestos a la vez, valiéndose únicamente de sus ingenio a falta de capacitación. Por ejemplo: la persona que vendía, tenía también la obligación de entregar la mercancía y cobrar al cliente.

Posteriormente, la empresa se va dando cuenta que existen funciones que necesariamente las debe desempeñar personal capacitado, como son: contabilidad, compras, cálculos, etcétera. Pero uno de los problemas que a la fecha existen, es la duplicidad de funciones que entre el mismo personal se da, a causa de que no existe, en muchos de los casos, una de limitación clara de aquellas.

La empresa al expandirse, se va transformando de un simple taller de carpintería -y ebanistería, posteriormente- a una pequeña fábrica de muebles. Pero no solamente de muebles

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

de madera, sino que en su producción incluye la herrería, la tapicería, el cromado y el barnizado, lo que le permite fabricar muebles con estos trabajos.

Obviamente, aparte de que el personal -mano de obra en general y calificado- crece, el empresario se ve en la necesidad de departamentalizar su negociación. Ahora sí, en cada departamento hay designación de funciones, aunque sin una descripción completa de las mismas, siendo éste otro problema que hasta la fecha subsiste.

En tiempos recientes la empresa se ha expandido considerablemente:

1) En su infraestructura; contando con una planta matriz donde están sus oficinas generales. En donde se encuentran la dirección general y la gerencia, así como los departamentos de compras y oficinas de ventas, entre otros. Y tiene los talleres de: ebanistería, barniz y herrería, descentralizados.

2) Su producción es bastante considerable, comparada con el tiempo que se ha necesitado para evolucionar.

3) En su maquinaria, lo que antes eran simples herramientas, hoy en día se han convertido en máquinas más modernas, lo que ha facilitado la producción.

4) Posee un equipo de transporte que le permite realizar las entregas de sus ventas, en forma directa.

5) Su personal se ha incrementado, no sólo a nivel obrero, sino con mano de obra calificada y profesional, en algunos casos.

6) Sus mercados se han ampliado lo que le ha permitido a la empresa mantener un ritmo creciente de producción. Aunque su mercado es propiamente interno, es posible que en fecha no muy distante, la empresa pueda exportar, si es que las políticas gubernamentales lo permiten.

En forma final diremos, que debido al extraordinario en causamiento que sus empresarios, le han venido dando, además de la aceptación que en el mercado local ha tenido su producto, ésta empresa en la actualidad goza de un amplio reconocimiento en su medio.

Su línea de producción es un diseño propio, asimilando-

el diseño danés, moderno, europeo y americano, destacando el italiano, todo en base a la combinación del metal cromado y la madera principalmente.

Pero el crecimiento en el que se ve envuelta la empresa, ha obligado a los empresarios a crear una estructura legal y administrativa acorde con las necesidades de dicha ampliación, lo cual explicaremos líneas adelante.

4.2 MARCO LEGAL

Con fundamento en el artículo 87 de la Ley General de -
Sociedades Mercantiles, en el año de 1965 queda constituida-
legalmente, la empresa a la que nos hemos venido refiriendo,
como una "SOCIEDAD ANONIMA".

SU DENOMINACION SOCIAL

Es característico de una sociedad anónima el empleo de-
una denominación social, que puede formarse libremente -aún-
sin hacer referencia a la actividad principal de la socie -
dad- y que, en todo caso, deberá ser distinta de la de cual-
quier otra sociedad existente.

En este caso, la denominación adoptada es la de: "MUEBLES -
SANCHEZ, S.A.".

EL OBJETIVO SOCIAL

"La fabricación, venta y maquila de toda clase de mue -
bles; la compra-venta de artículos para decoración; llevar a

cabo toda clase de obras de decoración; realizar trabajos de herrería; y, efectuar negocios conexos con la industria madera".

EL CAPITAL SOCIAL

El capital social es elemento indispensable en toda sociedad mercantil, en las sociedades anónimas adquiere una especial importancia.

La fracción II del artículo 89 de la citada ley, señala entre los requisitos de constitución de este tipo de sociedades, la existencia de un capital social, cuya cuantía mínima está fijada en la suma de veinticinco mil pesos. Por su parte el artículo 91, fracción I, de la misma ley, dispone que en la escritura constitutiva debe mencionarse la parte exhibida del capital social.

El capital social equivale a la suma del valor de las aportaciones de los socios, suma que deberá expresarse en moneda de curso legal.

En el caso específico de esta sociedad, el capital social se fijó en un millón doscientos cincuenta mil pesos, moneda nacional.

Este capital fue suscrito a favor de cinco socios, los cua -

Les forman la Asamblea de Accionistas.

LA ESCRITURA CONSTITUTIVA

Conforme al artículo 91 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la escritura constitutiva de las sociedades anónimas, además de los datos comunes de todas las sociedades mercantiles, deberá contener los siguientes:

- a) La parte exhibida del capital social;
- b) El número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social;
- c) La forma y términos en que debe pagarse la parte insoluta de las acciones;
- d) La participación en las utilidades concedida a los fundadores;
- e) El nombramiento de uno o varios comisarios;
- f) Las facultades de la Asamblea General de accionistas y las condiciones para la validez de sus deliberaciones, así como el ejercicio del derecho de voto.

En cuanto a las disposiciones legales pueden ser modificadas por la voluntad de los socios.

En el caso de la sociedad "Muebles Sánchez, S.A." las disposiciones legales, en cuanto a la constitución de la misma, -

son las contenidas en la ley de la materia.

LA ASAMBLEA GENERAL CONSTITUTIVA

Una vez que se exhibió y suscribió íntegramente el capital, los fundadores de la sociedad publicaron, en un término de quince días, la convocatoria para la reunión de la Asamblea General Constitutiva.

Siguiendo con la fundamentación legal y formalidades que dieron origen a la sociedad en turno, diremos que su dirección y administración queda encomendada a un consejo de administración, electo por la Asamblea de Accionistas. Dicho consejo permanecerá en sus funciones hasta que la propia asamblea haga nuevo nombramiento.

Los fundadores nombraron el primer Consejo de Administración integrado de la manera siguiente: un presidente, un gerente, un subgerente, un tesorero, un secretario y un comisario.

El Consejo de Administración tendrá la representación -

legal de la sociedad, además de las siguientes funciones:

1. Convocar a todo género de Asamblea, ejecutar - sus actos y resoluciones.
2. Nombrar y remover libremente al personal de la - sociedad.
3. Suscribir y otorgar todo género de títulos de - crédito de la sociedad, en los términos de las - leyes respectivas.
4. Otorgar y revocar, en nombre de la sociedad, po - deres generales y especiales.
5. Representar a la sociedad ante las autoridades - administrativas y judiciales.
6. Someter a discusión, y en su caso aprobar, ante la Asamblea General Ordinaria, el balance gene - ral dictaminado por el comisario.

El Consejo de Administración de la sociedad deberá reunirse en sesión, cuando menos una vez al mes, con la asistencia del comisario, quien tendrá voz, pero no voto. Y todos - los acuerdos que sean aprobados deberán asentarse en el li - bro de actas, que deberán firmar todos los asistentes.

La vigilancia de la sociedad queda encomendada a un Co-

misario propietario, electo por la asamblea de accionistas, y permanecerá en funciones hasta que la propia asamblea haga nuevo nombramiento.

La sociedad se disolverá por cualquiera de los casos previstos por el artículo 229 de la Ley de Sociedades Mercantiles.

La sociedad deberá tener un libro de actas de Asambleas, un libro de actas de consejo de administración y un libro de registro de accionistas.

Para asistir a la Asamblea, los accionistas deberán depositar sus acciones en la caja de la sociedad con veinticuatro horas de anticipación a la fecha en que deba celebrarse la asamblea.

Y así bajo los términos previstos en dicho contrato, la sociedad quedó constituida, haciendo notar que para la debida interpretación y cumplimiento de dichos lineamientos, son competentes los Jueces y Tribunales de esta Ciudad de México.

4.3 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

La situación actual que presentamos a continuación, fue determinada mediante observación directa y entrevista libre, ya que la empresa no cuenta con ningún antecedente por escrito.

El continuo crecimiento que hasta la fecha ha tenido la compañía, da origen a la expansión de operaciones, tanto en el aspecto administrativo como en el productivo; trayendo como consecuencia la formación de cuatro áreas que hasta la fecha existen y que son: Producción, Ventas, Compras y Contabilidad, cada una de ellas con sus correspondientes departamentos.

Cada departamento cuenta con un supervisor o jefe que es el responsable del funcionamiento del mismo, sin embargo, se enfrenta con problemas que afectan su buen funcionamiento y algunas de las causas que originan esto son:

1. La carencia de un manual administrativo que guíe las acciones del personal que labora en la empresa. Ya que si este existiera permitiría a ésta tener un mayor conocimiento -

de las funciones específicas de cada puesto, y por otro lado, el trabajador realizarla mejor y con mayor facilidad sus labores, al conocer en detalle cada una de las operaciones y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

2. El control interno que ya existe, es deficiente, en algunos casos por falta de capacitación al personal, y en otros, debido a que no existe un departamento de personal que lleve a cabo la selección del mismo. Un ejemplo de esto, es el caso que pudimos observar en el almacén. En donde existe un sistema para el control de inventarios, pero la persona encargada del control del almacén, no sabe manejar el kardex, ni comprende la necesidad, objeto e importancia del mismo.

3. Existen formatos para realizar algunas funciones, sin embargo no todas las actividades cuentan con éstos, causando pérdida de tiempo en la elaboración de papelería en el momento en que se necesita. Por ejemplo: existen formatos para ventas como son: cotización, pedido, recibo, factura, etc. Pero en otras áreas, como producción, no los hay y cuando cualquier departamento envía piezas de muebles al auxiliar de producción -que es la persona encargada de recibir las, para su armado y almacenamiento- éste las recibe con un

documento informal, escrito a mano, que a pesar de todo, con tiene todos los datos necesarios.

4. Debido a que la empresa es mediana, no existe un departamento de personal que capacite a los nuevos empleados, por lo tanto, cada jefe de departamento debe asumir esta fun ción. Como consecuencia de esto, en muchas ocasiones prefieren trabajar con empleados que les causan problemas, ya que no cuentan con el tiempo suficiente de capacitar al nuevo personal.

5. Las funciones específicas de cada puesto no son con ocidas totalmente por la empresa, por falta de un análisis de puestos, que determine las mismas, así como los requisitos necesarios para cubrir cada uno de ellos.

6. A pesar de existir físicamente una estructura orgánica, el organigrama no existe, lo cual refleja una vez más la carencia de un manual de organización y procedimientos, que sirva de base para llevar a cabo una reorganización en el momento que la empresa lo requiera.

7. De igual manera los objetivos y políticas no se encuentran contenidos en un documento formal, que los concen -

tre y organice, para el conocimiento y buen funcionamiento de la empresa.

8. También existe falta de comunicación por parte de la empresa hacia el personal, trayendo con esto consecuencias graves, como es el incumplimiento de las políticas que son desobedecidas en ocasiones no por voluntad propia sino por falta de conocimiento de las mismas. Caso que ilustramos con el ejemplo siguiente: El departamento de compras cuenta con la política de recibir a los proveedores: lunes y jueves, de las 10 a.m. a las 14 p.m., sin embargo, cuando falta la recepcionista de compras, la persona que la sustituye desconoce ésta, permitiendo el acceso a los proveedores en cualquier horario.

A continuación presentamos una recopilación que concentra toda la información administrativa, que la empresa a generado hasta la fecha. Un estudio y análisis más amplio de ésta, servirá de base para futuras organizaciones administrativas de la compañía. Sin embargo, el proyecto que presentamos permitirá conocer y delimitar someramente a la misma.

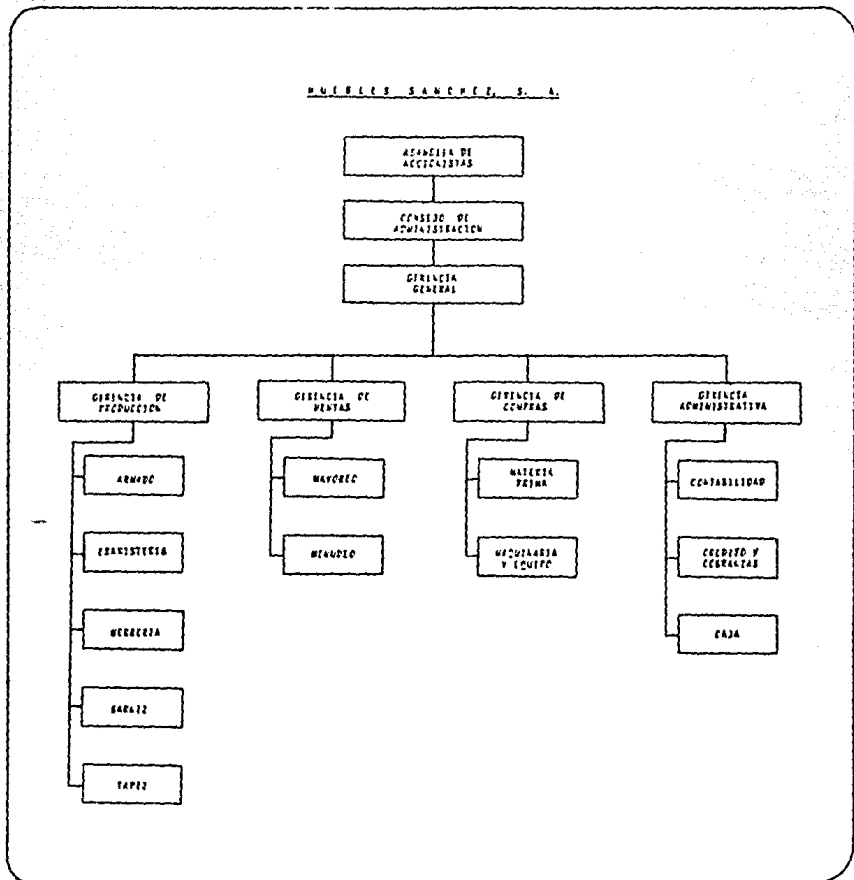
V. ORGANIZACION DE LA FABRICA DE MUEBLES

- 5.1 *Objetivos*
- 5.2 *Organigrama general*
- 5.3 *Estructura orgánica*
- 5.4 *Descripción de la estructura orgánica por áreas*

5.1 OBJETIVOS:

1. *Proyectar la imagen comercial de la empresa a través de la máxima eficiencia y productividad de la misma.*
2. *Presentar una visión en conjunto de la empresa.*
3. *Aclarar las funciones encomendadas a cada área que conforma la empresa, con el fin de limitar autoridad y responsabilidad.*
4. *Servir de medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas y puestos.*

5.2 ORGANIGRAMA GENERAL



5.3 ESTRUCTURA ORGANICA

1. ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

1.1 CONSEJO DE ADMINISTRACION

1.1.1 GERENCIA GENERAL

1.1.1.1 GERENCIA DE PRODUCCION

1.1.1.1.1 ARNADO

1.1.1.1.2 EBANISTERIA

1.1.1.1.3 HERRERIA

1.1.1.1.4 BARNIZ

1.1.1.1.5 TAPIZ

1.1.1.2 GERENCIA DE VENTAS

1.1.1.2.1 MAYOREO

1.1.1.2.2 MENUDEO



muebles sánchez.s.a.

ABRIL, 1987

hoja: 96 de: 137

1.1.1.3 GERENCIA DE COMPRAS

1.1.1.3.1 MATERIA PRIMA

1.1.1.3.2 MAQUINARIA Y EQUIPO

1.1.1.4 GERENCIA ADMINISTRATIVA

1.1.1.4.1 CONTABILIDAD

1.1.1.4.2 CREDITO Y COBRANZAS

1.1.1.4.3 CAJA

5.4 DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA POR AREAS

OBJETIVO:

Conseguir el óptimo rendimiento de cada uno de los empleados y departamentos de la empresa, - coordinando sus diversas actividades y delegando autoridad y responsabilidad en los jefes de departamento.

POLITICAS:

1. La gerencia general deberá contar con el apoyo permanente, del consejo de administración, a fin de - garantizar el mejor alcance de sus objetivos.
2. Los logros y desarrollo de la empresa serán responsabilidad del gerente general, y será él quien informe del avance de la misma al consejo de administración y asamblea de accionistas.
3. Cualquier cambio hecho a los planes fijados por el consejo de administración, deberá ser informado in mediatamente.
4. Antes de autorizar cualquiera de los diferentes -



muebles sánchez, s.a.

AREA: GERENCIA GENERAL

ARRIL 1987

hoja: 99 de: 137

proyectos, se deberá realizar un análisis de los mismos, a fin de evaluarlos y poder otorgar prioridades.

5. Las políticas y presupuesto de la empresa serán revisados anualmente.
6. Cada área deberá estar sujeta a evaluaciones periódicas, a fin de asegurar que los recursos humanos y materiales estén funcionando perfectamente.

FUNCIONES:

1. Llevar a la práctica los planes fijados por el consejo de administración y conseguir así que el dinero de los accionistas rinda los beneficios previs-
tos.
2. Proponer al consejo de administración las modifica-
ciones y ampliación de los planes que correspondan.
3. Fijar los objetivos, poltticas, programas y presu-
puesto de la empresa en general y de cada uno de -
los departamentos en particular.
4. Precisar las funciones encomendadas a cada una de-
las distintas gerencias que integran a la empresa,

con el fin de delegar autoridad y responsabilidad.

5. Promover una comunicación eficiente a todos los niveles jerárquicos, dentro y fuera de los departamentos.
6. Fijar el volúmen de ventas para un período de operaciones determinado.
7. Autorizar las comisiones de los agentes de ventas.
8. Autorizar las compras de maquinaria y equipo de transporte.

OBJETIVOS:

1. Lograr que el producto alcance la calidad adecuada, según los costos previstos, para poder competir con éxito en el mercado.
2. Lograr el máximo aprovechamiento de la maquinaria y equipo, a efecto de que estén inactivos el menor tiempo posible.

POLITICAS:

1. Se deberá llevar a cabo el tipo de mantenimiento - necesario, a fin de alargar la vida útil de la ma- quinaria.
2. Las decisiones de diseño serán determinadas en - coordinación con el gerente general y el gerente - de ventas.
3. La evaluación del componente trabajo, se llevará a cabo trimestralmente, con el fin de desarrollar me didas de trabajo y sistemas de pago de salarios.
4. El diseño de las protecciones y resguardos de hi -



muebles sánchez.s.a.

AREA: GERENCIA DE PRODUCCION

ABRIL, 1987

hoja: 104 de: 137

giene y seguridad, serán los señalados por la ley, incrementando los que originen las necesidades de la empresa.

5. El nivel de calidad de los productos, se llevará a cabo mediante un control del proceso de fabricación y un control final.
6. En determinados momentos, se podrán utilizar otros materiales o piezas, sustitutos de los normales, - siempre que se mantengan las exigencias de calidad.
7. Se presentará periódicamente al gerente general, - la integración de los planes y programas, tanto ge

nerales como particulares para cada uno de los diferentes departamentos que lo integran.

8. En aquellos casos en que por la naturaleza de los proyectos o programas, sea necesario realizar estudios o trabajos no incluidos en los planes, el gerente deberá realizar los ajustes necesarios a los mismos.
9. El gerente de producción está facultado para realizar modificaciones a los planes y programas, en coordinación con las áreas involucradas, proponiéndolos al gerente general para su aprobación.



muebles sánchez, s.a.

AREA: GERENCIA DE PRODUCCION

ABRIL, 1987

hoja: 106 de: 132

FUNCIONES:

1. Analizar la maquinaria y equipo de producción con que cuenta la empresa, determinando las ventajas y gastos de amortización y operación.
2. Promover y participar en el diseño y elaboración de nuevos productos, a fin de determinar las características de los mismos, en base a los sistemas de producción.
3. Establecer las diferentes operaciones para cada producto, definiendo la sección o área de trabajo.
4. Analizar, corregir y supervisar los procedimientos de trabajo en los diferentes departamentos.

5. *Evaluar los tiempos de trabajo de los diferentes procesos para planificar la producción.*
6. *Determinar la distribución de las instalaciones en la planta, para optimizar el funcionamiento de las maquinas, la distribución de hombres, almacenes y materiales.*
7. *Estimar el pronóstico de la demanda.*
8. *Reducir los índices de accidentabilidad mediante un buen sistema de mantenimiento.*
9. *Establecer las normas de calidad de recepción de -*



AREA: GERENCIA DE PRODUCCION

ABRIL, 1987

hoja: 108 de: 137

materias primas y materiales.

- 10. Determinar y realizar los controles de calidad durante el proceso productivo.*



muebles sánchez, s.a.

AREA: GERENCIA DE VENTAS

ABRIL, 1987


hoja: 109 de: 137

OBJETIVO:

Lograr que se obtenga el volúmen de ventas fijado por la gerencia general para un período de operaciones determinado, a través, de una planeación sistemática que permita un buen funcionamiento, desarrollo y expansión.

POLITICAS:

1. Todos los nuevos proyectos o iniciativas deberán ser autorizados por el gerente general.
2. Se deberá realizar un análisis de las investigaciones de mercado desarrolladas por el departamento a fin de retroalimentarlas.
3. Toda información generada de investigaciones de mercado y promociones deberá ser comentada y analizada con el gerente general.
4. Toda erogación por concepto de publicidad, mayor de quinientos mil pesos, deberá ser autorizada por el gerente general.



muebles sánchez, s.a.

AREA: GERENCIA DE VENTAS

ABRIL, 1987

hoja: III de: 137

5. El personal del departamento estará sujeto a evaluaciones constantes, a fin de asegurar que están actualizados en sus conocimientos del producto.
6. Toda comunicación formal entre los vendedores y gerencia deberá ser por escrito.
7. El pronóstico de la demanda será determinado en coordinación con el gerente de producción.

FUNCIONES:

1. Proponer y evaluar los proyectos e iniciativas que permitan reorientar las acciones para garantizar - el mejor alcance de los objetivos.
2. Innovar y crear procedimientos para incrementar - las ventas.
3. Llevar a cabo investigaciones de mercado que permitan diseñar promociones, acordes con la situación - del mercado, en el momento de llevar a cabo esta.
4. Establecer métodos para evaluar la eficacia de ca - da promoción.

5. Diseñar los medios más convenientes para publicidad.
6. Seleccionar, entrenar y supervisar al personal de su departamento.
7. Motivar a su personal acerca de la importancia del desempeño de sus funciones para lograr la venta.
8. Mantener una estrecha coordinación y comunicación con cada vendedor, cuando así se requiera, a fin de garantizar el éxito en la venta.
9. Diseñar el material y equipo de ventas, usado por-

el personal de ventas, para promover el producto.

10. Promover las buenas relaciones entre la empresa y los clientes.
11. Establecer, en coordinación con el gerente general, las políticas de descuento y comisiones de los agentes de ventas.
12. Elaborar estadísticas e informes requeridos por la empresa.
13. Determinar el pronóstico de la demanda.

OBJETIVO:

Adquirir los recursos materiales y técnicos re
queridos por la empresa, en el momento y lugar
oportuno, con el fin de obtener la máxima cali
dad al más bajo precio posible.

POLITICAS:

1. Todas las compras deberán ser canalizadas por el departamento de compras.
2. Los procedimientos para compras, deberán ser discutidos con el gerente administrativo, antes de ser establecidos.
3. Los procedimientos para solicitud de compras serán notificados a todos los departamentos por escrito.
4. El catálogo de proveedores, así como el catálogo de artículos, deberá ser verificado trimestralmente.

5. La selección de los proveedores deberá ser de acuerdo a: calidad, bajo precio, buen servicio y mejores condiciones de crédito.
6. Toda solicitud de compras deberá estar autorizada por el gerente de cada área.
7. Las compras que realice la empresa deberán estar soportadas por lo menos con tres cotizaciones.
8. Las compras de contado no deben exceder un límite de diez mil pesos. Después de este límite las deberá autorizar el gerente de compras.



muebles sánchez.s.a.

AREA: GERENCIA DE COMPRAS

ABRIL, 1987

hoja: 118 de: 137

9. La compra de maquinaria y equipo de transporte deberá ser autorizada por el gerente general.



muebles sánchez.s.a.

AREA: GERENCIA DE COMPRAS

ABRIL, 1987

hoja: 119 de: 137

FUNCIONES:

1. Elaborar y renovar el catálogo de proveedores, determinando niveles de calidad, para poder contar con diversas fuentes de obtención de materiales.
2. Elaborar en colaboración con los jefes de departamento, el catálogo de artículos, incluyendo su especificación estándar de compras.
3. Seleccionar a los proveedores de la empresa. Así como, examinar a los ya existentes, cerciorandose de sus condiciones.
4. Llevar a cabo juntas periódicas, con los responsables de las diferentes áreas, para conocer sus ne-

sidades actuales o futuras.

5. Supervisar la correcta aplicación de los medios ne cesarios para que los empleados a su cargo, puedan realizar adecuadamente su trabajo.
6. Establecer procedimientos para solicitud de compras, modificaciones a pedido original y cancelaciones.
7. Notificar a las diferentes áreas y departamentos, las políticas y procedimientos que deberán seguir al solicitar cualquier material.



muebles sánchez.s.a.

AREA: GERENCIA DE COMPRAS

ABRIL, 1987

hoja: 121 de: 137

8. Supervisar la solicitud de cotizaciones a los diferentes proveedores.
9. Proporcionar a la gerencia y al contador los reportes e informes que soliciten.
10. Llevar un control de los siguientes registros:
 - a) Solicitud de cotizaciones.
 - b) Requisición de compras.
 - c) Pedidos.
 - d) Modificaciones de pedidos.
 - e) Cancelación de pedidos.

OBJETIVO:

Apoyar al logro de los objetivos de la empresa, mediante información financiera verídica y oportuna; manteniendo a la empresa dentro de las disposiciones jurídicas y administrativas correspondientes. A fin de proporcionar a la empresa, por un lado, información que facilite la toma de decisiones, y por el otro, seguridad y estabilidad.

POLITICAS:

1. Se deberán incluir cinco personas más, aparte del gerente administrativo, en el poder notarial que otorge la representación legal de la empresa.
2. Las cinco personas nombradas en dicho poder serán designadas por el gerente general.
3. Las políticas y directrices, relacionadas con la administración del personal, deberán autorizarse por el consejo de administración, previamente a su publicación.
4. Todos los nuevos proyectos o iniciativas deberán ser notificadas al gerente general, para su análi-

sis y aprobación.

5. El flujo de efectivo deberá elaborarse semanalmente, proporcionando dicha información a las áreas y organismos externos facultados que lo soliciten.
6. La autorización de recargos en el pago de impuestos deberá estar comprobada con la documentación so porte que valide dicho egreso.
7. La autorización de nóminas será dos días antes de su pago.
8. Los estados financieros deberán presentarse a la -



muebles sánchez, s.a.

AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA

ABRIL, 1987

Hoja: 125 de: 137

gerencia general los días primeros de cada mes. -
Convocando a junta ordinaria, al consejo de administración, el primer viernes del susodicho mes.

9. Las relaciones con el asesor externo deberán ser regidas por una carta convenio.

FUNCIONES:

1. Representar a la empresa ante las autoridades y entidades oficiales, diversas cámaras o asociaciones de las que la compañía sea miembro.
2. Determinar, junto con los gerentes de las diferentes áreas, las normas y políticas relacionadas con la administración del personal.
3. Vigilar el cumplimiento de todas las leyes laborales y administrativas, estableciendo las normas a seguir por parte de la empresa con sus empleados y sindicato.
4. Analizar los procedimientos y métodos utilizados -

en el área con el fin de promover iniciativas o -
proyectos que eleven la productividad.

5. Elaborar el programa mensual de pagos a proveedo -
res, financieras y demás para poder determinar las
necesidades de efectivo en cada momento.
6. Autorizar el pago de impuestos, tasas y demás exac -
ciones federales o estatales.
7. Revisar y autorizar la nómina de los empleados.
8. Centralizar los datos contables para determinar la



muebles sánchez.s.a.


AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA

ABRIL, 1987

Hoja: 128 de: 137

situación financiera de la empresa y los resultados de operación.

9. *Revisar los estados financieros antes de presentarlos a la gerencia general.*
10. *Llevar a cabo las recomendaciones hechas en los estados financieros, sirviendo de enlace entre la empresa y el asesor externo.*
11. *Proteger todos los bienes propiedad de la empresa, manteniendo al día los diversos contratos de seguros, finanzas y similares.*



muebles sánchez, s.a.

AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA

ABRIL, 1987

Hoja: 129 de: 137

12. En caso de siniestro, controlar los asuntos legales que este origine, así como el cobro de indemnizaciones que procedan del caso.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado nuestro estudio, nos referiremos a las consideraciones finales que sobre las empresas familiares creemos necesario establecer.

Por lo general, la importancia de las relaciones personales en los asuntos de negocios hablan a favor de la hipótesis de que las empresas familiares modernas y racionales seguirán progresando. De igual manera se considera que el familismo, como valor tradicional en las empresas modernas mexicanas, desempeña una función parecida a la de los valores tradicionales en toda la sociedad, en cuanto mediatiza el cambio y fortalece las nuevas estructuras.

Ahora bien, la casi totalidad de empresas familiares que existen en nuestro país, han tenido un origen común: el ahorro de uno o varios parientes que han emprendido la aventura empresarial, iniciando con un pequeño negocio en forma de taller o pequeño comercio, etcétera.

Las empresas familiares han servido de sostén económico a los miembros que la integran, por un lado, y por otro, han sido la fuente de empleo que en muchos casos les ha proporcionado

nado habilidades que no en pocas veces han utilizado como negociantes en forma independiente.

Pero este tipo de empresas han tenido la necesidad de crecer, lo que no hacen generalmente en forma armoniosa, y que las obliga a enfrentarse a una serie de problemas que aún conociéndose, el empresario no está en disposición de resolver.

Los motivos que tiene el empresario de la empresa familiar para "no querer" resolver los problemas a los que se enfrenta su negocio son en parte subjetivos. Está acostumbrado a tener centralizadas las facultades de decisión y ejecución más importantes de su empresa. De igual manera le tiene desconfianza al personal que no es familia, no contratando personal capacitado -aún cuando lo necesite- haciendo él las veces de jefe de personal, vendedor, contador, etc. Por otro lado se niega a adaptar a su negocio a los adelantos modernos, con técnicas administrativas, contables o de producción.

Por otra parte, el crecimiento acelerado aunado a muchos problemas de financiamiento y de otra índole, motiva en muchas ocasiones un estancamiento en el desarrollo de la empresa y en otros casos extremos, se puede llegar hasta la quie-

bra.

Pero también debemos destacar que, si existen un considerable número de empresas familiares en nuestro país, es debido a que los empresarios han encausado por buen camino su negocio. Lo han sabido mantener y acrecentar en ocasiones, alcanzando no sólo el éxito económico, sino una enorme satisfacción personal.

Finalmente señalaremos que, desde nuestro particular punto de vista, las empresas familiares son en gran medida benéficas no sólo para los miembros que las integran, sino para la sociedad en general.

BIBLIOGRAFIA

Almeyda Bautista Francisco Xavier

El manual de organizacion

I.T.A.M.

Tesis 1973.

Borrego Elias Francisco

"Manual de Organizaci3n" guia pr3ctica para su elaboraci3n

Universidad Autonoma de Guadalajara

Tesis 1974.

Caracterlsticas de la industria pequea y mediana en M3xico

Fondo de Garantia y Fomento a La Industria Mediana y Pequea

1974.

Derossi M. Flavia

El Empresario Mexicano

Universidad Nacional Autonoma de M3xico

1977.

De Toro Miguel y Gisbert
Diccionario Larousse Ilustrado
Ed. Larousse
1967.

Esteban Juan Manuel
Apuntes de Empresas Pequeñas y Medianas
Universidad del Valle de México
1984.

Kahl Joseph A.
La Industrialización en América Latina
Fondo de Cultura Económica
México
1965.

Koontz Harold y O'donnell Cynill

Administración

Ed. Mc. Graw Hill

1985.

Münch Galindo L. y García Martínez J.

Fundamentos de Administración

Ed. Trillas

1985.

Pickle Hall B.

Administración de Empresas Pequeñas y Medianas

Ed. Mc. Graw Hill

1982.

Reyes Ponce Agustín

Administración de Empresas (1a. Parte)

Ed. Limusa

1981.

Ríos Szalay Adalberto y Paniagua Aduna Andrés

Orígenes y Perspectivas de la Administración

Ed. Tillas

1981.

Rojas Hernández Jorge

Apuntes de Proceso Administrativo

Universidad del Valle de México

1982.

Taylor Frederick W.

Principios de la Administración Científica
Administración Industrial y General

Ed. Herrero Hermanos

1980.

Terry George R.

Principios de Administración

Ed. Continental

1984.