

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



"ESTUDIO SOBRE LOS FACTORES ADMINISTRATIVOS
QUE INFLUYEN EN LA CONSOLIDACION DE
MICROEMPRESAS DEL RAMO DE MANTENIMIENTO
INDUSTRIAL A MAQUINAS DE SOLDAR"

POR

ING. DANIEL GONZALEZ GONZALEZ

T E S I S

EN OPCION AL PROGRAMA DE MAESTRIA EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

DICIEMBRE DE 2000

8

8

8

8

8

8

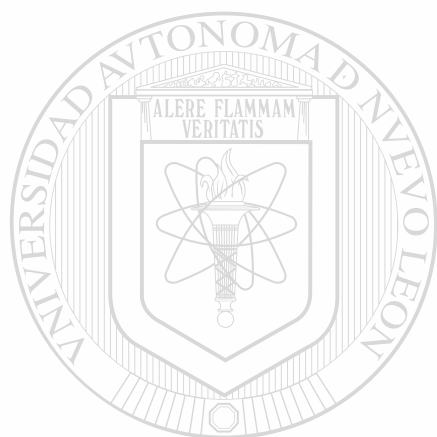
8

8

ADMINISTRATIVOS QUE INFLUYEN
EN LA COORDINACION DE
MICROEMPRESAS DEL RAMO DE
MAQUINARIAS DE SOLDAR.
INDUSTRIAL A MAQUINARIAS DE
SOLDAR.



1080111864



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

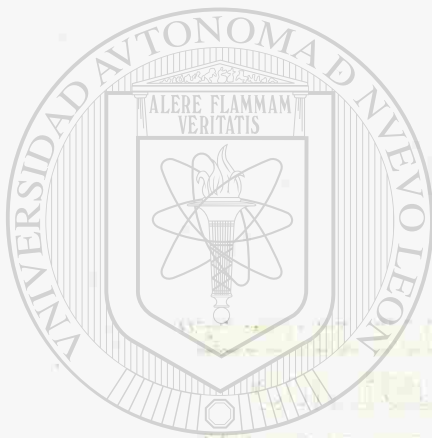


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
Y ELÉCTRICAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ING. DANIEL GONZALEZ GONZALEZ

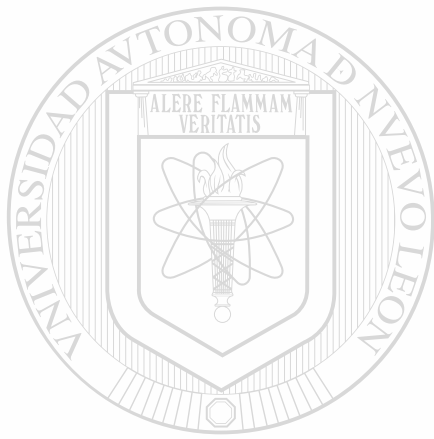
TESIS

DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN MECÁNICA EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN CON
SPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

SONORA 1997
INSTITUTO DE CND



TM
HD62
.7
.G6
2000



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

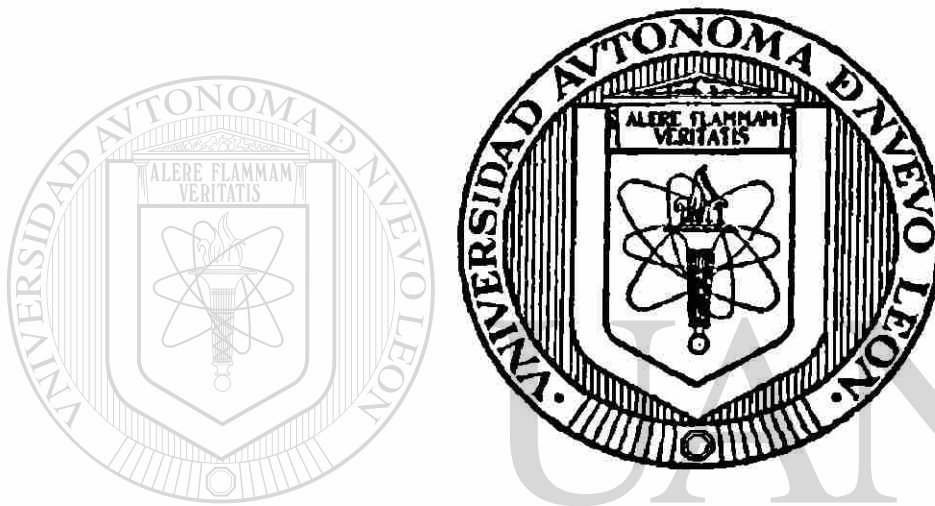
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



**“ESTUDIO SOBRE LOS FACTORES ADMINISTRATIVOS QUE INFLUYEN
EN LA CONSOLIDACIÓN DE MICROEMPRESAS DEL RAMO DE
MANTENIMIENTO INDUSTRIAL A MÁQUINAS DE SOLDAR”**

POR

ING. DANIEL GONZÁLEZ GONZÁLEZ

TESIS

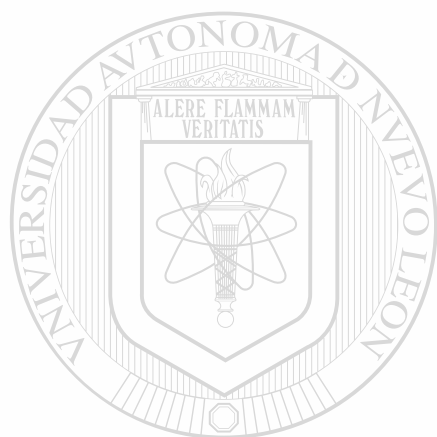
**EN OPCIÓN AL PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES**

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N.L., DICIEMBRE DE 2000

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

**“ESTUDIO SOBRE LOS FACTORES ADMINISTRATIVOS QUE INFLUYEN
EN LA CONSOLIDACIÓN DE MICROEMPRESAS DEL RAMO DE
MANTENIMIENTO INDUSTRIAL A MÁQUINAS DE SOLDAR”**

POR

ING. DANIEL GONZÁLEZ GONZÁLEZ

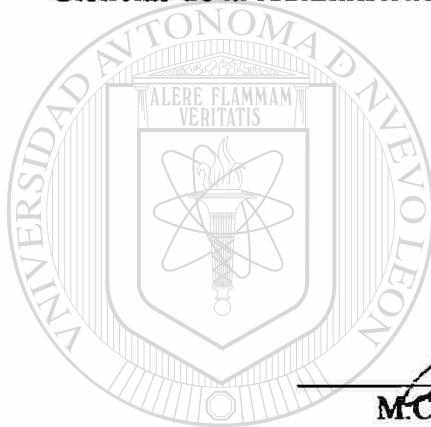
TESIS

**EN OPCIÓN AL PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES**

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N.L., DICIEMBRE DE 2000

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO


Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis “ESTUDIO SOBRE LOS FACTORES ADMINISTRATIVOS QUE INFLUYEN EN LA CONSOLIDACIÓN DE MICROEMPRESAS DEL RAMO DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL A MÁQUINAS DE SOLDAR” realizada por el Ing. Daniel González González, # matrícula 202831, sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con la especialidad en Relaciones Industriales.



El Comité de Tesis


M.C. HUMBERTO GUERRA GONZÁLEZ

Asesor


M.C. ALEJANDRO AGUILAR MERÁZ

Coasesor


M.C. ROBERTO VILLARREAL GARZA

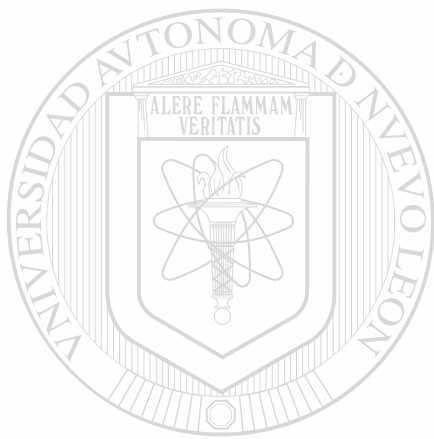
Coasesor


M.C. ROBERTO VILLARREAL GARZA

Vo.Bo.

División de Estudios de Post-grado

San Nicolás de los Garza, N. L., Junio de 2000.



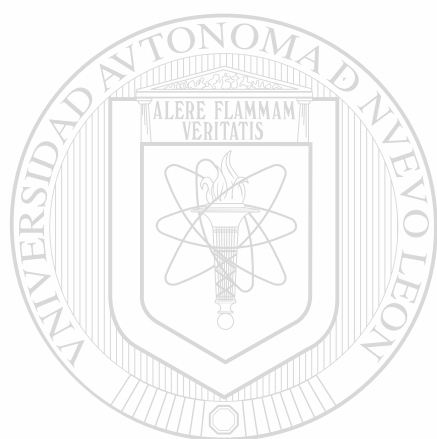
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Gracias a mi padre celestial
Jehová Dios por darme vida,
apartarme para su reino y
llenarme de bendiciones.**



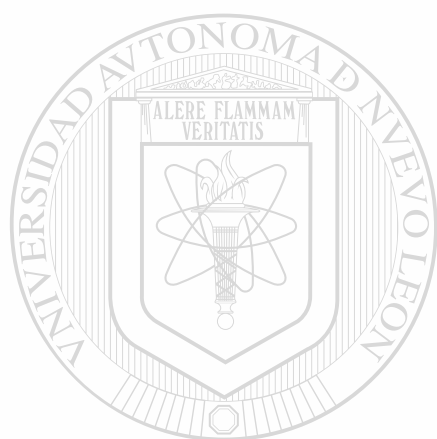
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Gracias al apoyo incondicional,
consejos y motivación de mi padre
Daniel González Pérez.**



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A mis hijos:

**Denniss Edith
Jesús Daniel
Elias David**

**Quienes han sido fuente de
inspiración y superación en
mi vida.**

Prólogo

La ciudad de Monterrey se ha distinguido entre otras cosas por el alto índice de industrias que la conforman, éstas pueden ser de índole macroeconómico, microeconómico o mediano.

Esta obra cuyo tema principal gira en torno a los problemas que se les presentan a los microempresarios del ramo mantenimiento industrial a máquinas de soldar, en donde figuran principalmente los conflictos de las funciones administrativas, relaciones laborales, contables y fiscales.

El desarrollo organizacional de las empresas también es otro de los principales problemas que enfrentan los microempresarios al realizar su labor cotidiana, ya que constantemente pierden clientes, disminuyen las ventas y/o bajan las utilidades.

En el desarrollo de esta investigación se analizan los diferentes tipos de microempresas así como también las funciones administrativas y organizacionales que se deben de llevar a cabo para que una microempresa funcione en forma óptima.

También podremos encontrar un segmento que nos informa sobre el estado actual que guardan las microempresas en aspectos administrativos y organizacionales y finalmente encontramos una propuesta que nos permita llegar a mejorar la calidad de servicio que se ofrece a los clientes.

Esperamos que la presente sea útil para el lector y así mismo para los microempresarios del ramo mantenimiento industrial a máquinas de soldar.

Indice

Prólogo

1. Síntesis

2. Introducción 1

2.1 Planteamiento del Problema a resolver 2

2.2 Objetivos de la tesis 3

2.3 Hipótesis 4

2.4 Justificación del trabajo de tesis 4

2.5 Límites del estudio 5

2.6 Metodología 5

2.7 Revisión bibliográfica 7

3. La microempresa 8

3.1 Definición 8

3.2 Fundación 8

3.3 Consolidación 10

3.4 Organización 11

4. Desarrollo organizacional 13

4.1 Generalidades 13

4.2 Operatividad 18

4.3 Papel del microempresario 21

4.4 Microempresario en la organización 28

5. Las funciones administrativas	32
5.1 Rol del administrador	32
5.2 La comunicación y la capacitación en la estructura organizacional	34
5.3 La administración de la microempresa	42
6. Elementos de la administración de microempresas	45
6.1 La administración de los recursos humanos	45
6.2 Salarios y compensaciones	46
6.3 El control de calidad	48
6.3.1 La competitividad y la estrategia empresarial	49
6.4 Las finanzas	53
7. Ejecución del proyecto	56
7.1 Resultados de las encuestas	56
7.2 Estadísticas de los resultados	57
7.3 Comprobación de hipótesis	75
8. Propuesta	76
9. Conclusiones y Recomendaciones	77
9.1 Conclusiones	77
9.2 Recomendaciones	78
Bibliografía	79
Listado de tablas y gráficas	80
Anexos	81
Autobiografía	84

1. Síntesis

El desarrollo de la ciudad industrial de Monterrey, Nuevo León ha gestado su origen en las pequeñas y medianas empresas y éstas han sido factores fundamentales en dicho proceso.

En la presente investigación consideramos pertinente analizar las causas que generan problemática a los empresarios de las microempresas, es decir, se analiza la problemática del crecimiento industrial desde el interior de la fábrica, esto en la rama de mantenimiento y reparación a equipos de soldar.

La problemática la podemos considerar desde esta perspectiva: un conjunto de microempresarios que generalmente son ingenieros instalan su propio negocio (microempresa) inician con 1 ó 2 trabajadores, capacitan a su personal, los integran en equipos de trabajo sin embargo no arrojan resultados positivos.

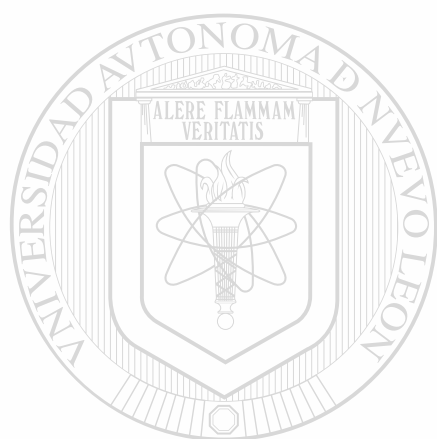
Por ello se realiza esta investigación con la finalidad de encontrar las posibles causas que originan dicha problemática.

Así hemos encontrado que dentro de las principales causas figuran una administración inadecuada, una organización desequilibrada y así mismo las relaciones industriales, contables y fiscales también hacen presencia en los aspectos negativos de dichas microempresas.

Por otra parte se considera que el capital de inversión a microempresas es mínimo, los créditos bancarios son casi inalcanzables y las grandes industrias atropellan de manera drástica el nacimiento y

desarrollo de las microempresas.

Es necesario consolidar las microempresas sin embargo y a pesar de las ofertas que realiza el gobierno del Estado no aparece el desarrollo constitutivo permanente y positivo de éstas.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2. Introducción

El desarrollo de la industria en Monterrey, N. L., es un fenómeno que se ha vivido con gran fuerza a lo largo de todo este siglo, con el surgimiento de ciertas empresas que comenzaron siendo pequeñas y hoy se han convertido en un símbolo de la productividad no sólo a nivel regional sino también nacional.

A lo largo de dicho desarrollo, muchas y muy diversas han sido las iniciativas para fomentar el nacimiento y permanencia organizacional de nuevas empresas. Las microempresas, conforman hoy en día uno de los rangos empresariales más importantes para la industria nacional, ya que son consideradas los embriones de las empresas medianas y grandes del futuro mexicano.

En este proceso de crecimiento, las empresas tienen importantes retos y necesidades a los cuales para llegar y satisfacerlos, les plantean problemáticas específicas desde distintas áreas. La administración, los recursos humanos, la tecnología, las relaciones laborales y con el gobierno, son entre otras algunas de las problemáticas de estas empresas.

2.1 Planteamiento del Problema a resolver

El problema teórico inicial, es que se desconocen cuáles son los problemas más importantes y difíciles desde la perspectiva de los empresarios, es por ello que esta investigación se centra en analizar la problemática del crecimiento industrial desde el interior de la fábrica, esto en la rama del mantenimiento y reparación a equipos de soldar.

El problema que se tiene en la actualidad es el siguiente: un conjunto de microempresarios originalmente profesionistas y generalmente ingenieros, que trabajan para la industria, se hacen independientes de la misma y montan sus propios negocios.

Como microempresarios, inician sus negocios con 1, 2, ó hasta 40 trabajadores. Pero los problemas no se concentran exclusivamente en las ventas, es necesario también que como microempresarios aprendan a desarrollar a su personal, a capacitarlo, a integrarlo en equipos de trabajo, a inspirar en ellos los valores de la eficiencia, productividad, calidad, puntualidad, etc.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En un segundo plano se tiene el problema de que los microempresarios no tienen suficiente capital como para contratar expertos en el ramo del desarrollo organizacional y los problemas administrativos de las empresas y por lo tanto tienen que solucionar esos problemas ellos mismos.

Los empresarios tienen problemas técnicos o administrativos, utilizan el sistema de ensayo o error.

Por medio del sistema anterior practican un conjunto de soluciones que en muchas ocasiones les resultan en mayores pérdidas económicas.

2.2 Objetivos de la tesis

El objetivo de este trabajo, es identificar los factores que inciden positiva o negativamente en el desarrollo organizacional y en la consolidación de las microempresas de esta rama, con la finalidad de preparar a los microempresarios, a través de información y capacitación brindada por las universidades, para que consoliden sus empresas y de este modo colaboren al crecimiento económico de la localidad.

Las universidades tienen como misión esencial colaborar a la formación de cuadros profesionales para el servicio de la comunidad y el desarrollo de la misma. En este sentido, no basta con que las universidades se concentren en la formación de individuos que trabajarán en las grandes empresas sino que también debe de concentrar sus esfuerzos en la formación y capacitación de aquellas individuos que tendrán en sus manos el desarrollo organizacional de sus propios negocios.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Las universidades colaborarán con el desarrollo económico de la localidad, en la medida en la cual pueda colaborar con la capacitación de aquellos hombres y mujeres que tienen el destino económico de la localidad en sus manos.

En toda su cobertura, este estudio tiene la idea de servir como una herramienta útil a la universidad en la medida en que nos permita identificar los factores de los cuales carecen los microempresarios, en cuanto a su capacitación y formación, para el desarrollo y consolidación de

sus empresas y desde esta perspectiva, nos permitirá sugerir alternativas de replanteamiento a los planes y programas de estudio o la iniciación de carreras nuevas con la finalidad de mejorar o disminuir la existencia de estos vacíos teóricos en la formación y capacitación de los microempresarios.

2.3 Hipótesis

Consideramos previamente para esta investigación, que la hipótesis de trabajo es la siguiente: Los problemas de consolidación de las microempresas del ramo del mantenimiento industrias a máquinas de soldar, se encuentran relacionados con problemas de ausencia de capacitación en desarrollo organizacional, administración gerencial, relaciones industriales, contables y fiscales, por parte de los dueños de dichas microempresas.

2.4 Justificación del trabajo de tesis

La justificación para el desarrollo de este estudio se encuentra entonces determinada por la gran relación que existe entre la misión universitaria de la formación y capacitación de recursos humanos para la industria y para sus dirigentes y la necesidad que de esta capacitación tienen los microempresarios con la finalidad de consolidar, fortalecer y desarrollar adecuadamente sus negocios para que en el mediano y largo plazo se conviertan en empresas que solidifiquen la estructura económica de nuestra ciudad y nuestro país.

2.5 Límites del estudio

El conocimiento que actualmente se tiene acerca de la rama específica que se investiga es bastante limitado y es por ello que se considera de suma importancia el acercarnos a este objeto teórico del conocimiento de los factores socioculturales, económicos, financieros, productivos y administrativos que influyen en el desarrollo organizacional de la microempresa dedicada al mantenimiento de equipos para soldar.

Los límites del estudio que a continuación se presenta, están dados geográficamente por el área metropolitana de la ciudad de Monterrey, (Monterrey, San Nicolás, Guadalupe, Santa Catarina, Apodaca, Escobedo, San Pedro y demás municipios conurbados).

El estudio se restringe exclusivamente a las industrias del ramo del mantenimiento a máquinas de soldar y al acopio de información a través de encuestas electrónicas por internet, telefónica y fax.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

2.6 Metodología

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La metodología que será utilizada para el desarrollo de este trabajo se encuentra vinculada con el tipo de estudio que se propone: al ser un estudio descriptivo exploratorio, se pretende desarrollar el análisis de los factores a través de una encuesta dirigida directamente a los microempresarios en donde se cuestione acerca de los principales problemas y factores decisivos que han tenido que enfrentar dentro del desarrollo y consolidación de sus microempresas.

Esta encuesta se desarrollará con las empresas del ramo del

mantenimiento industrial a máquinas de soldar el área metropolitana de Monterrey, N. L., tomándose para tal efecto una muestra representativa del grupo poblacional de dichas empresas.

Debido a que el desarrollo organizacional ha sido relativamente reciente en el ambiente académico y las relaciones industrias se mantienen como un trabajo especializado por parte de la ingeniería del siglo XX, serán utilizadas como referencias bibliográficas, en términos fundamentales, las investigaciones, informes, ensayos, resúmenes, análisis y críticas vertidos sobre el tema de la consolidación de las microempresas y de sus principales problemas en la red de redes, es decir, internet.

En segundo lugar, los procedimientos estadísticos para el desarrollo metodológico de la investigación y la comprobación de la hipótesis, estarán dados por los niveles más sencillos del análisis matemático, a saber: la estadística descriptiva, las tablas de cruces de variable o matrices y los porcentajes.

En tercer lugar, se utilizará como revisión bibliográfica, revistas especializadas de la localidad, como “Empresarios” o “Industrias regias”.

También podrán ser utilizados en la revisión bibliográfica fotocopias y libros de administración de empresas, reingeniería, desarrollo organizacional, control de calidad, etc.

Análisis de la información.

Presentación de la propuesta.

En la sección final del trabajo metodológico, estructuraremos las conclusiones a las que se haya arribado en función del análisis de la teoría y de los datos recabados de la realidad.

2.7 Revisión bibliográfica

Algunos de los libros que nos sirvieron de apoyo para realizar la fundamentación teórica son:

Sistemas de Información para la administración cuyo autor es James A. Senn, en este libro encontramos los aspectos más destacados de la administración así como también las diversas funciones que realiza un administrador de empresas.

La empresa y su medio de Juan Benitez Collado es un libro que nos permitió encontrar la relación que tiene la consolidación de una empresa y el medio que la rodea, además nos ofreció información acerca del funcionamiento de una buena empresa.

Administración de personal es un libro realizado por Herbert J. Chruden en donde se registra una gama de estrategias para lograr administrar al personal en forma óptima.

Metodología de la investigación de Roberto Sampieri es un libro que nos brindó respaldo metodológico para poder elaborar el aspecto estadístico y metodológico de esta investigación.

3. La microempresa

3.1 Definición

Hace una generación, las legiones de talleres hogareños, artesanos, vendedores callejeros y jornaleros por cuenta propia que abundaban en América Latina eran considerados como una mancha en la economía. Eran el “sector informal”, los que operaban sin legitimidad en una “economía clandestina”.

Después la opinión oficial dio un pequeño giro y comenzó a ver la microempresa con benevolencia, reconociéndole como ello: una naciente modalidad de la industria a menor escala que los grandes consorcios, pero sí como una promesa a largo plazo, desde el punto de vista económico.

A partir de ellos, se le comenzó a concebir como una fuente de modesto sustento para los pobres, digna de recibir apoyo caritativo. Esa visión ha experimentado otro giro, ahora de 180 grados.

Los microempresarios son hoy comprendidos y apreciados. Superados el desdén y el paternalismo, son vistos como lo que son: personas que producen bienes y servicios, crean empleo y contribuyen a la economía de sus países. Pero a diferencia de los empresarios más establecidos, su frente algunas serias desventajas.

3.2 Fundación

Una gran parte de las microempresas comienzan como negocios familiares o totalmente informales, y en la medida que crece la demanda de lo que ellos producen, surge la necesidad de dar una estructura específica al

negocio y echar mano de la organización de recursos tanto materiales como humanos, siguiendo un sistema de producción específico.

Para ello, es necesario que antes el microempresario reconozca cuál es el objetivo de la empresa, hacia dónde quiere dirigirse, cuál es su sistema de trabajo y cuál será el mercado que desea captar.

Pudiera decirse que la fundación de una microempresa como tal, consiste más que nada en la formalización de su sistema de organización, en la creación de un sistema determinado para llevar a cabo el proceso productivo y el establecimiento de normas para la operatividad de dicho sistema.

Es ahí cuando comienza un compromiso con la calidad, por lo que el establecimiento de la microempresa en su naturaleza de organización donde hay jerarquías, procesos, fundamentos, metas y objetivos colectivos, etc., conlleva el reconocimiento de funciones específicas por departamentos, supervisión por parte de quienes administran los recursos -generalmente los propietarios de la empresa- y evalúan los alcances obtenidos.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En suma, la creación o fundación de una microempresa, representa la transformación de un negocio informal en una organización más compleja, destinada a generar bienes o servicios de diverso tipo, orientados a un mercado particular, bajo un sistema productivo determinado.

3.3 Consolidación

Como parte de la consolidación de las microempresas, se considera necesario el establecimiento de un sistema de productividad que alcance estándares adecuados de calidad, puesto que es la única forma de ser competitivos y ganar mercado.

Para ello, es de vital importancia la capacitación del personal, ya que en la medida que éste posee el conocimiento necesario sobre la maquinaria con que opera, los procesos productivos, la eficiencia de la producción, etc., se consigue dicha calidad.

Por tal motivo, una de las preocupaciones centrales en el componente capacitación es la posibilidad de aumentar la producción y productividad en la microempresa a partir de acciones de entrenamiento y transferencia de conocimientos. Este postulado reproduce las tesis anteriores acerca de la relación positiva que existe entre la educación y el trabajo.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Dentro de las acciones de capacitación encontramos a aquellas destinadas a mejorar la capacidad administrativa y gerencial del microempresario, en este caso se trata de la capacitación en gestión empresarial. Asimismo acciones para mejorar la capacidad de producir enfocando las actividades dentro del ámbito de la capacitación técnica productiva.

Asimismo dentro de las acciones de capacitación se encuentran aquellas ligadas al otorgamiento y recuperación de los créditos. Por ello existe un tipo de capacitación denominado precrédito y otro en la etapa postcrédito.

Otro enfoque de la capacitación está concentrada alrededor de las actividades que realizan los dirigentes de las organizaciones microempresariales. La capacitación de dirigentes es todavía un tema nuevo y no hay experiencias en curso con alguna relevancia que amerite mayor análisis.

En los casos más dinámicos de capacitación la metodología incluye la utilización de la infraestructura existente en su zona de trabajo, especialmente para la capacitación técnica productiva. La capacitación también abarca a otros sectores como es el caso de los jóvenes complementado con practicas en unidades productivas, asesoramiento para la salida ocupacional en donde la bolsa de trabajo juega un rol fundamental, además del otorgamiento de créditos para iniciar actividades microempresariales.

3.4 Organización

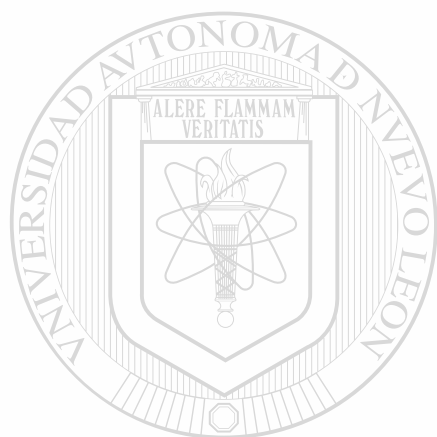
El componente estratégico utilizado en el trabajo de promoción lo constituye el apoyo a la organización. Para muchos equipos de promoción, la solución de los problemas de los microempresarios no puede encararse de manera individual.

De allí que las acciones se concentren en el tema de la transferencia de la tecnología de gestión de los programas de desarrollo y en la transferencia de recursos económicos. Para ello se están dedicando esfuerzos para plantear acciones en torno a la capacitación de dirigentes.

Dentro del universo microempresarial tanto vendedores como productores están organizados sean en asociaciones de base como en

organizaciones de segundo nivel como federaciones y asociaciones de asociaciones.

La organización de productores esta aun en proceso de consolidarse con un nivel de centralización conal. Si embargo no cuentan en la mayoría de los casos con recursos propios que les permita cierta autonomía para la formulación y ejecución de sus propuestas.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4. Desarrollo organizacional

4.1 Generalidades

El Desarrollo Organizacional es el nombre que recibe el conjunto de intervenciones de cambios planeados, contruidos sobre valores humanístico-democráticos, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

El paradigma del D.O. como también se le conoce, valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y un espíritu de investigación.

Los siguientes puntos identifican los valores que se encuentran presentes en la mayoría de los esfuerzos de D.O., (Desarrollo Organizacional).

Respeto por las personas.- Se considera a todas las personas, como el elemento más valioso de la organización, como personas responsables, y se les trata con dignidad y respeto.

Confianza y apoyo.- Se busca la organización eficaz y saludable caracterizada por la confianza, autenticidad, franqueza y clima de apoyo.

Igualdad de poder.- Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico, no establecen relaciones de superior a inferior, sino de igual a igual.

Confrontación.- No se pueden esconder los problemas. Se les debe enfrentar abiertamente.

Participación.- Entre más personas se involucren en el cambio y en las decisiones que lo rodean, más se sentirán comprometidas con la implantación de las decisiones de cambio.

Aspectos que componen el desarrollo organizacional

- **Capacitación en sensibilidad (sensibilización al cambio):** Grupos de capacitación que buscan cambiar el comportamiento mediante la interacción de grupos no estructurados.

- **Retroalimentación a través de encuestas:** Uso de cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros; sigue su análisis y se sugieren medidas alternativas o estrategias de acción.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

- **Consultoría del proceso:** El consultor proporciona al cliente elementos de juicio respecto a lo que sucede en la organización o en su entorno, así como en la organización y sus empleados y/o en la organización y sus clientes e identifica los procesos que requieren mejoramiento.

- **Construcción de equipos:** Utiliza actividades específicas para convertir a los grupos de trabajo en verdaderos equipos de trabajo, con mucha interacción para incrementar la confianza, la apertura y la franqueza entre los miembros.

- Desarrollo entre grupos: Ayuda a corregir el conflicto disfuncional entre los grupos, tratando de cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que los miembros de los grupos tienen entre unos y otros.

CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A continuación se ofrece una recopilación de lo que diversos teóricos y psicólogos han deducido sobre la importancia del factor humano y su trascendencia en cuanto a la capacitación para el desarrollo de las organizaciones.

“El objetivo supremo de un hombre es satisfacerse así mismo como un individuo creativo, de acuerdo con sus propias potencialidades innatas y dentro de los límites de la realidad”. Carl Jung.

“El hombre saludable está motivado ante todo por sus necesidades de desarrollar y realizar sus potencialidades totales y capacidades... Lo que un hombre puede ser, debe serlo”. Abraham Maslow.

“Las funciones primarias de cualquier organización, religiosa, política, cultural o industrial, debe ser satisfacer las necesidades del hombre para que disfrute de una existencia significativa”. Frederick Herzberg.

“El determinante básico de la motivación es el grado de oportunidad ofrecido a la gente para su completo desarrollo y realización, tanto en lo que se refiere al trabajo productivo y a sus relaciones con otras personas con quienes está asociada en los quehaceres, como en recibir de otros recompensas, las cuáles ellos consideran adecuadas al esfuerzo invertido”. E. Wight Bakke.

“La productividad es la capacidad del hombre para emplear sus poderes y realizar las potencialidades inherentes a él”. Erich Fromm.

“A menos que existan oportunidades de trabajo para satisfacer estas necesidades de alto nivel (autosatisfacción), la gente estará desposeída, y su comportamiento reflejará esta privación”. Douglas McGregor.

“Si la gente es capaz de lograr y realizar (autorrealización), les gustará su trabajo. Esto obtendrá un objetivo social largamente buscado”. Keith Davis.

Por ello, se puede sacar por conclusión que dentro de las organizaciones, las personas poseen una gran importancia, y que además:

- Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas.

- Lo que sucede en la vasta organización afecta al grupo pequeño, y viceversa; así mismo, lo que sucede a un subsistema (social, técnico y administrativo), afectará y será afectado por otras de las partes del sistema.

- La cultura, en la mayoría de las organizaciones, tiende a suprimir los sentimientos entre las personas y entre los que las mandan.

- La supresión de sentimientos afecta adversamente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo.

- El nivel de confianza interpersonal, ayuda y cooperación, es mucho más bajo en la mayoría de las organizaciones de lo que es deseable.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

- Las estrategias “ganar-perder”, aunque realistas y apropiadas en algunas situaciones, no son óptimas, a la larga, para la solución de los problemas organizacionales.

- Los puntos de vista, como dato importante que son para la organización, tienden a abrir muchos caminos para mejorar la meta establecida, la dirección, la comunicación, la solución de problemas y la colaboración intergrupala y moral.

- El esfuerzo por mejorar las bases del D.O., necesita estar sustentado por cambios apropiados en la valuación, compensación,

entrenamiento, asesoría y división del trabajo en los departamentos; en pocas palabras: en el sistema total del personal en los departamentos.

4.2 Operatividad

Desde el punto de vista operativo, la micrempresa posee un estilo definido de llevar a cabo los procesos productivos, en los cuales interfiere, sin lugar a dudas, el objetivo específico de la organización.

La sistematización que se lleva a cabo mediante el desarrollo organizacional, posee una función definida, por lo que se considera conveniente formular la siguiente pregunta:

¿Qué se pretende con el desarrollo organizacional?

Las metas del D.O., pueden resumirse, en forma no exhaustiva, en los siguientes grandes apartados:

• Crear en toda la organización una “cultura abierta”, orientada a la solución de problemas.

• Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.

• Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.

• Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.

- Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.
- Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
- Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- Aumentar el auto-control y la auto-dirección de las personas que forman parte de la organización.

Tipos de intervención en el desarrollo organizacional

Las intervenciones de los programas de D.O., pueden darse a distintos niveles organizacionales y siguiendo técnicas muy específicas, como se muestra en la siguiente tabla resumen, traducida del texto de Huse.8

Una tipología de cambios acorde a la profundidad de la intervención.

* Sistema total

- Teorías contingentes de diseño organizacional
- “Survey feedback”
- Reuniones de confrontación organizacional

- Desarrollo de “grid” organizacional

*** Contactos individuo-organización**

- Diseño de trabajos

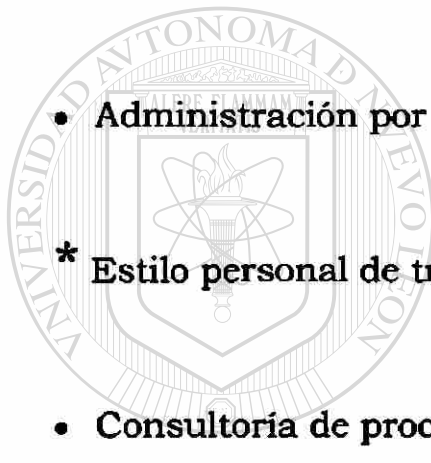
- Centros de decisión

- Análisis de roles

- Administración por objetivos

*** Estilo personal de trabajo**

- Consultoría de procesos



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

- Intervención de terceros



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- “Team building”

- Intervención interdepartamental

- Diagnóstico de grupos familiares por reuniones

* Análisis intrapersonal y relaciones

- Planeación de vida y carrera
- Entrenamiento en laboratorio
- Grupos de encuentro
- Consultoría personal

4.3 Papel del microempresario

Entre las funciones que debe desarrollar el propietario de una microempresa, que generalmente es quien funge como gerente, y marca la pauta para el desarrollo de actividades que impulsen la productividad, está el sistematizar la forma de producción, administrar los recursos tanto humanos como materiales, etc.

Por ello, se puede hablar del microempresario como administrador. De ahí, se toma el concepto de administrador-organizador, y se reconoce a la capacitación del personal como una de las prioridades para alcanzar niveles de productividad y calidad óptimos.

Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro

de la organización.

Desarrollas las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil.

Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Los microempresarios-administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

La creación de un ambiente para el desarrollo del personal.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo periodo de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de

ideas.

Es evidente que la estructura de la organización es responsable en alguna medida de las mayores o menores posibilidades para llevar a cabo diferentes técnicas de desarrollo de personal. A las organizaciones que están estructuradas rígidamente, les es más difícil incorporar programas creativos de desarrollo de personal; también, las que están estructuradas débilmente quizá no tengan el enfoque y propósitos necesarios para la coordinación interna y motivación del personal.

Las técnicas enumeradas anteriormente son útiles al proporcionar algunas ideas para un desarrollo efectivo del personal; de éstas se pueden derivar una selección de actividades que encajan en cada programa específico.

Utilizar las técnicas por separado, no asegura que el personal esté motivado para participar en actividades para su propio desarrollo. Una organización debe dar entonces incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para complementar las habilidades del empleado en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial.

Técnicas para el desarrollo del personal

Los administradores tienen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo. Estas técnicas incluyen:

- Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.

- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
 - Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
 - Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
 - Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización. (Esto ayuda a retener a personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra organización).
 - Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
- Dar oportunidad para asistir a cursos o becas de estudio en otros programas de planificación familiar dentro y fuera del país (esto puede requerir una propuesta para obtener financiamiento).
 - Organizar intercambios internos o con una agencia colaboradora (gubernamental o no gubernamental), lo cual también ayuda a promover la coordinación.
 - Proporcionar materiales de lectura para estudio.
 - Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como

capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.

- Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: poner a trabajar juntos a un asistente de programa y un asistente financiero para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de finanzas.

- Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.

Varias de las técnicas anteriormente enumeradas, requieren que el personal reciba algún tipo de capacitación ya sea formal o en servicio. Existen ciertos tipos de capacitación que siempre son importantes. Por ejemplo, el personal nuevo siempre necesita orientación en las habilidades básicas que se requieren para su puesto.

Cambiar o ampliar un programa generalmente significa que se precisa capacitación adicional para proporcionar a los trabajadores las habilidades que requieren. Como regla general, un miembro del personal necesita capacitación cuando desconoce una actividad que es importante para realizar su trabajo. Sin embargo, la capacitación formal es una solución cara.

Los administradores no deben considerar a la capacitación como la solución para todos los problemas de desempeño. Es sólo una de varias opciones para resolver esos problemas y han de utilizarse sólo cuando sea realmente necesario.

Tipos de capacitación y cuándo son necesarios

La capacitación puede efectuarse de manera informal o formal. La informal consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha, por ejemplo: un supervisor indica a un empleado la utilización correcta de los archivos o enseña a una recepcionista cómo llevar el libro de registro de usuarios. Muchas de las funciones de un supervisor incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un empleado de una manera más efectiva que la capacitación formal.

El administrador debe decidir el tiempo de duración del curso después de determinar que un trabajador necesita capacitación formal. Los cursos de capacitación formal pueden durar desde un día hasta varios meses, según la complejidad de la tarea que se enseña.

Capacidad para actualizarse trae muchos beneficios

Los administradores deben tener en cuenta la importancia de la capacitación para la actualización a fin de reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su campo. Además, reunir al personal les permite intercambiar ideas y escuchar sugerencias y ello puede representar una experiencia que fortalezca al equipo. En general, los trabajadores disfrutan cuando reciben capacitación adicional ya que es una forma de lograr su desarrollo y de motivarlos.

Este capítulo discute si un problema puede resolverse mediante la capacitación o si requiere una solución diferente. También presentará los pasos necesarios para preparar y efectuar un programa formal de capacitación.

Uso del “árbol de decisiones” para determinar si la capacitación es necesaria.

Cuando en una evaluación del desempeño laboral las observaciones del administrador revelan un desempeño no satisfactorio del trabajo o un problema de desempeño, se tiende a considerar la capacitación como la manera de resolver el problema.

Mientras que la capacitación puede resolver de una manera apropiada muchos problemas de desempeño, hay tantos otros que no se solucionan con la capacitación y más bien pueden tratarse con una mejor supervisión.

Por ejemplo, los problemas de desempeño que surgen por cuestiones personales de un empleado, por un conflicto de personalidad con los clientes u otros compañeros o por la falta de entendimiento de lo que realmente se espera de él, son asuntos que puede resolver el supervisor y que no necesitan de capacitación posterior. Como ésta puede ser costosa, los administradores deben considerar seriamente otras opciones antes de decidir la capacitación de alguien.

Para determinar si un problema se resuelve mediante la capacitación, pueden seguirse los pasos indicados en el “árbol de decisiones” de la página siguiente. Como se ve en este diagrama, la capacitación es sólo una de las soluciones posibles y es apropiada sólo cuando el problema de desempeño lo provoca la falta de un conocimiento necesario, como por ejemplo la inserción de un implante anticonceptivo o mantener el nivel mínimo de anticonceptivos en bodega.

Para utilizar el “árbol de decisiones”, hay que comenzar desde arriba del diagrama y delimitar exactamente cuál es el problema de desempeño: ¿Cuál es la diferencia entre lo que se tiene que hacer y lo que se está haciendo?

Debe determinarse enseguida si el problema es importante: ¿Qué ocurriría si no se da la capacitación?

Herramientas y Técnicas - Arbol de decisiones para la capacitación

Luego hay que decidir si el problema obedece a falta de habilidades: ¿Podría el empleado hacerlo si su puesto dependiera de ello? Si no depende de una falta de habilidades, entonces la capacitación no mejora la situación ya que el problema es causado por algo que requiere una solución diferente. Siga las preguntas del lado derecho del “árbol de decisiones” para determinar qué pasos tomar para corregir la dificultad.

Aún si el problema es causado por un conocimiento insuficiente o por la falta de destrezas, la capacitación no siempre es la solución. Como lo demuestra la secuencia izquierda del árbol, el empleado puede tener el conocimiento pero necesita más práctica para desempeñarse de manera efectiva, o el desempeño puede corregirse mediante retroalimentación del supervisor.

Pueden usarse diferentes tipos de capacitación

El administrador debe recordar que aún cuando la capacitación sea necesaria, la capacitación formal puede no ser apropiada. Es posible que la deficiencia de habilidad, pueda resolverse mediante la instrucción durante el desempeño del trabajo. Analizando la situación, el administrador debe considerar si el empleado realmente está calificado para el trabajo y puede capacitarse o si el trabajo debe realizarlo otra persona.

4.4 Microempresario en la organización

Como se ha mencionado ya, la organización representa uno de los vértices sobre los cuales confluyen una gran cantidad de elementos que

determinan a la larga la prosperidad de los planes de desarrollo en todo tipo de empresa, sea cual fuere su dimensión. El desarrollo de la microempresa, por tanto, está sujeto a la disposición de los elementos en la organización.

Es preciso señalar que dentro de las microempresas, suele darse una organización un tanto informal, debido a que se guardan ciertas características heredadas de los pequeños talleres, cuando es el caso de microempresas que tuvieron su origen en este tipo de organizaciones.

Una organización informal, puede ser definida como “una red de relaciones personales y sociales no establecidas o requeridas por la organización formal, sino que se producen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí”.

La espontaneidad suele ser una de las características más representativas de la organización en la microempresa, debido a que hasta cierto punto, el reducido número de elementos que se emplean para la producción y el pequeño número de empleados, permite cierta relajación en cuando a la organización de la compañía.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Sin embargo, es necesario destacar que en cierta medida, esta espontaneidad afecta los intereses de la microempresa porque puede ser una oportunidad de fuga de capital en gastos no planeados, disminución en el enfoque hacia los objetivos de la empresa, etc.

La flexibilidad es algo necesario en las empresas para poder adaptarse al cambiante mercado y a las necesidades internas, pero es preciso que se llegue a cierto nivel de formalidad para que no haya una pérdida de enfoque hacia los objetivos y se consiga un buen funcionamiento.

En esto, el microempresario tiene un papel fundamental, por lo cual debe estar relacionado con los conocimientos sobre administración, organización, capacitación, etc., de tal manera que se involucre con la transmisión de una cultura organizacional a todos los elementos implicados en el proceso productivo, sea su rol administrativo o en el terreno de la producción.

Señalan los especialistas en el área de la administración que la organización formal “significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada”.

Esto, sin embargo, no quiere decir que dicha estructura sea inflexible, sino que hasta cierto punto, garantiza el control de los elementos que entran en juego en el proceso productivo y administrativo, y permite una mejor supervisión de tareas, alcance de objetivos, etc.

En este sentido, el microempresario deberá permanecer atento a los cambios o ajustes que –en caso de que exista- el administrador realice con el fin de crear una estructura más funcional y que aporte mayores beneficios a la empresa.

Sin embargo, cuando es el propio microempresario quien se encarga de diseñar los planes de desarrollo y supervisar la organización de los elementos involucrados en la producción, comercialización, etc., de lo que la empresa genera, es mucho más importante y necesario que se relacione con la función administrativo-organizativa.

Siendo el propósito de la acción organizativa hace efectiva la cooperación humana, es posible que el microempresario puede recurrir a la

creación de niveles de organización, es decir, jerarquizar o departamentalizar su empresa, creando un organigrama donde se puedan apreciar las relaciones entre los departamentos y qué funciones dependen de otras, para conformar así una red de acciones que mejoren la funcionalidad de la empresa.

Por tanto, el papel del microempresario en lo referente a la organización, se puede caracterizar como:

Previsor

Supervisor

Organizador

Moderador

Operativo



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

5. Las funciones administrativas

5.1 Rol del administrador

La actividad administrativa es tan antigua como antigua es la existencia de las sociedades productivas.

Desde las antiguas civilizaciones que habitaban Mesopotamia, así como el pueblo egipcio (1200 A.C) se hacía uso de la administración en la dirección de los asuntos políticos.

Así mismo, los griegos y los romanos crearon su propio sistema tributario y utilizaban la administración para organizar la milicia, el gobierno, etc. Cabe señalar que la Iglesia contribuyó enormemente al conocimiento administrativo durante la antigüedad.

Pero no fue sino hasta el siglo XIX cuando la actividad administrativa se constituyó propiamente en una disciplina con bases teórico-científicas y se comenzaron a hacer estudios y tratados en torno a ella. Charles Babbage fue uno de los iniciadores de este tipo de estudios.

“Visitando muchas fábricas en Inglaterra y Francia, Babbage encontró que los fabricantes eran totalmente no científicos –que la mayoría de su trabajo lo hacían intuitivamente-. Para gran sorpresa suya, vio que las fábricas eran administradas con métodos tradicionales. Encontró que los fabricantes empleaban poco la ciencia de las matemáticas, y que confiaban más en viejas opiniones que en investigaciones y en conocimientos exactos”.

Esto comenzó a cambiar poco a poco, con los estudios de personajes como Frederick W. Taylor, quien descubrió que muchas de las dificultades que enfrentaban las empresas en su búsqueda de la eficiencia y la productividad, radicaban en la falta de comunicación entre lo que esperaban los dueños o los gerentes, y las expectativas de los empleados.

Observando esto, se puede deducir que el papel del administrador es por demás importante para la buena marcha del mecanismo que representa el proceso productivo, ya que en gran medida, lo operativo está determinado por el aspecto administrativo, que dicta la forma en que han de organizarse los recursos tanto materiales como humanos.

Sea el microempresario quien se encargue de lo administrativo, o un gerente contratado para tal fin, debe existir una claridad de objetivos o metas a conseguir, los medios que habrán de utilizarse, las prioridades de la empresa, etc.

Para ello, es preciso que quien se encargue de la ejecución de lo administrativo, posea ante todo una visión general de las metas de la empresa y una visión particular sobre las necesidades inmediatas de la misma.

Además, será preciso que esté en contacto directo con los empleados para que conozca sus expectativas, las áreas de oportunidad que hay en cada departamento de la empresa, los requerimientos del proceso productivo, y todos aquellos factores que afecten al mismo.

El administrador, debe ser, por lo tanto, el elemento que sondee necesidades, objetivos, tensiones, conflictos, etc., de tal forma que se

convierta en el moderador de todo el proceso.

Su función será planear, preveer, organizar, ejecutar y supervisar el proceso productivo desde un terreno no productivo propiamente dicho, ya que al administrar, se utiliza un sentido de la anticipación a lo que pueda ocurrir en la práctica.

El control, es una de las funciones sobresalientes del administrador, ya que mediante él se cuida la formalidad de los procesos que se realicen con fines de desarrollo empresarial, sin que esto signifique que su tarea deba ser el de cuidar la exactitud de los métodos y los procesos.

Así pues, la función de control que ejerce el administrador, no implica la negación de la flexibilidad a los procesos internos de la empresa, y este es un factor que debe en todo momento tomar en cuenta el administrador, de tal forma que haya un equilibrio entre sus funciones y se consiga un desarrollo armónico de la compañía.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

5.2 La comunicación y la capacitación en la estructura organizacional

Como ya se ha mencionado, en un modelo de economía neoliberal de mercado global, toda empresa tiene un objetivo básico: la obtención o incremento del capital.

Este capital puede estar destinado a la satisfacción de necesidades de supervivencia, como es el caso de la microempresa, o a la reproducción ampliada, como es el caso de la gran empresa y de las transnacionales.

Las empresas operan en un mercado, al que se atribuyen algunos supuestos: transparencia y perfección en la asignación de recursos, y respuesta directa a la ley de demanda y oferta.

En la realidad no siempre se cumplen estos supuestos. El mercado no es ni transparente ni perfecto, lo cual provoca la aparición de los denominados costos de transacción. Y, en forma creciente, no es la demanda la que provoca la aparición de empresas destinadas a satisfacerla mediante la oferta, sino que la oferta tiende a generar segmentos importantes de la demanda a través del uso de mensajes manipulatorios.

Ya no se compra lo imprescindible, necesario o útil, sino que gran parte del mercado se vuelca a lo superfluo, transformado a veces en algo casi imprescindible por los mensajes publicitarios. Ya no sólo se compra por el valor de uso del producto o servicio; se compra por el valor de signo y, claro está, por el valor de cambio.

En países subdesarrollados que han sufrido, o están sufriendo, el denominado ajuste estructural, y que, además, aún tienen pendiente el pago de la deuda externa y de sus servicios, pero también en los países industrializados cuyos mercados internos y externos no han crecido al ritmo que se esperaba, y que han reemplazado mano de obra por bienes de capital, está presente y crece la desocupación.

En nuestros países aparece otro factor significativo: la reducción, y aún jibarización, de los aparatos del estado. Esto en función de las tesis del neoliberalismo que define al estado como un gigante burocratizado, incapaz de una asignación racional de recursos, función que si puede cumplir el mercado.

Está en discusión y con vigor si puede ser el mercado quien asigne recursos destinados a la equidad social, a la salud, la educación, la cultura, los derechos de la mujer y el niño y los ecosistemas. Se discute si, para mantener la coherencia, no sería necesario privatizar la seguridad interna, o función de policía; la seguridad externa, o ejército; la solución de diferendos, o justicia; etc..

Las mismas neoliberales comienzan a cuestionar, ya que la realidad lo ha demostrado, si una de sus tesis, la del derrame o goteo de la riqueza, opera o no. Y si no opera, surge la pregunta de si el modelo no está excluyendo de la capacidad de demanda a segmentos masivos de la población, reduciendo significativamente la oferta.

Se discute, también, si el mercado y sus conductas son o no expresadas por la teoría del caos y si el orden a que llegan los sistemas caóticos, no tardará demasiado en llegar antes de tener que enfrentar situaciones sociales tan caóticas que provoquen explosiones.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Pero este es el sistema en que estamos, quizá no el que quisiéramos, y en él debemos operar. Para el tema que atañe a este apartado, capacitación de la micro y pequeña empresa, lo primero que es necesario analizar es el origen del crecimiento masivo de este tipo de organización, ya que como tales organizaciones siempre existieron.

La microempresa no aparece preferentemente como un sistema de oferta de bienes y servicios para satisfacer una demanda, sino más bien como un sistema que, para generar autoempleo, busca satisfacer ciertas demandas existentes a precios más bajos.

Para lograr estos precios la microempresa usa varias estrategias de reducción de costos y gran parte de la "informalidad" es la manifestación de dichas estrategias.

Si la microempresa alcanza a superar el umbral de la supervivencia, o reproducción simple del capital, y, mediante la acumulación logra el crecimiento, entra en la etapa de la reproducción ampliada, se formaliza e inicia un proceso de asimilación a la mediana empresa. Pierde los rasgos de informalidad, modifica gradualmente algunas de sus estrategias y comienza a necesitar de elementos que antes parecían superfluos.

Toda empresa opera a partir de determinados insumos: capital, herramientas, fuerza de trabajo y capital intangible "saber". Este capital intangible existe, y es imprescindible, desde la microempresa hasta la transnacional.

Pero se manifiesta de formas diferentes. La disponibilidad de dicho insumo no garantiza, por si sola, el progreso de una empresa; pero su carencia si garantiza el fracaso. Es el insumo básico de la gestión empresarial.

Es el insumo que permite levantar, o atenuar, algunas de las restricciones que plantea un mercado opaco e imperfecto y apoyar las condiciones que facilitan la competitividad en dicho mercado: oportunidad, calidad y cantidad.

El saber es compartido mediante sistemas, modelos e instrumentos de comunicación y los mensajes que permiten y facilitan compartir el saber pueden ser definidos mediante algunas categorías básicas: Información,

Capacitación y Comunicación. Está claro que los límites entre dichas categorías son difusos y que el mismo mensaje puede compartir elementos de más de una de ellas.

La Información es el punto clave para la toma de decisiones. La carencia de información y, más aún, la desinformación reducen la calidad de las decisiones y limitan las opciones.

La capacitación, que incluye información, habilidades intelectuales y destrezas psicomotrices, es uno de los puntos clave para reducir costos, incrementar la eficiencia, mejorar la gestión y aumentar la competitividad.

La comunicación es la herramienta clave para la gestión y la organización participativa, como uno de los elementos que incrementa la capacidad de negociación en el mercado.

Es necesario señalar que la comunicación tiene un papel fundamental en los otros dos procesos, porque “cuando la comunicación se mueve en ambas direcciones –del supervisor o gerente hacia el empleado y viceversa– se obtiene un mayor intercambio de ideas y conceptos y se abre el camino para una mejor comprensión. Debe existir la voluntad y aceptación mutua para recibir o transmitir”.

En el ámbito social cada uno de los tipos de mensajes tiene un papel específico: la información parece ser imprescindible para los regímenes de democracia representativa; la capacitación es el elemento clave para la conformación de ciudadanos productivos; la comunicación, que puede contribuir a la conformación de ciudadanos conscientes, es básica en las propuestas de una sociedad con estructura de democracia participativa.

En la construcción de la microempresa y, más aún, en el desarrollo de su potencial, nos ocuparemos aquí del papel de la capacitación. Capacitación tanto para el área de la gestión empresarial, como para el incremento de la eficiencia productiva.

La propuesta consiste en generar procesos de enseñanza, que conduzcan al aprendizaje, con mensajes de información, mensajes tendientes a compartir habilidades intelectuales, y algunos mensajes de comunicación, tendientes a socializar experiencias.

Estos mensajes, deben ser producidos, conservados y reproducidos para el destinatario; es decir, a veces requieren un tratamiento específico mediante las técnicas adecuadas. Además de las verbales, existen las gráfico-literarias, las audiovisuales y las sonoras. Cada una de ellas tiene sus particularidades, sus soportes para la conservación y sus instrumentos de reproducción.

Pero todos los mensajes tienen en común algunos rasgos, derivados de su función. Son construidos para compartir información cognoscitiva, en forma tal que sea inteligible para los destinatarios. Su producción y uso deben ser eficientes en términos de relación inversión-resultados. Y deben construirse utilizando criterios básicos de comunicación y elementos básicos de pedagogía.

Queremos esbozar aquí algunos elementos de carácter conceptual que, a priori, consideramos útiles para el desarrollo del Taller. Varios pueden parecer obvios, pero queremos reforzarlos por razones que serán evidentes durante el trabajo.

* Nuestro propio proceso, este taller, así como los materiales que vamos a construir, corresponden al área de aprendizaje de adultos.

* El proceso de enseñanza no es igual al de aprendizaje, aunque con frecuencia se los confunde y se piense que basta enseñar para que se produzca aprendizaje.

* Los mensajes que debemos construir son el resultado de la interlocución con aquellos que definimos como destinatarios finales de los mismos.

* Durante la interlocución con el pequeño y micro empresario, pueden aparecer requerimientos que no responden a verdaderas necesidades.

* En el diálogo con el interlocutor, o participante en un curso, el pedagogo no puede, ni debe, renunciar al ejercicio de la conducción pedagógica. Lo mismo vale para los instrumentos producidos para dichos procesos.

* En la etapa de producción de los mensajes, investigación de campo, determinación del tema y establecimiento de códigos y estructura, el destinatario debe ser tratado como interlocutor; en la etapa de uso de los mismos, debe ser considerado participante; y en la etapa de seguimiento debemos constatar si se ha transformado en el usuario de los conocimientos

que nos proponemos compartir.

* La comunicación, en este caso, es un instrumento al servicio de los procesos de capacitación. La capacitación debe ser un instrumento para compartir el capital intangible saber con aquel que lo necesita. El saber es un instrumento para incrementar la capacidad de gestión del empresario y su eficiencia productiva, aumentando así sus ingresos. Dicho incremento debe tender a mejorar sus condiciones de vida.

* La situación de los destinatarios está en permanente cambio y en forma rápida. El saber no es estático y evoluciona. Los procesos de enseñanza destinados a facilitar el aprendizaje deben reflejar, en si mismos y en sus instrumentos, dichas dinámicas.

* Todo proceso de enseñanza-aprendizaje, en el nivel en que actuamos, debe compartir dos elementos: el cómo hacer, o técnicas productivas; y el por qué del cómo, o fundamentación científica de las técnicas. De no hacerlo así cometeremos dos errores: estaremos amaestrando y no educando, y prepararemos para hoy y no para el futuro.

* Como pedagogos nuestra función es la de comunicadores pedagógicos, por lo tanto debemos evitar cuidadosamente la autoexpresión. Nuestra afectividad, nuestra filosofía o nuestra ideología, se manifestarán solamente en la opción por los interlocutores y en lograr que los procesos que realizamos sean útiles para ellos.

* No todos los conocimientos académicos de que disponemos o podemos reunir son de utilidad para el participante. Es parte de la función pedagógica la selección adecuada de los mismos y su reordenamiento en función del proceso de aprendizaje.

* El destinatario, o usuario, de los procesos de capacitación no es homogéneo. Por ello debemos construir instrumentos flexibles y definir los segmentos sociales con los cuales es posible utilizarlos

5.3 La administración de la microempresa

En la actualidad, existe un gran número de estudios de caso y textos específicos sobre la administración empresarial, pero por lo general se refieren a organizaciones cuyo status se puede definir como de una gran empresa, por el número de empleados y las dimensiones de producción que manejan.

No obstante, en los últimos años se ha podido ver un incremento en los estudios referentes a la pequeña y la microempresa, que pretenden brindar a quienes se encargan de dirigitas, una orientación sobre las prácticas administrativas, la búsqueda de financiamiento y la organización de sus recursos para optimizar los procesos.

Poco a poco, esto ha ido creando una conciencia en los microempresarios y los administradores de este tipo de compañías, hacia la importancia del conocimiento de la estructura funcional para hacer más eficiente el proceso productivo o comercial de la empresa que respaldan.

Generalmente, la pequeña empresa o la microempresa, busca crecer, acrecentar su mercado, promover sus productos en el extranjero, y todo aquello que implique un incremento de ganancias y por ende, de su capital.

Por ello resulta importante toca el punto de la búsqueda de impulso o bien, financiamiento como parte integral de la administración de una microempresa, puesto que de ello depende la expansión de sus posibilidades de aumentar la productividad, la calidad, exportación, etc.

Sin embargo, es muy común que el administrador de la microempresa desconozca muchos procedimientos a través de los cuales se pueden incrementar las posibilidades de crecimiento.

Las industrias o segmentos de industrias en las cuales predominan los negocios pequeños muestran tres características comunes:

un mercado localizado

bajos requerimientos de capital

una tecnología relativamente sencilla

Generalmente esto conduce a la creación de una fuerte dependencia y a su vez genera situaciones que ponen de manifiesto lo siguiente:

El administrador quizá no posee toda la habilidad requerida para la dirección sistemática de la empresa, no tiene conocimientos sobre registros, control de recursos financieros, etc.

Cuando en la microempresa el control se restringe a un líder solamente, el sistema de control tiende a ser informal, directo y personal. La microempresa suele carecer de controles formales y estandarizados. Si el negocio crece, la cantidad de responsabilidades puede llegar a convertirse en algo excesivamente grande para el empresario.

Debido al reducido margen de previsión a futuro que en ocasiones tiene el microempresario, la preocupación relacionada con las operaciones de cada día tiende a hacer inadecuada la planeación a futuro, por lo que los cambios económicos y las transformaciones de la competitividad pueden afectar gravemente a las microempresas si no se consolida un proyecto de crecimiento a futuro.

Se requiere un nivel relativamente alto de adiestramiento y experiencia administrativa para llevar a cabo el desarrollo de una empresa, por pequeña que ésta sea, por lo que es común que el empresario de un negocio pequeño, preocupado por el presente, sencillamente no haga planes para la sucesión administrativa.

Por tal motivo, la tarea del administrador en una microempresa no debe reducirse únicamente a llevar la contabilidad de los ingresos y egresos del negocio, sino ir más allá y convertirse en un previsor de lo que espera a la empresa en el futuro, para preparar los recursos tanto materiales como humanos para enfrentar dichos retos y superarlos, de tal modo que lleve a un buen desarrollo financiero y productivo a la empresa en cuestión.

6. Elementos de la administración de microempresas

6.1 La administración de los recursos humanos

Aunque podría decirse que la adquisición de medios de producción modernos, herramientas y el desarrollo de sistemas eficientes de producción son elementos fundamentales para el alcance de objetivos en una empresa, no puede dejarse de lado la importancia de los recursos humanos, que son quienes operan los recursos materiales y cuya actividad representa el motor principal del proceso productivo.

Es por ello que la administración de los recursos humanos representa un punto fundamental en la actividad administrativa de la microempresa y quien esté a cargo de llevar a cabo la planeación, control y supervisión de todo lo relacionado con ella, ya sea el microempresario o el administrador, debe tomar en consideración todo lo referente a este factor.

“El área de la administración de personal dirige la atención al reconocimiento de los problemas administrativos desde el punto de vista del personal. Subraya la efectividad de los empleados en sus trabajos como clave para el éxito administrativo”.

Como se sabe, el desarrollo de un sistema eficiente de producción y administración, contribuye en gran medida a la buena marcha de la empresa, pero esto no servirá de nada si el personal encargado tanto de la producción como de la administración de los recursos empleados para ella, no está debidamente capacitado y motivado.

Ya se habló anteriormente de la importancia de la comunicación para la eficiencia productiva y de la capacitación para la obtención de propósitos en las microempresas.

Ahora bien, es preciso que como parte de la comunicación que debe existir entre todos los implicados del proceso productivo en la empresa, exista un conocimiento de las propias funciones, las dependencias entre las funciones, la jerarquía, etc.

El administrador debe estudiar las necesidades del mercado para determinar a qué ritmo debe producirse y qué cantidad de empleados debe laborar para cubrir la demanda del producto que ofrece.

Por esto, los planes de operación general de la empresa, deben considerar los recursos humanos como punto trascendente, con miras a cubrir la demanda del producto y no descompensar en ningún sentido a la empresa por cuestiones internas, como puede serlo la falta de personal o el exceso de este, que trae efectos sobre las finanzas por la erogación de salarios y prestaciones.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Si el administrador conoce las metas y los estándares del trabajo, puede ser mucho más sencillo saber el número de empleados que necesitará y el número de puestos vacantes que deberá ocupar en un momento dado, así como evitar el despido de empleados por la sobrecontratación.

6.2 Salarios y compensaciones

A la retribución que se le da al empleado por prestar su fuerza de trabajo en el proceso productivo de la empresa, se le conoce como sueldo

base.

El sueldo base, generalmente se ajusta de forma periódica de acuerdo con los méritos del empleado o con la evaluación de su desempeño, el tiempo que tenga en el puesto, la inflación o el costo de la vida.

Sin embargo, éste no representa la percepción total a la que generalmente aspira un empleado.

Una compensación total, puede estar formada además del sueldo base, por cualesquiera de una variedad de pagos que incluyen incentivos, bonos, comisiones, reparto de utilidades y prestaciones.

Las compensaciones representan un punto muy flexible, debido a que hay una gran cantidad de motivos por los cuales un empleado puede percibirlos, pero para el efecto de este trabajo, se tomarán en cuenta las que señala George R. Terry:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
 Compensaciones en base al tiempo que ha laborado ®
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Compensaciones en base al desempeño

Compensaciones resultantes de una combinación de tiempo laborado y calidad en el desempeño de las funciones del trabajador

¿Por qué son importantes las compensaciones dentro de la administración de los recursos humanos? Por el simple hecho de que cumplen las veces de motivadores para el trabajador.

Se ha demostrado a través de diversos estudios, que un trabajador motivado estará más atento a desempeñar eficientemente sus funciones, tratará de contribuir con más ahínco a la obtención de resultados en la empresa y será más comprometido con ésta.

Esto puede ser un elemento de gran importancia si se desea incrementar la productividad, disminuir las fallas y aumentar la disposición de los trabajadores al seguimiento de planes de desarrollo, puesto que aumenta su autoestima, al hacérsele patente el agradecimiento de la empresa por los servicios que le brinda.

De esto se puede deducir que para el empleado no sólo es importante la percepción económica que implica una compensación, sino que conlleva una carga psicológica de aprobación a su desempeño, lo cual incrementa su seguridad y le hace sentirse más cómodo dentro del ambiente de trabajo, lo que a la larga genera estabilidad para la empresa al disminuir el índice de deserción, que trae consigo la necesidad de reclutar nuevos elementos, capacitarlos, etc.

6.3 El control de calidad

La calidad se ha convertido en un concepto clave dentro del ámbito social y especialmente en el empresarial durante los últimos años. En el terreno de la producción y la comercialización, donde las condiciones que ha implantado el libre mercado y la globalización aumentan las exigencias hacia los productores, la calidad representa la clave para competir.

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas

comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

“La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario”.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

6.3.1 La competitividad y la estrategia empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge

espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, hay que considerar los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

“La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su

competitividad a largo plazo". La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

La competitividad, es, definitivamente, el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

Así mismo, está relacionada fuertemente a la productividad: Para ser productivo, las inversiones en capital o medios de producción y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, la microempresa debe buscar elevar sus índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo cual, necesariamente, implica la adopción de modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder así de manera idónea a la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". "Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como

resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros”.

Un paradigma, por lo tanto, viene a ser un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien comprensivo e interpretativo.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está orientado hacia el cliente, por lo que para desarrollar un proyecto específico en la microempresa para aumentar la calidad del producto, será necesario que el microempresario o el administrador se adiestre en el análisis del mercado, conozca sus áreas de oportunidad, las necesidades del cliente potencial, del mercado para su producto, etc.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional o en este caso, una microempresa, sea más competitiva, son resultado de una política fomentada desde dentro, que produzca las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer.

6.4 Las finanzas

Ya se ha tocado el tema de los recursos humanos y de la utilización de sistemas de producción eficientes. Ahora bien, para operar ambos, es necesario que existan determinadas condiciones de tipo financiero, a través de las cuales se haga posible la marcha de la empresa en todos los aspectos que la componen.

Se considera que la microempresa es un elemento básico de la economía hoy en día. Sólo en los Estados Unidos, de los casi 8.5 millones de empresas que existen, 8.0 millones el gobierno las ha clasificado como “pequeñas”.

Además, “se considera que la microempresa es muchas veces un vehículo a través del cual pasan las ideas de nuevos productos y servicios hacia el público consumidor”.

Es muy común que los dueños de pequeños talleres que manufacturan un producto que puede llegar a tener una gran demanda en el mercado, busquen establecerse de una manera más formal, invirtiendo en maquinaria y promoción de su producto, e incluso piensen en la exportación del mismo, pero se enfrenten al problema del financiamiento de su proyecto.

La capitalización suele ser el primer detractor de la estabilidad de una

microempresa.

“La empresa pequeña característica, aún la que tiene éxito, no puede recurrir a los mercados generales de capitales para obtener fondos. Si posee alguna propiedad, puede obtener una hipoteca de un banco o de una institución de ahorros y préstamos”.

Por este motivo, muchos microempresarios al principio deben conformarse con arrendar tanto el centro de operaciones como la maquinaria con la que manufactura el producto.

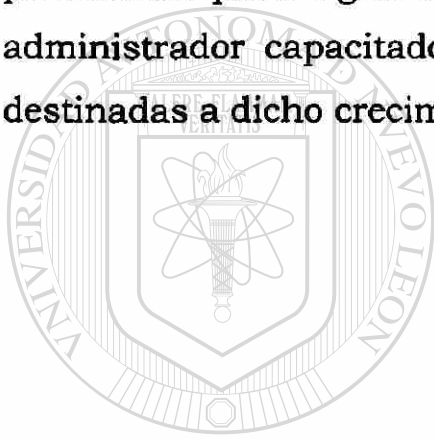
No obstante, es importante señalar que en nuestro país se ha comenzado a gestar un gran interés del Estado y la Banca para promover la microempresa a través de diversos programas de apoyo financiero, siendo algunos de ellos con miras a la exportación de productos a los Estados Unidos y algunos países de Europa.

Sin embargo, si la microempresa accede o no a este tipo de fomento, el análisis de los índices financieros sigue constituyendo un punto de gran importancia en su control interno, porque a través de ello, se puede deducir si la empresa está operando con la eficiencia administrativa requerida.

Generalmente, el microempresario no está capacitado para realizar este tipo de análisis, por lo que es recomendable que, en caso de requerir este tipo de estudio, se recurra a un especialista que pueda determinar la eficiencia administrativa del negocio y en caso de que no encuentre las condiciones apropiadas, recomiende un plan de desarrollo, reorganización del sistema administrativo-productivo, o aquellos ajustes que considere necesarios.

Por tal motivo, si entre los objetivos del microempresario se encuentra el crecimiento y la búsqueda de un mercado más amplio para el desplazamiento de su producto, el aspecto de las finanzas en la microempresa, representa un factor que requiere la intervención de un enfoque más especializado.

Así pues, en el caso particular de la microempresa dedicada a la producción y comercialización de maquinaria con miras a la expansión, será necesaria no sólo la presencia de un supervisor especialista en ingeniería de producción para lograr la calidad en este sentido, sino también la de un administrador capacitado en el área de finanzas para promover acciones destinadas a dicho crecimiento.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

7. Ejecución del proyecto

7.1 Resultados de las encuestas

La aplicación de las encuestas se hizo por medio de un instrumento (ver anexo 1) y éste se aplicó personalmente a 40 administradores de microempresas que se encuentran en la zona metropolitana de Monterrey.

Después de la aplicación de las encuestas encontramos como resultado que las microempresas del ramo mantenimiento industrial a máquinas de soldar presentan problemas de consolidación ya que la administración, relaciones industriales, organización, relaciones fiscales y contables son algunos de los problemas que más acontecen.

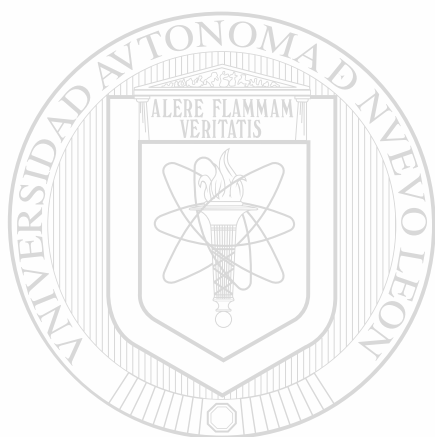
También se pudo observar que estos problemas se presentan diariamente y que la persona que debe resolverlos es el administrador general.

El encargado de cada negocio cuenta con estudios académicos universitarios pero aún y así las empresas o negocios tienen quejas de los clientes y éstas van desde la irresponsabilidad hasta la pérdida de los mismos.

Los administradores de cada microempresa han tenido una educación que se deriva de una institución pública sin embargo es importante destacar que a pesar de contar con estudios universitarios existen problemas administrativos para conducir la propia microempresa.

7.2 Estadísticas de los resultados

He encontrado que los administradores generales del ramo mantenimiento industrial a máquinas de soldar se encuentran con un 95% de situaciones problemáticas en su trabajo y de los cuales sólo un 14% pueden resolver ya que no cuentan con estudios complementarios para resolver dichas situaciones, estos resultados los observamos en las gráficas y tablas siguientes :



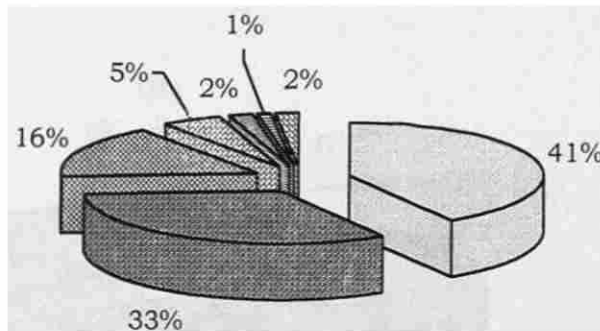
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1. Antigüedad en el puesto

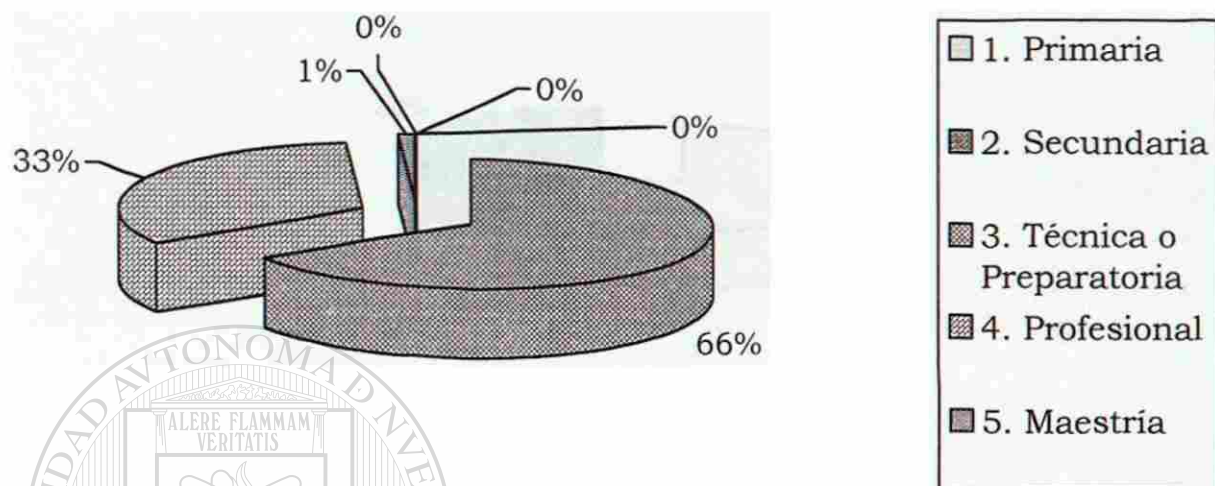


- 1. Menos de un año
- 2. De 1 a 5 años
- 3. De 6 a 10 años
- 4. De 11 a 15 años
- 5. De 16 a 20 años
- 6. De 21 a 25 años
- 7. Más de 25 años

Respuesta	%
1. Menos de un año	41
2. De 1 a 5 años	33
3. De 6 a 10 años	16
4. De 11 a 15 años	5
5. De 16 a 20 años	2
6. De 21 a 25 años	1
7. Más de 25 años	2

En la pregunta uno, sobre la antigüedad en el puesto, el 41% tiene menos de un año, el 33% de 1 a 5 años, el 16% de 6 a 10 años, el 5% de 11 a 15 años, el 2% de 16 a 20 años, el 1% de 21 a 25 años y un 2% más de 25 años.

2. Escolaridad

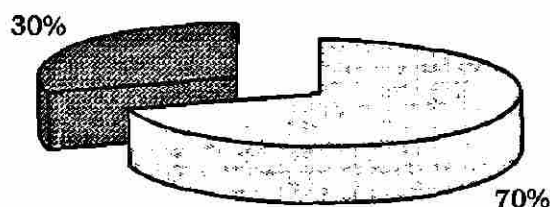


Respuesta	%
1. Primaria	0
2. Secundaria	0
3. Técnica o Preparatoria	66
4. Profesional	33
5. Maestría	1
6. Doctorado	0

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El grado más alto en la escolaridad es el 66% de estudios técnicos, el que le sigue es el 33% de estudios profesional, el grado de maestría lo posee solamente el 1%. Podemos observar que la mayoría de la población tiene primaria y secundaria terminadas.

3. ¿Su empresa presenta problemas de consolidación (falta de administración, organización desequilibrada, etc.)?



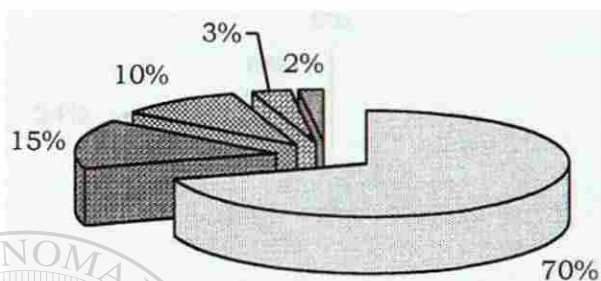
1. Sí
 2. No

Respuesta	%
1. Sí	70
2. No	30

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Sobre si se presentan problemas de consolidación en la empresa un 70% contestó que sí y el 30% restante contestó que no hay problemas de consolidación.

4. ¿Cuáles resultan ser los más frecuentes?



□	1. Administración
■	2. R. Industriales
▨	3 Organización
▩	4. R. Contables
■	5. R. Fiscales

Respuesta	%
1. Administración	70
2. R. Industriales	15
3. Organización	10
4. R. Contables	3
5. R. Fiscales	2
6. No contestó	70

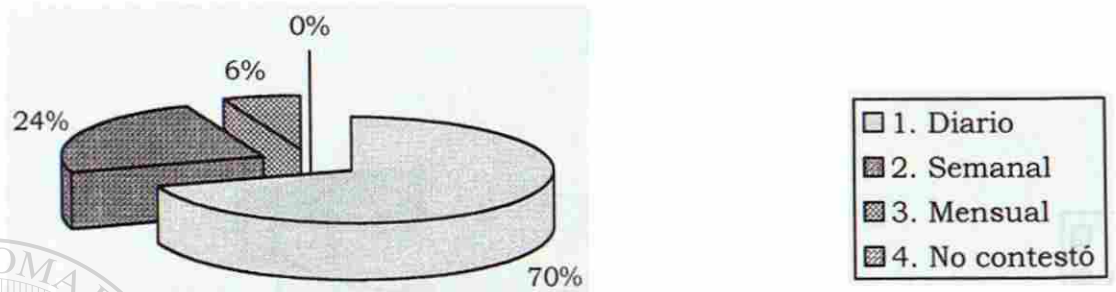
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Sobre cuáles resultan ser los más frecuentes el resultado fue: un 70% la administración, 15% las R. Industriales, 10% la organización, 3% R. Contables, 2% R. Fiscales.

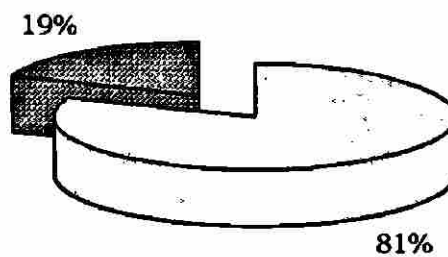
5. ¿Con qué regularidad acontecen?



Respuesta	%
1. Diario	70
2. Semanal	24
3. Mensual	6
4. No contestó	0

La regularidad con la que acontecen un 70% diario, un 24% semanal, un 6% mensual y el 0% no contestó.

6. ¿Se han presentado complicaciones (que se agrave el problema, que se provoque una problemática continua, etc.) en las relaciones productivas por falta de manejo adecuado al momento de brindarle la atención?



1. Sí
 2. No

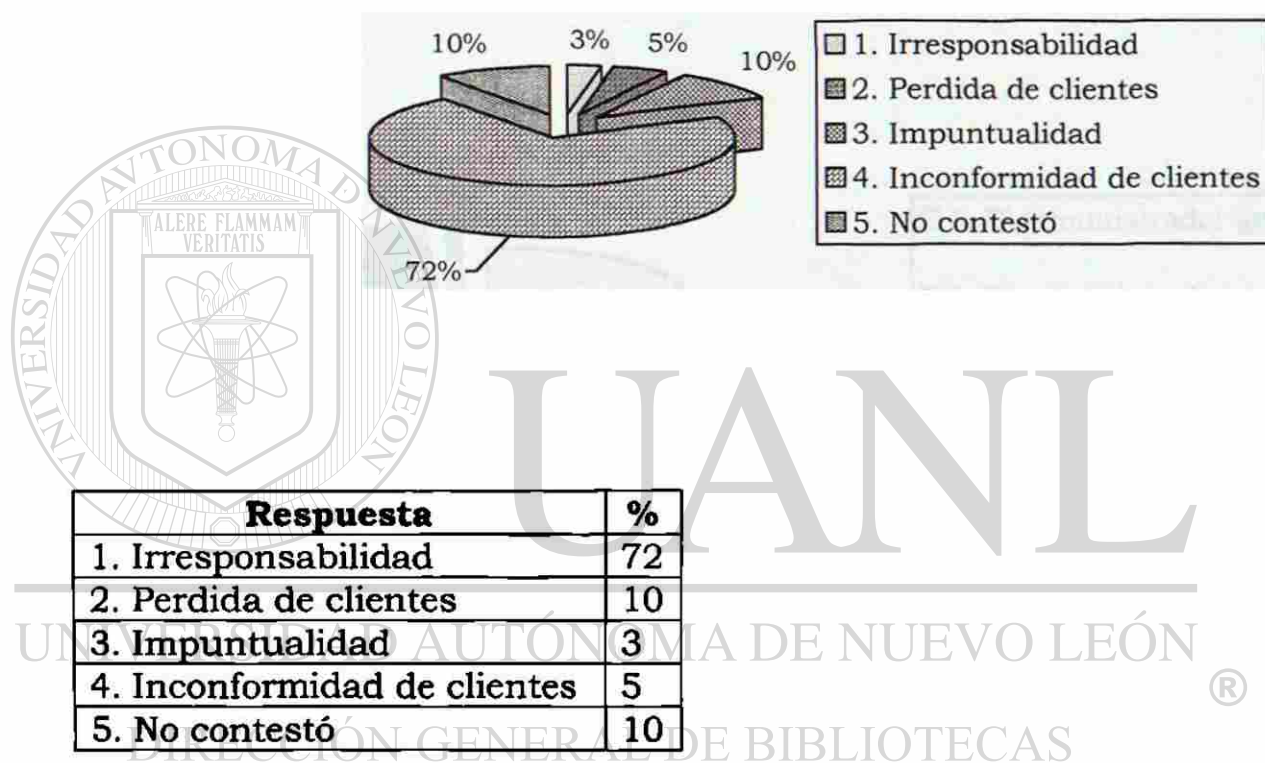
Respuesta	%
1. Sí	81
2. No	19

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

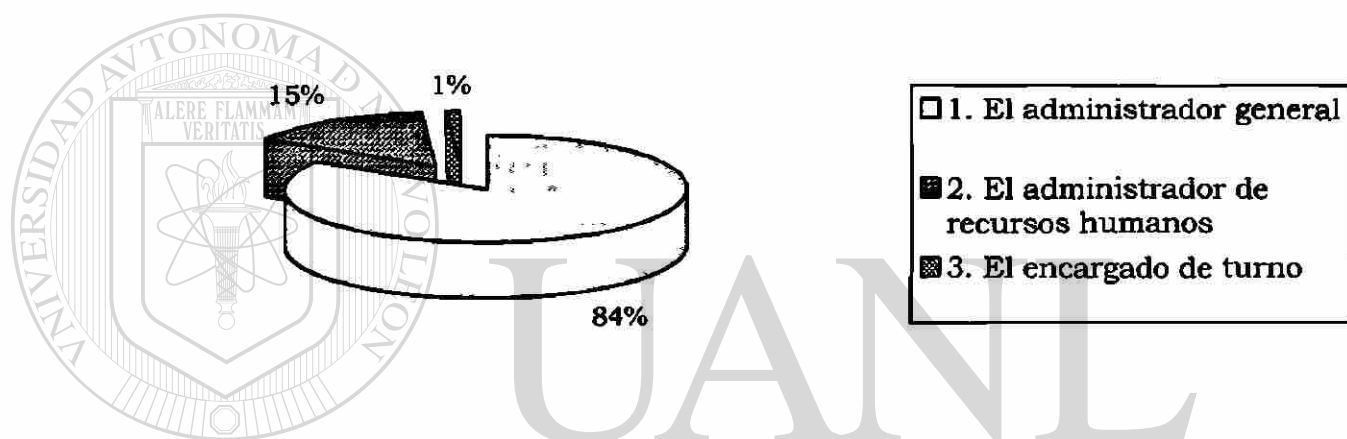
Sobre si se ha presentado algún tipo de complicación un 81% contestó que sí y un 19% contestó que no.

7. Si su respuesta fue sí, podría comentar de qué tipo.



Los problemas más frecuentes son la irresponsabilidad en un 72%, le sigue la pérdida de clientes con un 10 %, le corresponde a la impuntualidad un 3% y a la inconformidad de clientes un 5%, el 10 % restante no contestó.

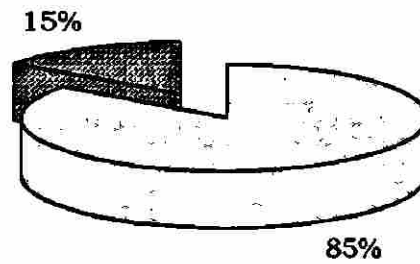
8. En su empresa o negocio ¿qué personal atiende las situaciones problemáticas que suceden?



Respuesta	%
1. El administrador general	84
2. El administrador de recursos humanos	15
3. El encargado de turno	1

La mayoría de situaciones problemáticas las resuelve el administrador general, es decir, en un 84 %, en un 15% la resuelve el administrador de recursos humanos y el 1 % lo resuelve el encargado de turno.

9. ¿Este personal tiene estudios académicos?



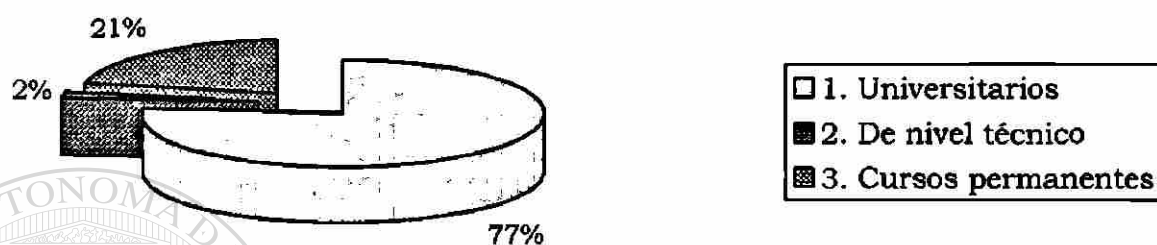
□ 1. Sí
■ 2. No

Respuestas		%
1. Sí		85
2. No		15

El 85 % de la población cuenta con estudios académicos, el 15 % no.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

10. ¿Qué tipo de estudios han realizado?



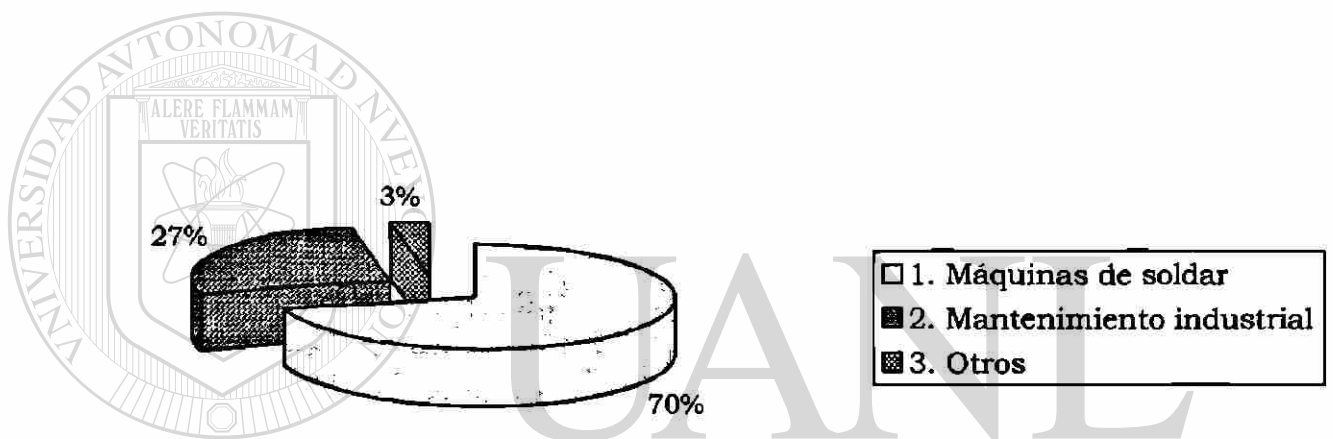
Respuestas	%
1. Universitarios	77
2. De nivel técnico	2
3. Cursos permanentes	21

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

Los estudios universitarios representan el 77 % del total de estudios de los administradores de microempresas, hay una población del 2 % que tienen estudios de nivel técnico y un 21 % solamente lleva cursos permanentes.

11. Indique por favor, el nombre de los cursos de que se trata.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

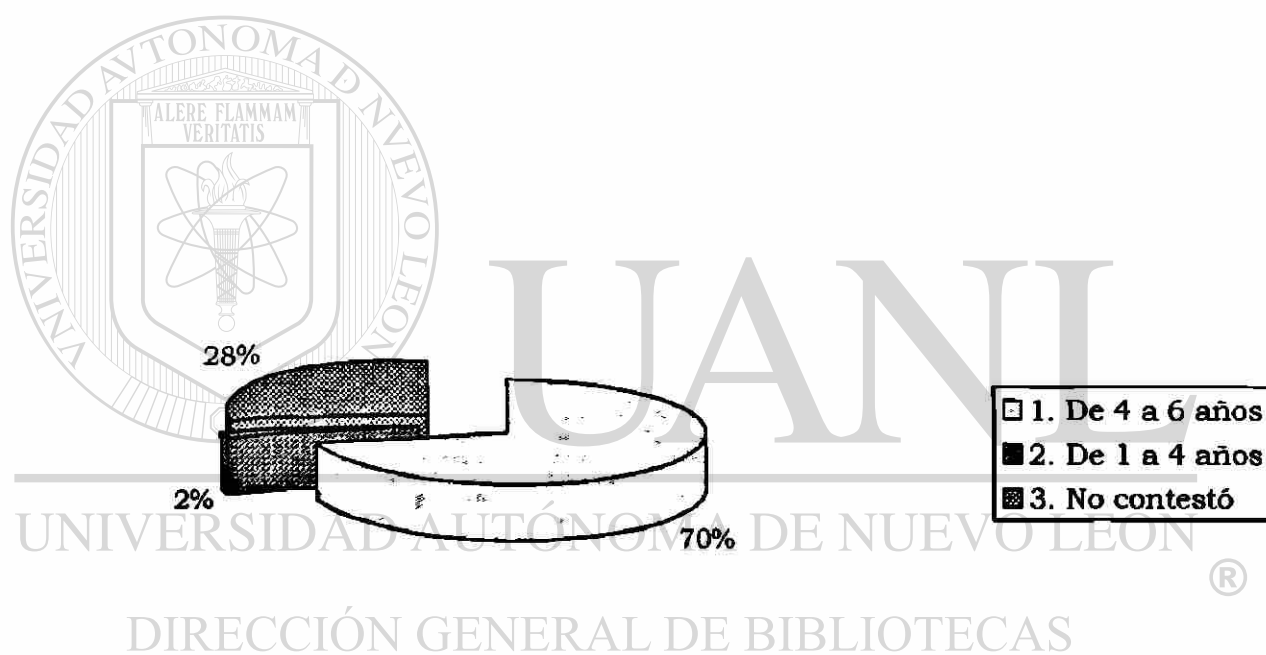
®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Respuesta	%
1. Máquinas de soldar	70
2. Mantenimiento Industrial	27
3. Otros	3

En los cursos que han llevado los administradores un 70% es de máquinas a soldar, un 27% es de mantenimiento industrial y en un 3 % se encuentran otros estudios.

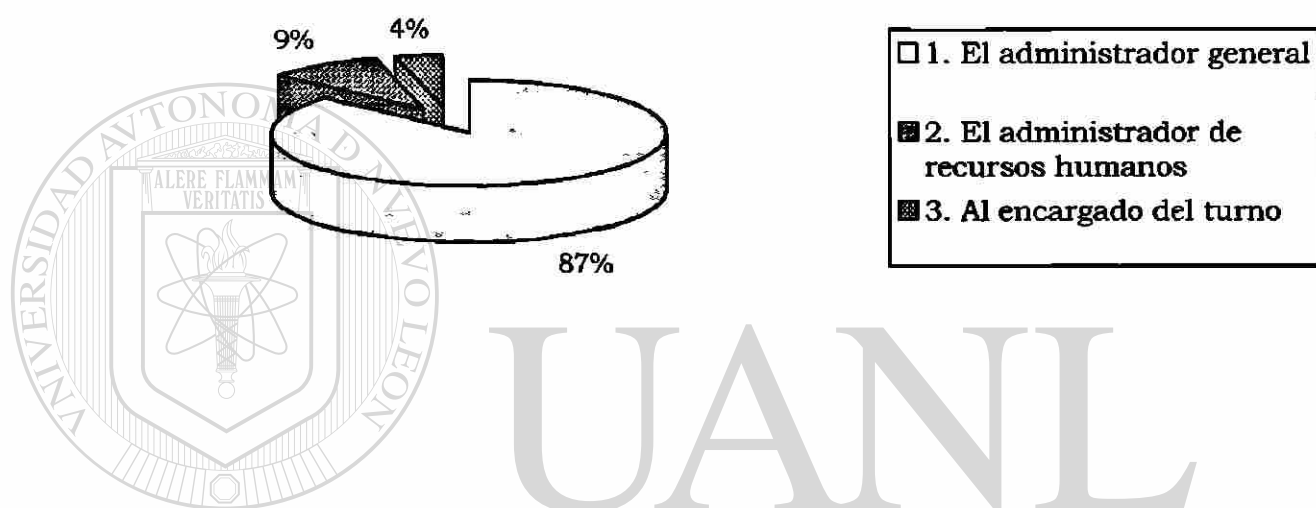
12. Esos estudios, ¿cuánto tiempo tuvieron de duración?



Respuesta	%
1. De 4 a 6 años	70
2. De 1 a 4 años	2
3. No contestó	28

Los estudios de 4 a 6 años tienen un porcentaje de 70, los de 1 a 4 años presentan un 2%, el 28% decidió no contestar.

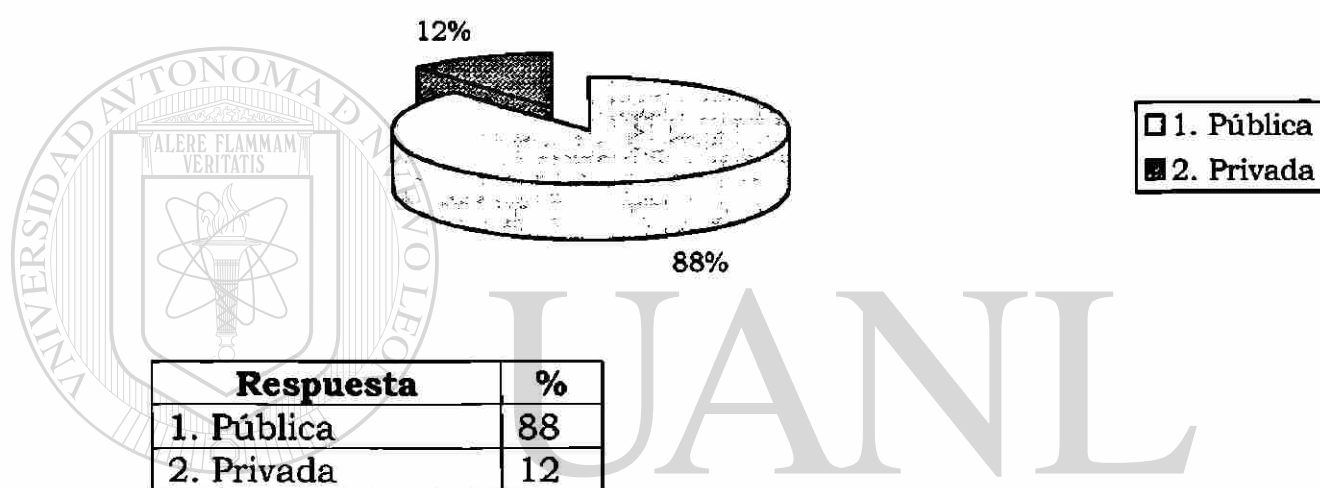
13. Si en su empresa o negocio no cuentan con personal calificado ¿a quién se le responsabiliza la consolidación de la misma?



Respuesta	%
1. El administrador general	87
2. El administrador de recursos humanos	9
3. El encargado de turno	4

La empresa responsabiliza al administrador general en un 87%, al administrador de recursos humanos en un 9% y al encargado de turno en un 4%.

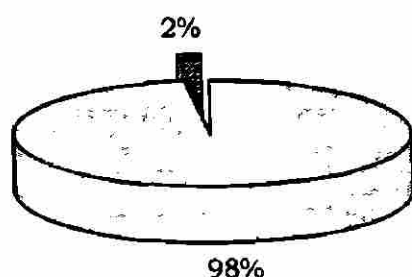
14. A qué tipo de institución ha tenido acceso el personal de la empresa?



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Los administradores han accedido a la educación pública en un 88 % y a la educación privada un 12 %.

15. Cuando se presenta un problema dentro de la empresa ¿cuánto tiempo tardan aproximadamente en resolverlo?



□ 1. 72 horas
 ■ 2. Inmediatamente

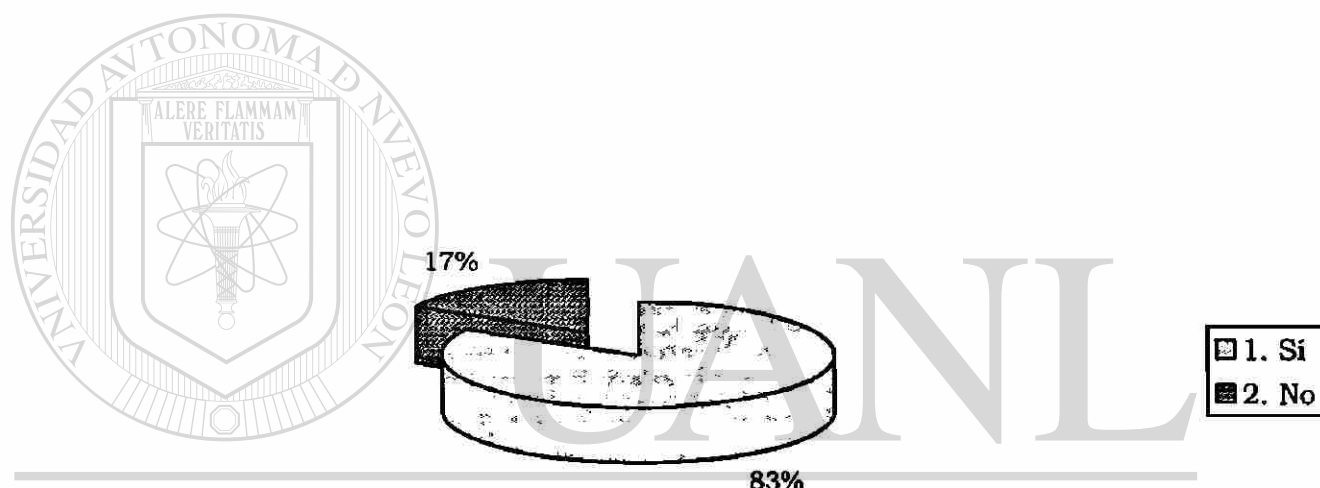
Respuesta	%
1. 72 horas	98
2. Inmediatamente	2

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La solución a los problemas presentados se realiza en un periodo de 72 horas en el 98% de los casos y únicamente en un 2% se resuelven de forma inmediata.

16. ¿Cree usted pertinente combinar estudios técnicos y administrativos?

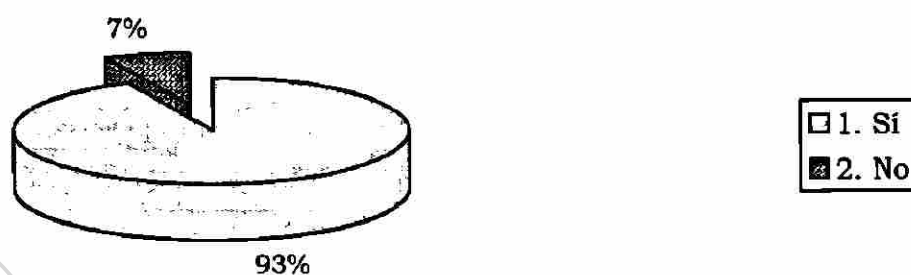


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Respuesta	%
1. Si	83
2. No	17

El 83 % de los administradores está de acuerdo con que se combinen los estudios técnicos y los administrativos y el 17% no está de acuerdo.

17. Estaría dispuesto a contratar a una persona con este tipo de preparación?



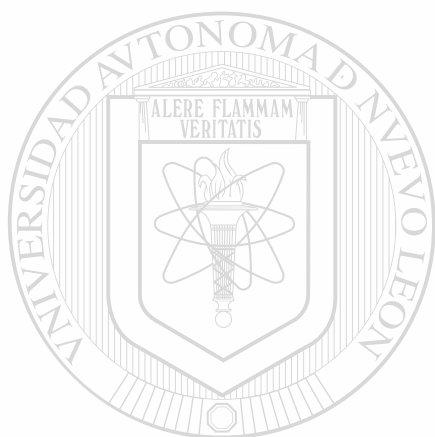
Respuesta	%
1. Sí	93
2. No	7

El 93 % de los administradores contratarías a un empleado con estudios técnicos y administrativos y el 7 % no está dispuesto.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

7.3 Comprobación de hipótesis

Considero que la hipótesis de trabajo: Los problemas de consolidación de las microempresas del ramo industrias a máquinas de soldar se encuentran altamente relacionados con problemas de ausencia de capacitación en desarrollo organizacional, administración gerencial, relaciones industriales, contables y fiscales por parte de los dueños de dichas microempresas.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



8. Propuesta

Como hemos señalado en líneas anteriores los administradores generales de las microempresas (dueños) han cursado estudios universitarios de la especialidad mantenimiento a industrias a máquinas de soldar, cuyo desempeño es excelente sin embargo mediante la presente investigación tratamos de proponer en forma específica una modificación al plan de estudios de dicha carrera agregando en éste cursos prácticos de administración gerencial, relaciones contables, fiscales e industriales en un contexto determinado, definido y justificado, es decir que los alumnos al momento de egresar cuenten ya con la experiencia de haber iniciado una microempresa y que ésta haya tenido éxito.

Así mismo cabe destacar que todos los hasta ahora egresados de la Universidad Autónoma de Nuevo León cuentan con las bases y fundamentos suficientes para desempeñar una profesión sin embargo tratamos de proponer lo anterior con la finalidad de contribuir a elevar la calidad del trabajo que desempeñan los ingenieros del ramo mantenimiento a industrias a máquinas de soldar.

9. Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

La ciudad de Monterrey, Nuevo León se ha destacado por ser la cuna de la industria a nivel nacional, en esta investigación hemos tratado de contribuir con el estudio de una pequeña parte de esta gran empresa.

Se ha destacado la importancia y relevancia que tiene la complementación de estudios académicos y de la especialidad con los administrativos y/o técnicos.

Es decir, que los dueños de las microempresas mantienen altos índices de problemas para consolidar a éstas por ello es necesario implementar algunas adecuaciones a los planes de estudio y de trabajo de los egresados de la carrera de mantenimiento industrial.

Es importante destacar que las microempresas destinadas a esta labor son pocas en el área metropolitana de la ciudad de Monterrey existen más iglesias que empresas de esta índole.

Cabe mencionar que la industria en Monterrey ha mantenido un crecimiento acelerado en los últimos 6 años pero se desconoce por qué la industria y el comercio en general avanzan a pasos gigantescos y las microempresas del ramo mantenimiento industrial a máquinas de soldar no se incrementan al mismo ritmo que éstos.

Esperamos que la presente investigación contribuya para mejorar las circunstancias que actualmente imperan en este tipo de microempresas.

9.2 Recomendaciones

Al realizar una investigación ésta nos arroja resultados y con ellos podemos establecer una base sobre la cual nos apoyaremos para tratar de mejorar las circunstancias actuales de las microempresas que tienen algunas fallas en cuanto a la administración, capacidad organizacional, relaciones industriales, contables etc.

Tratar de mejorar estas circunstancias incluye que todos los administradores de las microempresas estén debidamente capacitados y comprometidos con su negocio para poder trabajar con eficiencia.

Así como también tener la suficiente solvencia ética y profesional para reconocer cuales son las fallas y atacarlas no solamente observarlas.

Esperamos que estas recomendaciones sean útiles y contribuyan al mejoramiento de la consolidación de las microempresas.

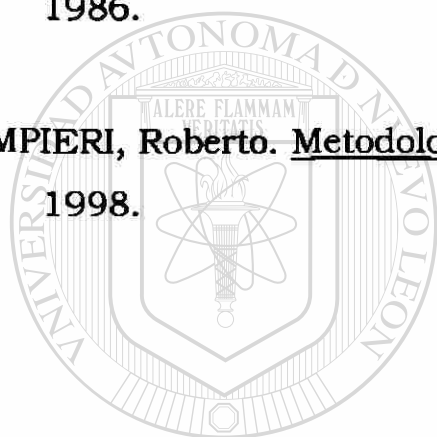
Bibliografía

A. Senn, James. Sistemas de Información para la Administración. Ed. Iberoamérica, México, 1992.

BENITEZ Collado, Juan. La empresa y su medio. Ed. Iberoamérica, México, 1987.

J. Chruden, Herbert. Administración de personal. Ed. Continental, México, 1986.

SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Ed. Mc Grawll, México, 1998.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



LISTADO DE TABLAS Y GRAFICAS

TABLA Y GRAFICA	NOMBRE	PAGINA
1	ANTIGÜEDAD	58
2	ESCOLARIDAD	59
3	PROBLEMAS	60
4	FRECUENCIA	61
5	REGULARIDAD	62
6	COMPLICACIONES	63
7	TIPOS	64
8	PERSONAL	65
9	ESTUDIOS	66
10	TIPOS DE ESTUDIOS	67
11	CURSOS	68
12	TIEMPO	69
13	RESPONSABILIDAD	70
14	INSTITUCIONES	71
15	RESOLUCION	72
16	COMBINACION	73
17	CONTRATACION	74



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ANEXOS

Anexo 1

INSTRUMENTO

Cuestionario acerca de la consolidación de la microempresa del ramo mantenimiento industrias a máquinas de soldar.

◆ Datos Generales

Nombre de la empresa: _____
 Nombre de la persona: _____
 Puesto que desempeña: _____

◆ Antigüedad en el puesto

Menos de un año	<input type="checkbox"/>	De 16 a 20 años	<input type="checkbox"/>
De 1 a 5 años	<input type="checkbox"/>	De 21 a 25 años	<input type="checkbox"/>
De 6 a 10 años	<input type="checkbox"/>	Más de 25 años	<input type="checkbox"/>
De 11 a 15 años	<input type="checkbox"/>		

◆ Escolaridad

Primaria	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>
Técnica o Preparatoria	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>

1. ¿Su empresa presenta problemas de consolidación (falta de administración, organización desequilibrada, etc.) ?

Si

No

2. ¿Cuáles resultan ser las más frecuentes?

3. ¿Con qué regularidad acontecen?

Diario

Semanal

Mensual

4. ¿Se han presentado complicaciones (que se agrave el problema, que se provoque una problemática continua, etc.) en las relaciones productivas por falta de manejo adecuado al momento de brindarle la atención?

Si

No

5. Si su respuesta fue si, podría comentar de qué tipo.

6. En su empresa o negocio ¿qué personal atiende las situaciones problemáticas que suceden?

7. ¿Este personal tiene estudios académicos?

Si

No

8. ¿Qué tipo de estudios ha realizado?

Universitarios

De nivel técnico

Cursos permanentes

9. Indique por favor, el nombre de los cursos de que se trata.

10. Esos estudios, ¿cuánto tiempo tuvieron de duración?

11. Si su empresa o negocio no cuenta con personal calificado ¿a quién se le responsabiliza la consolidación de la misma?

12. A qué tipo de institución ha tenido acceso el personal de la empresa?

Pública

Privada

13. Cuando se presenta un problema dentro de la empresa ¿cuánto tiempo tardan aproximadamente en resolverlo?

14. ¿Cree usted pertinente combinar estudios técnicos y administrativos ?

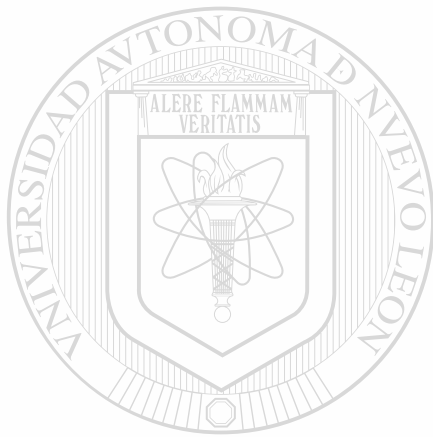
Si

No

15. ¿Estaría dispuesto a contratar a una persona con este tipo de preparación?

Si

No



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

AUTOBIOGRAFÍA

Nací el día 28 de marzo de 1958 en la ciudad H. Matamoros Tamaulipas ahí realicé mis estudios de primaria, secundaria y preparatoria, ésta última la cursé en el I.T.R. No. 26 en donde concluí en el año de 1977 como Técnico en Electrónica Industrial.

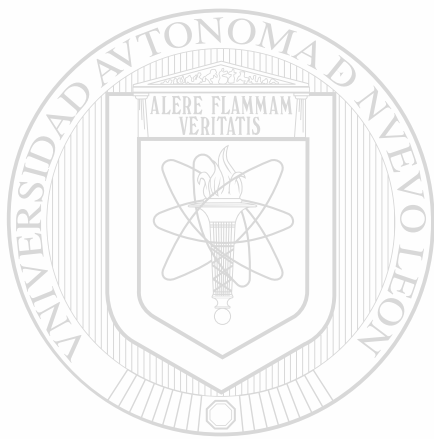
Posteriormente me trasladé a la ciudad de Monterrey, ingresé a la U.A.N.L. a la facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de donde egresé con título honorífico el año de 1981, como Ingeniero en Electrónica y Comunicaciones.

Durante el transcurso del año de 1981 ingresé a esta misma facultad pero en esta ocasión como catedrático puesto que actualmente desempeño impartiendo clases de Teoría de las Comunicaciones, Teoría Electromagnética, Sistemas de Video, así como también Laboratorios de Sistemas Telefónicos, Sistemas de Video y Electrónica Lógica I.

Como microempresario soy principal accionista y representante legal de Ingeniería Especializada Miller, S. de R. L. de C. V., siendo los principales problemas administrativos, de desarrollo organizacional, relaciones industriales, capacitación en sistemas contables y fiscales los que me motivaron a desarrollar esta tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

He participado en los siguientes concursos impartidos en nuestra facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la U.A.N.L.:

8 y 9 de abril de 1992	Simulación de Circuitos Electrónicos (PSPICE)
1 al 5 de Julio de 1993	Mat-Lab para Comunicaciones
8 al 13 de Junio de 1998	Procesamiento Digital de Señales
7 al 10 de Dic. de 1998	Sistemas de Transición en Telecomunicaciones
21- 25 de Jun. de 1999	Aplicaciones del Procesamiento Digital de Señales



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



