

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

"SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN III"
(221167)

4247
C.A. 11-1
681

-GERMAN VÁZQUEZ MIRANDA-
-SILVIA ESPINOSA HERNÁNDEZ-
-RUBÉN CISNEROS-

CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS Y SU IMPORTANCIA
PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
MEXICANAS EN EL PRESENTE

PROF. SALVADOR PORRAS DUARTE

México, D.F. Octubre de 1993

MEXICO, DF A 10 DE DICIEMBRE DE 1993.

AT'N ALMA PATRICIA ADUNA M:

POR MEDIO DE LA PRESENTE HAGO CONSTAR QUE LA ALUMNA
SILVIA ESPINOSA HERNANDEZ, CON NUMERO DE MATRICULA
-87336558- ACREDITO CONMIGO LA MATERIA DE SEMINARIO
DE INVESTIGACION III (CLAVE 221167) OBTENIENDO LA
CALIFICACION DE *Ba* .

POR LO ANTERIOR PIDO DE LA MANERA MAS ATENTA, SEA ASEN
TADA LA CALIFICACION EN EL ACTA CORRESPONDIENTE.

A T E N T A M E N T E



SALVADOR PORRAS DUARTE.

INDICE

	<i>Página</i>
Introducción.....	1
I. ¿Qué es Administración?	5
II. Elementos conceptuales de administración	
Generalidades	15
2.1 Estrategia	16
2.2 Productividad	20
2.3 Calidad	
2.3.1 Concepto	24
2.3.2 El Control de Calidad	28
2.3.3 La Calidad Total	33
III. La pequeña y mediana empresa en México	
Generalidades	38
3.1 Situación actual de la industria nacional	39
3.2 Pequeña y Mediana empresa	
3.2.1 Definición	43
3.2.2 Importancia	44
3.2.3 Características	47
3.3 Problemática actual	49
3.3.1 Factores internos	51
3.3.2 Factores externos	57

IV. Investigación de campo

4.1 Objetivos	59
4.2 Análisis de los resultados	65
4.3 Conclusiones	78

V. Propuestas	87
---------------------	----

A n e x o s

Anexo 1 "Cuestionario Aplicado"	93
Anexo 2 "Tabulación de los resultados"	94
Anexo 3 "Gráficas"	95

Notas	96
-------------	----

Bibliografía	99
--------------------	----

Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa

Seminario de Investigación

I N T R O D U C C I O N

Considerando que la organización no es únicamente un sistema integrado por hombres y máquinas, sino una realidad viviente dentro de un entorno social y una unidad básica de nuestra economía, es necesario que opere bajo un constante aprendizaje que le permita adaptarse a los requerimientos en la demanda del mercado. Esta demanda se verá seriamente afectada ante la ratificación del Tratado de Libre Comercio, el cual cambiará el futuro de toda la industria nacional.

Ante la apertura comercial que se presentará en nuestro país, caracterizada por la libre circulación de productos y servicios entre Estados Unidos, Canadá y México, y la internacionalización del capital, la industria nacional requerirá modificar su estructura y sus políticas para lograr la competitividad necesaria, mantenerse en el mercado nacional y aspirar a la conquista de nuevos y más complejos ámbitos.

Así, las empresas (fundamentalmente las pequeñas y medianas) deben mantener una productividad y calidad adecuada, y aplicar políticas de competitividad; deben explotar al máximo los recursos tanto materiales como humanos que posean, y buscar los necesarios para subsistir y desarrollarse.

Ante la problemática expuesta, adoptamos como hipótesis central del presente trabajo que "los problemas relacionados con la productividad en las empresas, principalmente pequeñas y medianas, no son originados sólo por factores económicos (que son los más comunes e importantes), sino que al interior de la organización se detectan problemas graves tales como: acciones mal planeadas de la alta dirección, falta de visión administrativa, obsolescencia de programas de trabajo, entre otros". Dichos problemas derivan de la ausencia de una cultura organizacional: quién o quiénes dirigen la organización carecen o han ignorado una base teórica que incluya los principales elementos de la administración.

Consecuentemente nuestro primer objetivo es diagnosticar en forma general, la problemática administrativa de las empresas pertenecientes a la pequeña y mediana industria, tomando como referencia el desempeño de los administradores, sin ignorar que el problema económico juega un papel muy importante.

Particularmente en este trabajo no se excluye de la visión administrativa de los negocios el genio intuitivo de algunos empresarios, adquirido de manera tradicional; lo que queremos demostrar es que una base teórica o conceptual apoyada en experiencias genera mayores alternativas en la toma de decisiones. La base conceptual a la que hacemos referencia puede obtenerse de diferentes fuentes; sin embargo es claro que en forma común sea proporcionada por las universidades o instituciones educativas, de tal forma que en determinado momento se constituyen como un recurso importante que puede ser aprovechado por las organizaciones para la capacitación de su personal administrativo.

De aquí se desprende un segundo objetivo. Las empresas pequeñas o medianas hacen caso omiso de este recurso: las universidades o instituciones educativas, por razones de ignorancia o falta de recursos económicos. Determinar en qué grado las empresas necesitan capacitar o actualizar los conocimientos de sus directivos a través de una institución educativa, se constituye en el otro objetivo a conseguir.

De acuerdo a lo antes mencionado, este trabajo lo hemos dividido en cinco capítulos principales:

- En el capítulo primero "¿Qué es la Administración?", tratamos de conceptualizar la administración, tomando como base el estudio del proceso administrativo.
- El capítulo segundo titulado "Elementos Conceptuales de Administración", es un esbozo de los tres conceptos que a nuestro juicio son elementales en la práctica administrativa, y que todo empresario debe tener en cuenta para la toma de decisiones. Dichos conceptos son: estrategia, productividad y calidad; abordando el concepto de competitividad.
- En el tercer capítulo "La Pequeña y Mediana Empresa en México", se presentan varios criterios para definir las, se analiza su importancia y se presentan características generales de éstas; se mencionan algunos de los problemas por los cuáles atraviesan este tipo de industrias, analizando tanto factores internos como externos, así como sus antecedentes históricos.

- El cuarto capítulo es una investigación de campo cuyo fin es comprobar la hipótesis formulada, mediante la aplicación de un cuestionario elaborado en base a nuestros objetivos, y el correspondiente análisis de sus resultados. Se presentan también las conclusiones y se comparan con el esbozo de la problemática general de la industria.

- Finalmente en el quinto capítulo "Propuestas" presentamos, precisamente, algunas propuestas a seguir por los empresarios para hacer frente a la problemática derivada de la globalización de la economía.

Es importante mencionar que este trabajo se presenta con la inquietud de todo estudiante, presto a incorporarse a una realidad, por saber si la asimilación de los conocimientos adquiridos al interior de una aula resultan aplicables o útiles a la misma, o si es que la formación ha pasado a ser parte de la obsolescencia, o simplemente resulta inadaptable a los cambios que diariamente se suscitan en el entorno social.

CAPITULO I

¿QUÉ ES ADMINISTRACIÓN?

Comenzaremos la presente investigación llegando a una conceptualización de la administración. Para ello nos remontaremos a los inicios del proceso administrativo, basándonos en el escrito de Antonio Mirivaldo Rosim: "La Administración y los Administradores: Su Origen".

El proceso administrativo se inicia con el hombre inteligente, variando su intensidad de acuerdo con la etapa histórica y sobre todo en función de los elementos disponibles en cada una.

Todo trabajo humano por su carácter consciente presupone un cierto grado de gestión; pero de ahí no se puede sacar una conclusión acertada de los inicios de la administración, sino que las condiciones para su existencia se evidencian cuando la gestión técnica al interior de las unidades productivas se engarza con la gestión del mercado y del conjunto de la economía. Por consiguiente el origen y la esencia de la administración moderna debe ser buscada en el surgimiento del capitalismo industrial y estudiando a la administración de las sociedades primitivas y precapitalistas.

El cuerpo sistemático de conocimientos sobre las organizaciones y la administración, es relativamente nuevo. Tiene una estrecha relación con la revolución industrial y el surgimiento de las empresas a gran escala, las cuales requirieron del desarrollo de las nuevas formas de organización y la administración; es el resultado de las contribuciones de cierto número de fuentes, incluyendo la administración científica, la teoría del proceso administrativo, el modelo burocrático, la microeconomía y la administración pública.

Es la revolución industrial en Gran Bretaña, la que proporciona un testimonio más reciente de la teoría de la administración; pero hasta el siglo XX la práctica administrativa toma relieve con el impulso a la Administración Científica promovida por Frederick W. Taylor de 1856 a 1915.

Taylor tomó sus primeras ideas de sus antecesores, particularmente de Henry R. Towne, industrial e ingeniero estadounidense. Los puntos de vista de Taylor tenían fuerte influencia de la ética protestante que predominaba en ese tiempo. Acentuaba el valor de trabajo arduo, la racionalidad económica, el individualismo y la idea de que cada hombre tenía que desempeñar un rol social. La administración científica con Taylor se interesaba principalmente por la planeación, estandarización y mejoramiento de la eficiencia del trabajo humano; vió a la administración como ciencia más que como enfoque individual basado en reglas prácticas. No desarrolló una extensa teoría general de la administración, puesto que tenía una orientación pragmática que hacia hincapié en los aspectos empíricos y mecanicistas y se enfocaba principalmente al incremento de la eficiencia del trabajador; pensó que el trabajo se podía analizar

científicamente y que era responsabilidad de la administración dar los lineamientos específicos para el desempeño del trabajador. Esto condujo al desarrollo del mejor método, a la selección de los trabajadores mejor calificados para desarrollar tareas específicas y a su capacitación sobre el procedimiento más eficiente para desarrollar su trabajo. A Taylor se le cuestiona el considerar al trabajador como un complemento de la máquina.

Así, en "Los principios de la Administración Científica", Taylor establece las nuevas responsabilidades de la administración como sigue:

- A) Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo humano que reemplace a las viejas reglas y métodos.
- B) Seleccionar al trabajador científicamente y después entrenarlo, enseñarlo y desarrollarlo; a diferencia del pasado cuando el trabajador escogía su trabajo y se entrenaba de la mejor manera que podía.
- C) Cooperar con el potencial humano del tal manera que asegure que todo trabajo se haga de acuerdo con los principios científicos.
- D) Dividir la responsabilidad entre la administración y los trabajadores.

"La Administración Científica se convirtió en un movimiento de vasta aplicación y de muchos seguidores y colaboradores como Henry Gantt, Frank y Lillian Gilbreth, Harrington Emerson, Horace Hathaway y Stanford Thompson. Este sistema tuvo su aceptación principalmente en las prácticas industriales, no sólo en los Estados Unidos sino también en Europa" (1).

En la primera parte del siglo XX, se desarrolló un cuerpo de conocimiento llamado "Teoría del Proceso Administrativo". Henry Fayol fue uno de los primeros autores que expuso una Teoría General de la Administración; se le conoce como el padre de la Teoría Administrativa. Sus observaciones, basadas en sus experiencias en puestos de alto nivel, se publicaron por primera vez en 1916 bajo el título de "Administration Industrielle et Generale". Este teórico definió a la administración en función de cinco elementos básicos: planeación, organización, ejecución, coordinación y control; todos ellos se han convertido en las piedras angulares para la consideración de los procesos administrativos.

Fayol y sus seguidores, sostenían que la administración era función universal que se podía definir en términos de varios procesos que los administradores desarrollaban. Destacó que el proceso y los principios administrativos que él había desarrollado eran aplicables, no sólo a las empresas sino a las organizaciones gubernamentales, militares y religiosas. En el libro "Administración Industrial y General" Fayol desarrolló una lista amplia de principios que establecían los lineamientos para el administrador, los cuales mencionamos a continuación:

I.- División del trabajo. La división del trabajo es de orden natural: se observa en el mundo animal, donde a medida que el ser es más perfecto posee más variedad de órganos encargados de funciones distintas; se advierte en las sociedades humanas, en cuanto más complejo es el cuerpo social, tanto mayor y más estrecha es la relación entre la función y el órgano. A medida que la sociedad crece, aparecen nuevos órganos destinados a remplazar al órgano único primitivamente encargado de todas las funciones. La división del trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo; se reconoce que

es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades, se aplica a todos los trabajos que ponen en movimiento un número más o menos grande de personas y que exigen de éstas varias clases de capacidad. Tiende en consecuencia, a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes. Se considerara pues, como sinónimo de "departamentalización".

2.- Autoridad y responsabilidad. La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. La responsabilidad es un corolario de la autoridad. No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, es decir, sin una sanción (recompensa o penalidad) que acompaña al ejercicio del poder.

3.- La disciplina. Consiste esencialmente en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

4.- Unidad de mando. La regla de la unidad de mando nos dice que para la ejecución de un acto cualquiera un agente solo debe recibir órdenes de un jefe; desde el momento en que dos jefes ejercen su autoridad sobre el mismo hombre se deja sentir un malestar.

5.- Unidad de dirección. El principio de unidad de dirección nos dice: un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.

6.- Subordinación del interés individual al interés general. Este principio nos recuerda que en una empresa el interés de un agente o un grupo de agentes no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

7.- La remuneración personal. Constituye el precio del servicio prestado; debe ser equitativa y dar satisfacción tanto al empleador como al empleado.

8.- La centralización. Consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones converjan hacia el cerebro o la dirección y que de ésta o de aquél partan las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.

9.- La jerarquía. Está constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas. Esto es lo que consideraremos como "objetivos organizacionales" y "canales de comunicación".

10.- El orden. "Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar": para que en una empresa reine el orden social es indispensable que se haya reservado un lugar a cada agente y que cada agente esté en el lugar que le ha sido asignado.

11.- La equidad. Para que el personal sea estimulado en el sentido de emplear en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el sacrificio de que es capaz, hay que tratarlo con benevolencia; la justicia es la realización de convenios establecidos. La equidad es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia.

12.- Estabilidad del personal. Este principio se refiere a evitar el cambio constante de personal (rotación); ésta inestabilidad puede ser causa o consecuencia de las malas situaciones dentro de una organización. El aprendizaje de un nuevo miembro es generalmente caro y con mayor razón a medida que aumenta su posición dentro de la rama jerárquica.

13.- La iniciativa. La posibilidad de concebir un plan y asegurar su buen éxito recibe el nombre de iniciativa. La iniciativa de cualquier miembro de la organización es una gran fuerza para ella y debe ser más apreciada en momentos difíciles; es necesario estimularla y desarrollarla en el mayor grado posible.

14.- La unión del personal. "La unión hace la fuerza": este proverbio se impone a la meditación de los jefes de empresas. La armonía y la unión del personal de una empresa constituye una gran fuerza para ella; es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas.

Otra contribución a la Teoría Organizacional Clásica la hizo Max Weber con su modelo burocrático. Nicos P. en "Organización y Burocracia" nos dice que Weber concibió a la burocracia como la forma más eficiente para

organizaciones complejas. Su modelo incluye conceptos como jerarquía de autoridad bien definida, división del trabajo basada en la especialización funcional, un sistema de reglas, impersonalidad de las relaciones interpersonales, sistema de procedimiento de trabajo y la asignación de puestos basada en la competencia técnica. La teoría económica también se relaciona con la teoría organizacional y conducta empresarial. La economía clásica establecía como premisa fundamental que el papel del administrador de empresas en una economía competitiva era primordialmente adaptarse a las fuerzas del mercado, mientras que la microeconomía es una teoría normativa que intenta prescribir lo que deben hacer los administradores de empresas para maximizar las utilidades dando un conjunto de suposiciones simplificadoras.

En la primera parte del siglo XX, existió un continuo enriquecimiento entre el campo de las empresas privadas y las públicas. Fueron influida por la administración científica y por los primeros teóricos del proceso administrativo.

La teoría administrativa tradicional operaba bajo ciertas hipótesis como la del hombre económico racional; los hombres deben planear, dirigir y controlar las actividades del grupo de trabajo; la autoridad proviene de la cima de la pirámide jerárquica y es delegada hacia abajo; se establecieron principios para guiar la práctica administrativa.

Se ha criticado a la teoría clásica por emplear hipótesis que ven a las organizaciones, como un sistema cerrado, por no considerar las influencias ambientales e internas y hacer suposiciones irreales acerca de la conducta humana.

"A pesar de estas críticas, los conceptos clásicos representan una parte importante, aunque limitada de la Teoría de la Administración. Muchos de ellos se utilizan todavía en las organizaciones y puede servir como una aproximación inicial, y de base para enfoques más modernos sobre la Teoría Organizacional y la Práctica Administrativa".(2)

De lo anterior se puede afirmar que no existe límite preciso entre el pasado y el presente de la teoría y la práctica de la Administración. La Teoría Contemporánea de la Administración hace hincapié en la naturaleza de las organizaciones como sistemas en los que todo está conectado entre sí, y en que la adecuación de cualquier práctica administrativa depende de su ajuste a las características específicas de la situación y de la organización a la que se aplica.

Los enfoques de sistemas y contingencias contrastan con la tendencia de algunos de los primeros teóricos en cuanto a la búsqueda de algún conjunto universalmente correcto de práctica de administración, que pudieran ser empleadas en toda clase de situaciones y que proporcionen un estándar para determinar la adecuación de las prácticas propuestas.

Podemos entonces adoptar un concepto de la Administración. "La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de

planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de recursos humanos y materiales; asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales".(3)

La administración hace que los esfuerzos humanos sean más productivos. Aporta a nuestra sociedad mejor equipo, plantas, oficina, productos, servicios y relaciones humanas; lleva el orden a los esfuerzos, combinando los sucesos aislados y la información desarticulada en relaciones significativas. Estas relaciones operan después para solucionar problemas y alcanzar los objetivos.

CAPITULO II

ELEMENTOS CONCEPTUALES DE ADMINISTRACIÓN.

Generalidades

Existe una gran variedad de conceptos administrativos. A lo largo de nuestra estancia en la Universidad Autónoma Metropolitana se nos ha inducido al estudio de los mismos enfocándolos a través de ciertos departamentos que conforman cualquier organización productora de bienes, o basándose en modelos de economías diferentes a la de nuestro país. Después de un análisis de éstos, y su vínculo con la realidad, consideramos como fundamentales en la práctica administrativa, y como esenciales para la problemática del presente trabajo los siguientes: estrategia, productividad y calidad. Dentro de la calidad se considera el control de la calidad y la calidad total.

No importa el tipo de empresa o el entorno bajo el cual se opere. En cualquier caso la necesidad de conocer y aplicar cada uno de estos conceptos es y será prioritario.

El orden en que los presentamos tiene una lógica: consideramos que mediante el desarrollo y aplicación de una buena estrategia se pueden elevar los niveles de productividad, siempre y cuando no se pierda la idea de la calidad, teniendo un buen control de ésta para lograr la calidad total, en pro de la competitividad.

2.1 Estrategia

Generalmente el concepto de estrategia se concibe como un conjunto de tácticas o cursos de acción encaminadas a ciertos objetivos. Sin embargo, analizar este concepto implica hacer un esbozo histórico para llegar a determinar su utilidad.

El término Estrategia nace en la milicia, como producto de una lucha entre dos fuerzas contrarias, cada una con características propias y entornos diferentes; de tal forma que la estrategia nace y se desarrolla como producto de una competencia entre dos o más elementos (4). Es necesario pues, entender el desarrollo histórico de la competencia y llegar a determinar el papel que ha tenido en la formulación de cualquier estrategia.

La Competencia Natural

La competencia existió mucho antes que la estrategia: nació con la vida misma. C. Loring Brace en "Los Estadios de la Evolución Humana" señala que los primeros organismos unicelulares requerían ciertos recursos para mantenerse vivos; cuando estos recursos eran adecuados, cada nueva generación era más numerosa que la anterior, pero si no hubiese habido ninguna limitación de los recursos requeridos, el crecimiento exponencial habría conducido a cantidades infinitas. Pero a medida que la vida evolucionó, la vida unicelular se convirtió en recurso alimenticio para seres más complejos; cada

nivel se fué transformando en recurso del siguiente nivel superior. Cuando dos competidores se enfrentaban en lucha a muerte, inevitablemente uno desplazaba al otro. Al faltar una fuerza equilibrada que mantuviese la estabilidad entre los dos competidores, dando a cada uno una ventaja dentro de su propio territorio, sólo uno de los competidores sobrevivía.

Durante millones de años la competencia natural no implicó estrategia alguna. Todo era cuestión de selección natural, de adaptación y supervivencia del más apto; las que producían una progenie inferior sucumbían, y aquéllas que mejor se adaptaban desplazaban a las demás. No sólo se adaptaban las características físicas y estructurales, también se adaptada el comportamiento, que acababa integrándose a sus reacciones instintivas.

Sin imaginación y capacidad para razonar con lógica, el comportamiento y las tácticas son meramente intuitivas o el resultado de reflejos condicionados; sin esas capacidades es imposible la estrategia, ésta depende de la habilidad para prever las futuras consecuencias de las iniciativas actuales.

El inicio de la competencia estratégica

La estrategia en su forma mas elemental muy probablemente se desarrolló cuando los primeros seres humanos formaron un grupo de cazadores para capturar a uno de los enormes animales de la época; algo imposible para sólo uno de ellos. Sin embargo, esto difícilmente puede considerarse una verdadera estrategia: la presa misma no podía presentar ninguna característica, a no ser por su comportamiento instintivo. Probablemente la primera estrategia

verdadera fué llevada a la práctica por una tribu que haya tratado de adueñarse de los terrenos de caza de otra tribu.

Para que la estrategia sea posible es necesario poder imaginarse y evaluar las posibles consecuencias de los cursos opcionales de acción. Pero la imaginación y el poder de razonamiento no bastan, también debe existir el conocimiento de la competencia y de los efectos posteriores que caracterizaran a las acciones adoptadas; ese conocimiento debe alcanzar un núcleo vital antes de que adquieran un significado auténtico. Mientras no se tengan suficientes conocimientos para tener una idea exacta de todo el fenómeno, el conocimiento no pasara de ser algo así como las piezas sueltas de un rompecabezas.

Susan Schneider en "Formulación de Estrategias: Impacto en la Cultura Nacional" nos señala que los requisitos básicos para el desarrollo de una estrategia son:

- Núcleo vital de conocimientos.
- Capacidad para integrar todos estos conocimientos y examinarlos con un sistema dinámico interactivo.
- Suficiente pericia en el análisis de sistemas para comprender su racionalidad, su periodicidad y las consecuencias inmediatas y futuras.
- Imaginación lógica para elegir entre alternativas específicas.
- Control sobre los recursos más allá de las necesidades inmediatas.
- La voluntad de privarse o renunciar a los beneficios actuales con objeto de invertir el potencial a futuro.

Todo lo descrito arriba implica poseer una personalidad fuera de lo común de quién se encargará de desarrollar y aplicar una estrategia.

Quién administre una organización deberá tener capacidad de previsión, esto es, de anticipación a los hechos. Debe tener la imaginación necesaria para modificar cualquier situación; conocer antes que nada su propia realidad y pasar al terreno ajeno con el fin de preparar la forma de competir, partiendo del conocimiento y uso adecuado de todos los elementos disponibles (personas, estructura, tecnología, medio, etc) (5), sin llegar a la destrucción o eliminación del adversario, sino del aprovechamiento del mismo.

La capacidad de mando es fundamental para quien dirige; si no hay correspondencia entre quién ordena y quién obedece no existe esta capacidad, por tanto no puede aplicarse ninguna estrategia.

Hay que tener conciencia de que no hay decisión sin riesgo. Si es necesario se debe calcular el riesgo y aceptarlo, partiendo de que mediante lo existente se puede llegar a lo posible o quizá a lo deseable. Es necesario crear una filosofía o razón de ser y darla a conocer a todos los elementos que forman la organización.

2.2 Productividad

Tradicionalmente se designa con este término a la cualidad de lograr la mayor cantidad de productos con el menor esfuerzo y al menor costo (6); sin embargo hablar de productividad en cualquier organización o sistema implica analizar diversos factores inherentes a este concepto. La asignación adecuada de recursos y la utilización óptima de los mismos conduce por lo general a la obtención de los objetivos. Esto es, cuando el desempeño de gestión en la empresa se optimiza (combinando eficacia y eficiencia), los resultados a corto plazo son adecuados a los objetivos preestablecidos.

El mundo actual esta marcado por el signo del cambio; la globalización de la economía plantea nuevos desafíos a las empresas, sin importar su tamaño o actividad. México se encuentra en la antesala de un Tratado de Libre Comercio. Mucho se dice de los pros y contras que acarrea incorporarse en un mercado de libre comercio. Lo cierto es que en una economía abierta donde la competencia es intensa y además en cualquier momento el mercado puede ser invadido por artículos de procedencia extranjera, con todos los atributos de la novedad, calidad y en ocasiones de un precio bajo, invita al empresario mexicano a reestructurar sus objetivos para redefinir el rumbo que desea siga su empresa(7). Este contexto plantea entre otras, dos interrogantes para las organizaciones mexicanas: ¿Cómo ser competitivo?, ¿Cómo incrementar su participación en el mercado?

Basta decir que la modernización de nuestro país, que significa hacer frente a las nuevas realidades económicas y sociales, implica innovación en todos los ámbitos de la organización para obtener el mayor beneficio ante ésta aparente "oportunidad" que se gesta. El reto al que se enfrentará el empresario es el de incorporar a las organizaciones un cúmulo de estrategias y de elementos administrativos que le permitan modificar su participación, la cual se ha tornado en obsoleta y tradicional, para lograr su permanencia en el mercado (8).

Así, el término de productividad adquiere un valor significativo para hacer frente a esta situación. El desconocimiento o interpretación equivocado en el empresario, propicia que lo vincule al aumento de la producción y lo aisle del total de la organización.

Así Samuel Rivero en "El fortalecimiento de las áreas de producción" señala que la productividad tiene que ver en todas y cada una de las actividades que realizamos. En otras palabras, es una actitud orientada a la integración óptima del sistema tecnológico con el medio ambiente a fin de lograr el bienestar humano. Por lo tanto, se trate de un mercado cerrado o abierto, productividad es la cualidad de lograr la mayor cantidad de productos con el menor esfuerzo y al menor costo.

Desafortunadamente este concepto que parece sencillo no es aprovechado en las empresas, y es quizá el primer indicio de que es necesario enfocar los esfuerzos a un destino bien definido. Si se tiene clara la razón de ser de la empresa y se especifica el rumbo, es decir, se es capaz de definir las metas, esto hará que los esfuerzos se encaminen a la obtención de resultados.

Es importante que los objetivos corporativos sean los primordiales para propiciar la subsistencia y desarrollo de la empresa.

En efecto, es responsabilidad del empresario poner en juego toda su iniciativa, su capacidad de organización e innovación, y su sentido de la administración de los recursos, para que las diversas habilidades de sus colaboradores sean desarrolladas a toda su potencialidad, a través de una adecuada división del trabajo, de buenas condiciones para realizarlo y de un clima propicio a la colaboración y al esfuerzo (9); para esto se requiere una estrategia consistente, en cuanto a productividad se refiere.

La aplicación de los tres pasos siguientes, basados en el modelo conceptual de planeación estratégica de Steiner en "Planeación Estratégica", se orientan al mejoramiento de la productividad:

A) El primer paso es entender en todos los niveles de la organización a la productividad, como parte de una filosofía , con el propósito de armar una sólida base conceptual que permita la coordinación de los recursos en la cadena productiva en que se trabaja y entre cadenas productivas de diferentes trabajos. Es decir, la productividad afecta la satisfacción de necesidades de quién trabaja, para quién se trabaja y con quién se trabaja.

B) El segundo paso se fundamenta en un conocimiento claro y objetivo de la dirección hacia donde se mueve la empresa en el largo plazo, así como la identificación de sus carencias y necesidades para el logro de sus resultados los cuales deben ser consecuencia de una planeación (la planeación forma parte

de la visión a futuro del administrador) que le ayude a la empresa a mejorar sus métodos y sistemas.

C) El último paso es la aplicación de un método consistente de mejoramiento, impulsar fórmulas de organización participativa que incorporen el talento creativo de todos los elementos que intervienen en el proceso productivo, así como los avances tecnológicos.

Agustín Montaña en "Administración de la Producción", nos propone algunas acciones y técnicas empleadas en la administración de la producción para incrementar la productividad:

- La especialización.
- La división del trabajo.
- La estandarización.
- La capacitación.
- El mantenimiento industrial.
- La seguridad industrial.
- El control de la calidad.
- Los programas de reducción de costos y desperdicios.

En suma, el ser productivo significa trabajar en equipo hacia objetivos comunes, bajo un enfoque de mejorar el nivel de vida del hombre, modificando el medio ambiente donde habita, mediante un sistema que implique el conocimiento e involucramiento de niveles operativos, con una visión estratégica, métodos y tecnología de vanguardia.

2.3 Calidad

2.3.1 ¿Qué es la Calidad?

Briseida Lavielle y Carmen Aguilar en "La calidad en las empresas mexicanas", señalan que algunos de los problemas a los cuáles se enfrentan y se enfrentarán las empresas son:

A) Pérdida de ventas debido a la competencia en la calidad. Muchas empresas han perdido más del 25% de sus ventas, desviadas hacia los competidores extranjeros. Una razón fundamental ha sido la calidad del producto; no nos parece exagerado el porcentaje, sobre todo si consideramos los métodos inadecuados de control de calidad o la ausencia de los mismos en la pequeña y mediana empresa.

B) Costo de la mala calidad. Incluye quejas de los clientes, pleitos por responsabilidad del producto, por rehacer el trabajo defectuoso, por productos desechados, etc. El total de estos costos es enorme. En promedio representa entre un 20% y un 40% de las ventas.

C) Las amenazas a la sociedad. Estamos en vías de construir o pertenecer a una sociedad industrial, donde los productos están destinados a alargar la duración de la vida humana, aliviar a las personas del trabajo pesado, proporcionar oportunidades para las actividades educativas culturales y de ocio, entre otras funciones. Sin embargo la continuidad de estas ventajas depende

completamente de la continuidad y del comportamiento adecuado de estos productos, o sea de su calidad. Si estos productos no representan alguna ventaja para la sociedad, no cumplen con su función a causa de su calidad, quedan al margen del consumo y las consecuencias de esto para la empresa son obvias.

Estamos hablando de empresas que poseen un sistema de producción determinado. Dentro de éstas la calidad puede tomar muchos significados y dar lugar a diferentes consideraciones; todas estas son importantes para los administradores.

Concretando la idea de Armand V. Feigenbaum en "Control Total de la Calidad", calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor de él. En este sentido se habla de nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto. Cuando se dice que algo tiene calidad, esta expresión designa entonces un juicio positivo con respecto a las características del objeto. Este vocablo se torna equivalente a los términos de excelencia o perfección.

"Para un cliente al menudeo, la calidad es una característica del producto que puede comprar. Sólo en unos cuantos casos le es posible medir con exactitud la calidad porque no tiene la capacidad o el equipo necesario. En vez de ello, se basa en los nombres y marcas, en la reputación, la experiencia previa (propia o ajena) y la apariencia general. Aquí el cliente evalúa la calidad del producto comparandolo con el de la competencia" (10).

Un comprador al mayoreo es el caso contrario, debido principalmente a la importancia que tienen los productos comprados, como insumos para su producción. De ahí que es importante para éste tipo de clientes que sus compras cumplan con normas de calidad que les permitan reducir los riesgos de su productividad.

En el concepto tradicional, la calidad tiene que ver casi exclusivamente con las especificaciones: un artículo tiene calidad si se cumple con las especificaciones establecidas, en la medida que no las cumple deja de tener calidad. Las especificaciones se establecen dentro de ciertos límites, llamados límite superior y límite inferior; si el producto está dentro de dichos límites se le considera como bueno, si está fuera es producto defectuoso.

A pesar de todo existen muchos productos que cumplen con especificaciones y que sin embargo, no resultan a entera satisfacción del cliente. Las especificaciones a las que nos referimos generalmente son la base de los contratos (cualquier tipo de relación financiera de una empresa con otra) y cualquier imprecisión en el significado de algunos de los términos usados en las especificaciones conduce a malos entendidos y a problemas, dentro de los cuáles el más común es el de la acumulación de tolerancias.

No hay normas perfectas, sean estas nacionales o internacionales lo cual se debe tanto a que quienes establecen las especificaciones no se actualizan constantemente. Por eso dichas normas son en general deficientes, de ahí que sea frecuente el caso de productos que cumplen con especificaciones y que sin embargo, no resultan a entera satisfacción del cliente.

Por estos motivos, es necesario tomar un nuevo punto de referencia para definir qué es la calidad. Aún cuando es muy importante cumplir con especificaciones establecidas y con regulaciones gubernamentales, el concepto de calidad para Armand V. Feigenbaum implica algo más, la calidad tiene que ver con los requisitos de consumidor. Es decir que el grado de calidad de un producto o servicio será óptimo en la medida en que satisfaga las expectativas del cliente.

2.3.2 El Control de Calidad

"El control formal de la calidad era innecesario cuando la producción pertenecía solamente a artesanos individuales; entonces la reputación personal del productor estaba en juego con cada unidad de producción. El juicio acerca de la calidad del producto tenía entonces como base la relación personal que se establecían entre el artesano y el usuario" (11).

Con el advenimiento de la era industrial esta situación cambió. El taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción y que por consiguiente, eran reemplazables. El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa. Para el caso de un operario que se dedicaba a la elaboración de un artículo, fué necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva.

En este proceso de evolución, Ishikawa Kaoru en "Qué es Control Total de Calidad" distingue cuatro etapas diferentes en la aplicación del control de la calidad:

A) El control de la calidad mediante la inspección:

Esta etapa coincide con el período en el que comienza a tener importancia la producción de productos en serie. Ante esta situación era necesario ver si el artículo al final de la línea de producción era apto o no, para el uso al que estaba destinado. Por eso en las fábricas se vio la conveniencia de introducir un departamento especial a cuyo cargo estuviera la tarea de inspección. A este nuevo organismo se le denominó departamento de control de calidad.

La inspección tiene como propósito examinar de cerca y en forma crítica el trabajo para comprobar y detectar los errores. Una vez que estos han sido identificados, personas especializadas en la materia deben corregir las anomalías. Lo importante es que el artículo cumpla con los estándares establecido.

B) El control estadístico de la calidad:

Los trabajos de investigación realizados en la década de los treinta por Walter A. Shewhart, en los laboratorios de la Bell Telephone fueron el origen de lo que actualmente se denomina control estadístico de la calidad. Shewhart fué el primero en reconocer que toda producción industrial se da con una variación en el proceso y no pueden producirse dos partes con las mismas especificaciones, lo cual se debe entre otras cosas, a las diferencias que se dan en la materia prima, a las diferentes habilidades de los operarios y a las condiciones en que se encuentra el equipo. Mas aún se da variación en las piezas producidas por un mismo operador y con la misma maquinaria.

Paralelamente Harold Dodge y Harry Roming avanzaban en la forma de llevar a cabo la práctica del muestreo que es el segundo elemento importante del control estadístico del proceso. Las técnicas del muestreo parten del hecho de que en una producción masiva es imposible inspeccionar todos los productos, para diferenciar aquellos productos buenos de los malos; de ahí la necesidad de verificar una cierta muestra de artículos del lote producido, para decidir sobre esta base si el lote en su totalidad es aceptable o no.

C) El aseguramiento de la calidad:

Antes de la década de los cincuentas, la atención se había centrado en el control estadístico del proceso ya que de ésta forma era posible tomar medidas adecuadas para prevenir los defectos; éste trabajo era considerado responsabilidad de los estadísticos. Sin embargo era necesario que quedara asegurado el mejoramiento de la calidad lograda, lo cual significaba que había que desarrollar profesionales dedicados al problema del aseguramiento de la calidad y que más aún, había que involucrar a todos en el logro de la calidad, requiriéndose para ello, un mayor compromiso de la administración.

Dado que la gerencia es responsable del sistema y puesto que gran parte de los productos defectuosos se derivan del sistema mismo, es ella la responsable en gran medida de los productos defectuosos. Por tanto los diferentes departamentos deben intervenir, en mayor o menor medida dependiendo de la actividad que le es propia en el proceso, para garantizar una mejor calidad. De tal forma que la gerencia es responsable de la efectividad del sistema y debe ser capaz de motivar a los trabajadores y hacerlos conscientes de que pueden hacer su labor.

D) La calidad como estrategia competitiva:

"La calidad pasa a ser estrategia de competitividad en el momento en que la alta gerencia toma como punto de partida para su planeación estratégica, los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de los competidores"(12). Se trata de planear toda la actividad de la empresa de tal forma que se entregue al consumidor artículos que respondan a sus requerimientos y tengan una calidad superior a la que ofrecen los competidores. Esto sin embargo, implica cambios profundos en la mentalidad de los administradores, en la cultura de las organizaciones y en las estructuras de las mismas.

Recordemos que en décadas pasadas, el área de producción era responsable directo en el establecimiento de la calidad. El nuevo enfoque concibe a la calidad como un proceso que se desarrolla en todos los ámbitos de la empresa; por ello, los procesos de calidad implantados en la organizaciones deben funcionar en necesaria participación de la dirección. La razón es que es necesario que tome decisiones de cambio durante la implantación de los procesos de calidad.

Es importante hacer notar que estas consideraciones sobre la calidad y su control dependen fundamentalmente de la magnitud y forma de operación de la misma empresa.

No basta con mejorar el proceso y ofrecer en esta forma productos bien elaborados, si no hay mercado para estos mismos. Por eso se considera como factor de primera importancia para lograr competitividad, que el producto o servicio realmente responda a las expectativas de los clientes; sólo así se podrá hablar de calidad del producto. Por lo tanto en el nuevo concepto de control de calidad, la calidad se define a partir del cliente.

2.3.3 La Calidad Total

Una estrategia a seguir en el control de la calidad es el mejoramiento continuo. Por tal estrategia se entiende la política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto, estandarizando los resultados de cada mejoría lograda. Esta política, señala Armand V. Feigenbaum, se hace posible partiendo de estándares establecidos, para alcanzar niveles cada vez más elevados de calidad. El mejoramiento continuo es resultado de la interacción de las actividades de investigación, de diseño, manufactura y ventas. Para que esto sea una realidad en la industria nacional, se requiere que la política mencionada se aplique en cada departamento de la empresa y en cada una de las etapas de producción, pues cada una de ellas es en realidad un proceso, debido a que en cada una, determinados insumos se transforman en productos, aunque el proceso no se lleve a cabo de manera lineal.

Al segmentar un proceso global en procesos parciales, que corresponden a cada una de las etapas del proceso global, cada proceso y cada etapa tiene un cliente que es el proceso y etapas siguientes. Por lo tanto en el nuevo concepto de control de calidad, cliente no es sólo aquí el que en último término adquiere el producto o recibe el servicio sino también el departamento o persona física que recibe lo que es el resultado de transformación de insumos llevada a cabo en el proceso anterior. Cada departamento como proveedor del departamento siguiente debe llevar a cabo su trabajo teniendo en cuenta las expectativas de su cliente interno, que es el departamento siguiente.

Cuando una empresa incorpora y hace realidad el concepto de cliente interno, los diferentes departamentos se van involucrando en el compromiso por la calidad, con lo que la calidad deja de ser tarea de un departamento específico o de un determinado grupo de personas y pasa a ser responsabilidad de todos. "Es de esta manera como la calidad del producto viene a ser resultado de la actitud de toda la empresa, esto es del sistema mismo. Aquí estamos hablando del sistema conocido como control total de la calidad." (13).

Ahora bien, si el control total de la calidad es un sistema administrativo que promueve el compromiso de todos por la calidad y coordina el esfuerzo de quienes se han comprometido en el propósito de ofrecer productos y servicios que satisfagan las expectativas antes descritas, entonces el control total de calidad es un modelo administrativo en el que la calidad del producto es resultado del sistema mismo.

El control total de calidad comienza en la empresa que se ha comprometido con él, pero poco a poco se va extendiendo a las empresas o entidades proveedoras de recursos, ya que éstas se ven en la necesidad de actuar con la misma filosofía para adaptarse a las condiciones que la empresa ha determinado. Por ejemplo las instituciones educativas deben buscar la forma de satisfacer la demanda de la industria de contar con recursos humanos capacitados y que cubra los requerimientos adecuados a las necesidades de cada empresa. Una estrategia, en este caso a seguir por las universidades, sería la actualización de sus planes de estudio y la impartición de cursos especializados en las áreas de mayor grado de complejidad.

Armand V. Feigenbaum denota como la principal responsable de llevar a cabo este nuevo enfoque del sistema hacia la calidad, a la dirección, de tal forma que el control total de calidad sólo puede ser introducido si la administración se compromete a ello. Es necesario partir de una distinción muy importante: la gerencia es el organismo responsable del sistema, mientras que los demás trabajan dentro del sistema establecido por ella; por tanto, es responsabilidad exclusiva de ella misma organizar y administrar la empresa en tal forma que la institución como sistema quede orientada hacia la calidad.

Joaquin Peón Escalante en "Calidad Total: Mitos y Realidades" comenta que es muy común pensar que los trabajadores son los responsables de los defectos que se dan en la línea de producción, sin embargo se ha comprobado que el mayor porcentaje de productos defectuosos es atribuible al sistema mismo de producción, y no a los trabajadores. Por tanto el verdadero responsable de las deficiencias es en realidad la dirección, la que si quiere evitar este alto porcentaje debe actuar sobre el sistema mismo para enfocarlo hacia la calidad.

Sin embargo no basta con que se acepte al cambio, se necesita que se comprometa verdaderamente con la filosofía del control de calidad y que actúe siempre en forma consistente con dicho compromiso. Así la calidad se torna en un compromiso no sólo del departamento de producción como se piensa comúnmente, sino del conjunto de la organización.

Por estos motivos, es necesario tomar un nuevo punto de referencia para redefinir este término. Armand V. Feigenbaum nos señala que el producto que esta hoy en el mercado tiene que hacer algo más que atraer a los clientes y a las

ventas, tiene que dar servicio; la calidad se orienta hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, se debe considerar el comportamiento de éste para conformar el producto. Señala cómo el control de la calidad es ahora esencial para lograr productividad, penetración en el mercado y ventas competitivas, y el porqué se debe convertir en un elemento básico, a la par de otras funciones tradicionales de la empresa, para la administración moderna. Ya sean individuos, compañías o gobiernos, los compradores de hoy son más críticos y conscientes de la calidad de los bienes que compran. Según el autor los compradores basan su elección "más en la base de la calidad que de precio".

La calidad es la resultante total de las características del producto o servicio, a través de las cuales satisface las esperanzas del cliente. Concluyendo, se afirma que el punto de partida para toda organización, para el control efectivo, es la identificación exacta de todos los requisitos del cliente hacia los productos o servicios que necesita.

El control total de la calidad guía las acciones coordinadas de personas, máquinas e información. De esta forma, cada empleado de una organización, desde la gerencia general hasta el trabajador directo de la línea, estarán personalmente involucrados con el control de calidad. La institución del control total de la calidad permite lo que podría ser llamado " Administración total de la calidad".

El papel fundamental de la administración (directivos), señala Joaquín Peón en "La calidad Total: Mitos y Realidades", es no sólo la coordinación interna de la actividad del sistema, sino establecer metas concretas y propósitos específicos mediante la creación de estrategias que permitan llevar a cabo la

misión de la empresa. En el caso de las empresas nacionales implica cambios profundos en la mentalidad de los administradores y en la cultura de las organizaciones.

Partiendo de esta observación, en el sistema administrativo de control total de calidad, la calidad pasa a ser estrategia corporativa. Esto significa en primer lugar que la gerencia este convencida que la calidad es un elemento fundamental para poder competir en la actualidad; más aún para la industria nacional con la llegada del Tratado de Libre Comercio. Además, que la calidad no es una función que pueda quedar a cargo de expertos ni de un departamento especial dedicado a inspeccionar los productos o más aún, a observar y controlar el proceso de producción, sino que es una función que depende directamente de la dirección; por ser estrategia corporativa, la calidad debe estar presente en el propósito general de la empresa, en las metas y objetivos, en los planes de acción y en la implementación de dichos planes. La alta dirección debe dar constante seguimiento a los esfuerzos que el sistema hace por la calidad y crear las estructuras de retroalimentación que faciliten la toma de acciones correctivas.

CAPITULO III

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO

Generalidades

La economía mexicana esta integrada en su mayoría por empresas pequeñas y medianas (según datos proporcionados por Nacional Financiera, conforman el 90% del total de las empresas operantes). Ante el problema de la competitividad que habrá de enfrentar nuestro país, nuestra investigación se centró en este tipo de empresas por la mayoría que representan.

En este capítulo las definimos y consideramos su importancia y características (basados en el escrito de Alfredo Harp, "Las Pequeñas y Medianas Empresas en México"), así como su problemática actual.

Los antecedentes que presentamos de la situación actual de la industria nacional, están basados en "México en la Órbita Imperial y las Empresas Transnacionales" de José Luis Ceceña.

3.1 Situación Actual de la Industria Nacional

El feudalismo que sobrevivió en nuestro país después de la revolución industrial en el mundo, predispuso el retraso de la incorporación de México a la industria que durante el siglo XIX sólo tuvo un incipiente desarrollo apoyado en el capital extranjero, y aunque el gobierno porfirista favoreció su crecimiento a través de disposiciones impositivas especiales, sólo se conformó para abastecer al mercado local con productos terminados de baja calidad, y para el mercado extranjero como industria extractiva de materias primas. De tal manera que al iniciarse la Revolución Mexicana, el país dependía completamente de manufacturas americanas y de otros países.

En la época post-revolucionaria se pone en marcha un esquema basado en dos elementos. Por un lado se establece estrecha relación entre política económica y desarrollo industrial; por la otra se manifiesta la voluntad del estado por acelerar la industrialización del país, lo que permitió aprovechar coyunturas como la Segunda Guerra Mundial, para vincularse con el exterior e impulsarse a partir de 1945. Posteriormente tuvo que restringirse a un mercado local protegido, estableciendo una política de "sustitución de importaciones".

Bajo este esquema, México paso de ser un país rural a urbano e industrializado. Sin embargo ello significó la generación de importantes contradicciones que se han manifestado crudamente a partir de 1976 y cuyos efectos siguen condicionando el proceso de desarrollo.

En efecto, la crisis financiera de 1976 provocó que por primera vez en 30 años la industria enfrentara problemas tan graves como la caída del mercado, inflación brusca, escasez de divisas y una devaluación del 100%. Entre 1979 y 1981 el reacomodo de la industria petrolera mundial y sus efectos alcistas permitió un alivio a la situación. En este período la industria experimentó no sólo crecimiento, sino que incluso algunas de sus ramas dieron paso a un proceso de modernización.

Lamentablemente los beneficios del mercado petrolero se invirtieron principalmente en ampliar la propia capacidad extractiva y en diversas industrias paraestatales, induciendo un importante crecimiento de la burocracia y no de la productividad, lo que reavivó los profundos desequilibrios prevalecientes, al grado que en 1982 la crisis financiera reapareció en forma tan aguda que aún no ha podido ser superada.

Desde entonces, el problema en todo el aparato industrial ha sido la canalización insuficiente de recursos a la inversión productiva, debido principalmente al proceso inflacionario que provoca la caída constante de los mercados y la escasez de divisas, incidiendo esto en la escasez de capitales.

La situación actual de la industria nacional como resultado de lo antes descrito es la siguiente:

Falta de integración

La industria mexicana es muy diversificada y abarca prácticamente todas las actividades excluyendo la militar y la del espacio. No obstante su amplitud, persiste una falta de integración de cadenas productivas, a causa de la dependencia tecnológica y a la poca disponibilidad de divisas, lo cual propicia que en las diferentes cadenas se generen lagunas que abarcan en algunas áreas a los bienes de capital, en otros a los de uso intermedio y en otras, a partes estratégicas de algunas manufacturas. Esto repercute en la ineficiencia del aparato industrial y se refleja fundamentalmente en la falta de competitividad en el extranjero.

Atraso tecnológico

La tecnología con que cuenta la planta industrial mexicana se caracteriza por su tendencia a la obsolescencia y su dependencia del exterior. En parte porque generalmente no se importó la tecnología más avanzada adquiriendo equipos que los países de vanguardia desecharon obligados por la competencia, por cuya baja productividad si pudieron ser colocada en el mercado protegido mexicano. Así el mercado mexicano consumió productos más caros y de menor calidad que los de los países altamente industrializados, configurando con el tiempo la crisis financiera, la caída de los mercados y la dificultad para su modernización.

Escasez de capitales y carestía del financiamiento

La falta de canalización de recursos a la inversión productiva ha sido un problema permanente de la industria en tiempos de crisis. Muchas empresas no han podido absorber el impacto financiero de 1982, y se ha obstaculizado la inversión fresca en proyectos nuevos o de crecimiento. Este problema es resultado de la crisis financiera de los últimos años, la cual se solucionara restableciendo el equilibrio de las finanzas públicas, dando solución a la deuda externa e interna, de manera que se disminuya el pago de servicios y permita canalizar recursos a la inversión.

Deficiencia en la capacitación y la educación

La falta de coordinación de los centros nacionales de educación superior con la planta productiva y la carencia de un sistema natural y suficiente para capacitar obreros y mandos intermedios, así como la ausencia de visión de vastos sectores industriales para formar por si mismos a su personal profesional y técnico ha configurado en parte la falta de autonomía y subdesarrollo de una elevada cantidad de empresas; sin embargo cabe señalar que dicha visión es determinada en muchos casos, por la propia situación de la empresa.

Dependencia del exterior

Muchos de los insumos que necesita la industria mexicana provienen del exterior; particularmente se importan bienes de uso intermedio, y en mayor medida bienes de capital. Esta situación hace que el aparato industrial carezca de autonomía de operación, que sin lugar a duda constituye una gran desventaja, sobre todo porque si consideramos la preocupación de las empresas por abaratar sus costos, vemos que esta situación limita su rentabilidad y capacidad para generar sus propios recursos.

3.2 La Pequeña y Mediana Empresa en México

3.2.1 Definición

Existen diversos criterios para definir a la pequeña y mediana empresa. Alfredo Harp Calderoni, retoma a Pierre Yves Barreyre quien dice que "Constituyen una parte del grupo conocido como pequeñas y medianas empresas, aquéllas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico". Así mismo menciona el criterio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quién cataloga como pequeñas y medianas empresas a "Aquéllas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20,000 nuevos pesos, pero tampoco inferior a 1,500 nuevos pesos".

Sin embargo, para la tabulación de los datos obtenidos en nuestra investigación, utilizamos el criterio de Nacional Financiera, que se basa en el personal ocupado y en las ventas anuales; así tenemos el siguiente cuadro:

Tamaño de la Empresa	Personal Ocupado	Ventas Anuales Ultimo Ejercicio Fiscal o Proyección a 12 meses
----------------------	------------------	--

Micro	De 1 a 15	N\$ 900,000
Pequeña	De 16 a 100	N\$ 9,000,000
Mediana	De 101 a 250	N\$ 20,000,000

3.2.2 Importancia

En México y en el mundo, en países en proceso de desarrollo y en los altamente industrializados, existe una estructura industrial, cuya integración puede ser deficiente o responder con eficacia a la demanda del mercado interno de cada país, o a su correspondiente demanda internacional. Sin embargo, en cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana industria; es parte de la estructura industrial y en cualquier caso es significativa. Alfredo Harp señala que la importancia de la pequeña y mediana industria radica en dos hechos fundamentales: el económico y el social.

Importancia Económica

La pequeña industria, al surgir mucho antes de que naciera el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre, como el tallado de la piedra, el trabajo de metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentales, etc. Así se constituyó no sólo en fuente de abastecimiento de artículos para el consumo, sino al mismo tiempo en la piedra angular que habría de propiciar el desarrollo de las fuerzas productivas, y es principalmente la industria de modestos recursos donde se apoya la revolución industrial y con ello la tecnología que hoy fomentan y desarrollan las grandes empresas. Después de la Revolución Mexicana, al ampliarse el mercado interno, aparecieron más industrias grandes, medianas y pequeñas. Pero lo predominante en esa estructura industrial, que crece y se desarrolla permanentemente es la pequeña y mediana industria.

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

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

B) El crecimiento del sector industrial, dentro de la economía, hace que aumente la dimensión de las unidades productivas, por lo que lo que el nivel de micro industria, pasa a pequeña industria, y éstas a los niveles medianos o grandes; osea, lo que en 1930 era artesanía o muy pequeña industria, dejó de serlo para convertirse en pequeña y mediana industria, y lo que era mediana industria se convirtió en gran empresa.

Importancia Social

La importancia de la pequeña y mediana industria, en cualquier país, no importando el grado de industrialización, no sólo es de carácter económico, sino también de orden social. La pequeña y mediana industria al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro-mexicano, contribuye por un lado a elevar el rango social distinto a este sector desocupado a semi-desocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria a través de sus salarios y por los beneficios que adquieren con él. Por otro, contribuye a formar y a capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característica de países en proceso de desarrollo, no habría encontrado los elementos para su entrenamiento y capacitación.

Es responsabilidad social de la pequeña y mediana industria reducir sus costos y mejorar su calidad de manera insoslayable, para que contribuya con efectividad a propiciar y desarrollar el mercado interno. Es decir, en nuestro país existen aún considerables sectores marginados del uso y consumo no sólo de artículos industriales procedentes de la industria del calzado, el vestido, la alimentación y el alojamiento, sino de bienes industriales, intermedios y duraderos.

La pequeña y mediana industria contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al constituir un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, la pequeña y mediana industria, son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otro modo hubieran permanecido ociosos.

La industria mediana y pequeña en México es y ha sido, el sector más importante en la estructura industrial del país. Su importancia radica, básicamente en su contribución efectiva al desarrollo económico y social en México, que se traduce en altos niveles de ocupación que ha venido generando; su participación considerable en la formación del producto interno bruto y por ende, en la formación de capital del sector industrial más importante, como lo es el sector de la industria de la transformación. Puede añadirse su contribución al desarrollo regional, al utilizar mano de obra, materias primas y materiales auxiliares de la localidad en que se encuentra establecida la empresa; también al fomentar e impulsar el desarrollo de algunas otras actividades económicas conexas, como es el caso del sector agropecuario del que utiliza un alto porcentaje del volumen de insumos que produce.

3.2.3 Características

Existen una serie de características que son comunes a este tipo de empresas. A continuación se citan alguna de las más generalizadas:

- **Poca o ninguna especialización en la administración.** Esencialmente, la dirección en la pequeña y mediana empresa se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con pocos auxiliares y en la mayoría de los casos esta persona no esta capacitada para llevar a cabo esta función. Es aquí cuando este tipo de empresas corren mayor riesgo.

- **Falta de acceso al capital.** Este es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa debido a dos causas principales: la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que éstas operan; y la segunda la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

- **Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa.** La facilidad con que el director esta en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo ya que facilita la comunicación.

- **Posición poco dominante en el mercado de consumo.** Dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa considerada individualmente se limita a trabajar un mercado muy reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.

- **Intima relación con la comunidad local.** Debido a sus escasos recursos en todos aspectos, sobre todo la pequeña empresa se liga a la comunidad local, de la que tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipos, etc.

3.3 Problemática Actual de La Pequeña y Mediana Industria

La falta de conocimiento de factores tales como calidad, estrategia, competitividad, eficacia, eficiencia, etc., por parte de los empresarios mexicanos (pequeña y mediana industria) ha acarreado para sí mismos problemas difíciles de superar, debido principalmente a las deficiencias en su productividad.

Actualmente la preocupación principal de estas empresas es disminuir sus costos al máximo, buscando la rentabilidad necesaria y de este modo subsistir en su medio. Esto quiere decir que no les preocupa el desarrollo de nuevas formas administrativas que les permita enfrentar sin tanto riesgo otro tipo de problemas, como por ejemplo, los que traerá el Tratado de Libre Comercio.

Es posible que la mayoría de los empresarios o administradores sepan o intuyan lo que como problema para su empresa representa dicho tratado, sin embargo no se ha planeado qué hacer a su llegada (quizá porque los propios recursos de la empresa limitan sus cursos de acción y sus decisiones).

A pesar de esto es necesario que los administradores piensen desde este momento como lograr que su empresa sea competitiva en un futuro inmediato. Desde nuestro punto de vista este logro se llevará a cabo solamente cambiando el proceso administrativo de operaciones; culturalmente esto quiere decir, modificar la mentalidad de los administradores con el fin de que se apliquen métodos más actuales de producción (quizá mediante el desarrollo tecnológico

de sus recursos materiales y humanos). En pocas palabras crear y desarrollar una tecnología administrativa que sirva de base a toda empresa. Es cierto que puede haber más de un factor que limite estas consideraciones (principalmente factores económicos), pero es importante tener siempre en cuenta el sentido de la adaptación al medio y la expansión dentro del mismo, para lo cual debe evaluar todos los posible recursos.

3.3.1 Factores Internos

Partiendo de que el problema fundamental en la industria nacional es la falta de productividad y por consiguiente de competitividad en el mercado exterior, a continuación analizaremos las condiciones de dichos aspectos y de los factores que en él inciden. Es conveniente mencionar que el factor económico juega un papel importante, sin embargo nos abocaremos a los problemas técnicos.

Productividad

En la búsqueda de diversos modelos de desarrollo con el fin de mejorar la economía para beneficio de la población, se consideraron varios aspectos los cuales en su momento se pensó que ayudarían a que México alcanzara niveles de desarrollo comparables con los de países industrializados. En un principio se pensó en la agricultura como salida, después en la industrialización desarrollada a través de un mercado protegido sustituyendo importaciones, posteriormente participando en mercados internacionales, a través de estímulos fiscales, subsidios, tasas preferenciales y todo tipo de ayudas. Todo esto hace suponer que el empresario mexicano podría concurrir exitosamente; sin embargo todas estas estrategias no dieron los resultados esperados.

En la actualidad México esta tratando de incorporarse en el contexto de la apertura mundial, esperando que una economía de mercado le permita alcanzar los niveles de desarrollo esperados. Obviamente no ha sido fácil debido a que la

competencia obliga a las empresas a mejorar o de lo contrario a desaparecer, pues en una depuración natural, sólo los mas fuertes sobrevivirán.

Todo esto ha estado acompañado de los cambios vertiginosos en los diversos niveles del conocimiento, desde el científico hasta el administrativo; ya no es posible que las empresas mexicanas mantengan indefinidamente su mismo equipo, sus sistemas y la propia forma de administrarlos. Se requiere que dicha modernización se efectúe en todos los ámbitos de la administración, de una manera coordinada y soportada por un adecuado nivel directivo.

Como ya se mencionó, la industria mexicana se conforma en su gran mayoría por pequeñas y medianas empresas. En 1986 éstas representaban el 98.7% del total de los establecimientos de la industria manufacturera, y para 1992 representan el 90% las cuales no sólo por su tamaño sino por su atraso, son las más susceptibles de desaparecer ante un cambio tan drástico como la apertura mundial. Estadísticas oficiales (dato proporcionado por Nacional Financiera) informan del numeroso quebranto (más de 5,000) presentado a partir de 1985, y cuya explicación es el bajo nivel de productividad y la calidad.

Alfredo Harp analizó las causas de quiebra en 9 de cada 10 pequeñas y medianas empresas, obteniendo los siguientes resultados:

- Falta de experiencia en el ramo (16.4%).
- Falta de experiencia administrativa (14.1%).
- Experiencia desbalanceada (21.6%).
- Incompetencia del gerente (41.5%).
- Las restantes: negligencia, fraude y desastres.

- **Falta de experiencia en el ramo:** suelen ignorarse los problemas específicos de la rama a la que se ingresa.

- **Falta de experiencia administrativa:** sin la capacitación adecuada del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito de la misma.

- **Experiencia desbalanceada:** si quien administra dedica una mayor atención a una área determinada, de acuerdo a su interés y especialidad (ventas, compras, producción, finanzas, etc.) y descuida las otras, esto redundará negativamente en su desarrollo.

- **Incompetencia del gerente:** ni el mismo dueño puede fungir como gerente de su propio establecimiento si carece de los conocimientos necesarios, o más aún, de la capacidad de liderazgo requerida.

En 1990 el porcentaje de las empresas en cuestión generó 8.2% del empleo productivo y exportó poco menos del 20% del total de las exportaciones manufactureras. La importancia de este conglomerado empresarial es fundamental en cualquier estrategia de desarrollo industrial para enfrentar la competencia internacional; esto origina la necesidad urgente de superar los rezagos y obstáculos que impiden su crecimiento y expansión. Ya se han tomado cartas en el asunto a través del gobierno federal, poniendo en operación programas específicos para impulsar el logro de estos objetivos, principalmente mediante el financiamiento, como es el caso de Nacional Financiera mediante su "Programa para la Micro y Pequeña Empresa" cuyo objetivo es promover y proporcionar financiamiento a la micro y pequeña empresa, a fin de procurar su sano desarrollo sobre la base de mejorar su productividad, eficiencia e incremento de la competitividad, de la oferta de las empresas industriales, comerciales y de servicios del país, que pertenecen a estos estratos.

Juan Pedro Labastida en su artículo "Aumenta el Apoyo Financiero para la Micro y Pequeñas Empresas Industriales" señala que según datos de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial el financiamiento de las empresa pequeñas y medianas pasó de 1.7 mil millones de nuevos pesos en 1990 a 8.6 mil millones en 1991, y para los primeros meses de 1992 alcanzó los 3 mil millones. Como resultado se observa un crecimiento cuantitativo y un aumento significativo del número de empresas atendidas por los programas de financiamiento que entre 1990 y 1991, pasó de 13,000 a 53,000 empresas y en los primeros tres meses de 1992 fueron atendidas 23,000.

Sin embargo estos establecimientos industriales presentan problemas estructurales originados por su propia composición que deben superarse, dentro de los cuales destacan una baja composición de capital fijo (maquinaria, herramientas, equipos, etc.) y un considerable índice de capital ocioso de la industria, que en 1990 fluctuó entre 40% y 48%. Obviamente si a dicha baja composición de activos agregamos el grado de obsolescencia de los mismos, los problemas se agravan más.

Los problemas antes mencionados se acentúan si se consideran dos elementos. Por un lado la crisis económica que a partir de 1982, prácticamente canceló la última fase de expansión; en la pequeña y mediana industria los efectos se verificaron durante el periodo 1978-1982.

Por otro lado la inversión en maquinaria, equipo de instalación disminuyó 36% entre 1982 y 1989, a pesar de haberse verificado un crecimiento relativo de la ocupación, que pasó de 1 millón 313 mil personas en agosto de 1987 a 3 millones en 1990.

C a l i d a d

La importancia de la calidad -en todos sus aspectos- es hoy en día un paradigma de atender al interior de las organizaciones. El concepto tradicional de calidad, como dijimos antes, atañe a la reducción de defectos, entregas confiables, productos solventes y efectivos servicios de ventas (calidad total). Pero surgen nuevos factores que los directivos empresariales consideran esenciales para su sobrevivencia.

Dos aspectos sobresalen como estrategias desarrolladas por las empresas de países industrializados. Por un lado se instrumenta una orientación hacia el cambio estructural: se racionalizan actividades cerrando plantas o actualizando las obsoletas, y se desarrollan procesos de producción como ahorro de costos; y en segundo término visualizan el despliegue de ideas de calidad al interior de sus establecimientos, afinando un conjunto de técnicas para determinar las necesidades del cliente (consumidor) y traducirlas al diseño de especificaciones del producto o servicio, así como a los métodos de manufactura. Eslabonaron a esto una estrategia completa de negocios e introdujeron equipos funcionales de trabajo para integrar la manufactura a las funciones de otros centros productivos.

Aunque en la actualidad la euforia por la calidad total difundida por las grandes empresas tiende a acentuarse, es importante meditar en las diferencias presentadas en el aparato productivo nacional, en donde como se mencionó antes, el 90% está conformado por empresas pequeñas y medianas, definidas

por sus bajos volúmenes de producción, de inversión y con relativa simplicidad en sus procesos productivos, que además dan ocupación a más del 70% de la población trabajadora, la cual tiene un promedio educativo de sólo cuatro años de primaria.

3.3.2 Factores externos

El problema de la productividad y de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas se encuentra afectado por factores externos a ellas, los cuales son analizados a continuación :

Desempleo

Este problema afecta de manera muy directa a la productividad del país en general. Carlos M. Jarque en su artículo "El Desempleo en México" señala la disminución de la tasa de desempleo de 1987 a 1992 de 3.9% a 2.9%, según la Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU) que llevo a cabo el INEGI. La situación del país exige un incremento de la productividad, la cual debe irse dando en cada una de las empresas, para su repercusión a nivel nacional; ya no resulta viable recurrir al mantenimiento de empleos poco productivos en la burocracia pública y privada; las circunstancias exigen que se ajusten a lo mínimo indispensable y dar mayor atención a las actividades productivas. De las premisas anteriores se deriva la necesidad de acelerar el actual ritmo de desarrollo industrial. Es éste el sector capaz de crear el mayor volumen de empleos y producir satisfactores que la población necesita para mejorar su nivel de vida. La apertura económica podrá dar solución a este problema, siempre y cuando nos encontremos preparados para ello, tanto mental como técnicamente.

Crisis financiera

Otro problema del México actual es el financiamiento de su desarrollo. La superación de los momentos difíciles que atraviesa el país y la recuperación de su crecimiento requiere altos niveles de inversión. Desafortunadamente las crecientes necesidades de una población en aumento hacen cada día más insuficiente el ahorro interno. Del externo el crédito se ha vuelto prácticamente inaccesible, por lo que deberá considerarse la necesidad de recurrir a inversión extranjera y fomentar las exportaciones.

Baja productividad y déficit público

La inflación es el síntoma más notorio de los numerosos desequilibrios que no se han podido resolver de manera definitiva a lo largo de cuarenta años, a pesar de los esfuerzos realizados; representa un peligro latente para los niveles de vida de la población y para el desarrollo de los procesos productivos.

CAPITULO IV

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1 Objetivo

La apertura comercial que se dará en nuestro país hace necesario un análisis de la competitividad en las empresas mexicanas, fundamentalmente en las pequeñas y medianas; es indispensable analizar también su productividad, su calidad y diversos factores inherentes a ellas.

El desconocimiento por parte de algunos empresarios de éstos y otros conceptos fundamentales en la práctica administrativa, los cuales ya fueron analizados, propicia una mala operación dentro de las organizaciones.

Por tanto, el objetivo fundamental de la investigación de campo es diagnosticar la problemática administrativa en las pequeñas y medianas empresas, causa de la mala aplicación de estos conceptos administrativos y, corroborar que una base teórica a nivel directivo, que incluya los principales elementos administrativos, es una alternativa para poder hacer frente a ésta problemática. Esta capacitación puede ser brindada por instituciones educativas

aptas para ello, por medio de seminarios, conferencias, organizando mesas redondas, etc. Es conveniente mencionar que no se le ha restado importancia al factor económico, el cual es muy indispensable, pero no es tema de nuestra investigación.

Cabe señalar que las empresas con recursos amplios, así como las que se organizan con un sentido de cambio y de liderazgo tienen mayor posibilidad de salir airoso y beneficiadas; en éste rango tienen cabida sólo las empresas transnacionales y las grandes empresas, dejando a la deriva a la mediana y prácticamente descartada a la pequeña y a la microempresa. Bajo este panorama, es necesario conocer qué tan preparada se encuentra la mediana, pequeña y microindustria mexicana, cuáles serán las estrategias que asumirán los directivos y si los cambios que se realicen, fortalecen la permanencia de éstas empresas o las aniquilará. No debemos pasar por alto, según nos lo hacer notar Samuel Rivero en su artículo "Oportunidades de la empresa mexicana ante el Tratado de Libre Comercio", el hecho de que el 90% de las empresas operantes se agrupan dentro de la pequeña o mediana empresa; de ahí la importancia por realizar la presente investigación.

La población a investigar es la zona industrial de Iztapalapa. Se escogió por dos motivos:

A) Porque es la delegación política de mayor densidad en cuanto a capacidad instalada de empresas y,

B) Porque la Universidad Autónoma Metropolitana se sitúa en ella y es compromiso de esta institución formar profesionistas capaces de orientar y dar respuesta a la problemática de esta población.

* Esta población esta constituida por 246 empresas según el censo de la Asociación de Empresarios de Iztapalapa, de las cuales se escogió una muestra de 50 empresas, lo cual representa el 20.32% de la población total. La muestra no agrupa a una sola área productiva; es una muestra heterogénea porque consideramos que todas las áreas económicas serán afectadas por igual.

Consideramos significativa ésta muestra y aunque los resultados que se obtengan podríamos argumentar que son exclusivos del empresario de Iztapalapa, no debemos descartar que éste sentir debe ser muy similar al total de los empresarios del país.

Dado el tamaño de la muestra y la dificultad de realizar una investigación por medio directo como la observación o la entrevista, se escogió la aplicación de un cuestionario como forma de agilizar la información. Esta diseñado para ser respondido por los responsables de la organización, sin embargo, es también factible que los mandos medios viertan las respuestas correspondientes.

Así el cuestionario esta conformado por treinta preguntas; es un cuestionario mixto: existen preguntas cerradas y abiertas. El propósito de éstas últimas es de ampliar la información precedente (Anexo -1-).

La información recabada será analizada a través de gráficas (Anexo -3-) y de porcentajes para las respuestas que así lo permitan. Para ello, el cuestionario se agrupó en diez bloques a saber:

I) En primer lugar presentamos una cédula de "Datos Generales" de la empresa encuestada como es: razón social, ramo, giro, antigüedad de operaciones, y el total del personal ocupado. El dato referente al ramo será información para caracterizar y agrupar a cada elemento de la muestra; mientras que el número de recursos humanos será el factor en que nos basaremos para determinar el tamaño de la organización.

II) La pregunta 1 y 2 nos permite conocer primero el número de áreas que componen la estructura de la empresa, y segundo a cuáles de ellas se le da mayor peso o importancia, y el porqué. Esta información es relevante ya que podemos identificar lo que para los encuestados es la parte medular de la empresa, a la que se le da mayor apoyo por ser considerada como el eje de las operaciones en la organización.

III) Las preguntas 3, 4 y 5 se han diseñado para, primero identificar como se verifican los objetivos organizacionales, segundo si existe participación y de quién en su elaboración, y tercero cuáles son los canales de comunicación por los que se hacen llegar. Recordemos que es de vital importancia que el objetivo organizacional trascienda a todas las áreas, ya que el desconocimiento o la distorsión del mismo origina ineficiencia y repercusiones negativas.

IV) La pregunta 6 nos permite corroborar la información vertida en la cédula de "Datos Generales" sobre la clasificación de la organización en base a su tamaño, así mismo nos permite analizar por qué tipo de personal esta conformada la empresa de nuestra muestra.

V) El propósito de las preguntas 7, 8, 9, 10 y 23 es identificar de que forma cada empresa prevé sus necesidades de personal, conocer la importancia de la capacitación a gerentes, directivos y operarios y saber cuál consideran los encuestados que es el área y nivel organizacional que requiere acentuar la capacitación. Esto nos dará pauta a conocer el pensamiento de los directivos sobre capacitación, para que así las instituciones educativas tomen carta en el asunto y promuevan una mayor vinculación entre ellas y las empresas.

VI) Por lo que respecta a las preguntas 11, 13, 14, 15, 17, 18, 20 y 26 nos van a permitir caracterizar el concepto que se maneja de calidad, cuáles son los elementos que la conforman, que área es la responsable y de quién depende esta calidad. Esta parte la consideramos medular en el proceso de la investigación, pues es aquí donde observaremos si el enfoque administrativo de éste concepto traspasa las fronteras tradicionalistas, o de lo contrario podremos determinar los obstáculos a vencer.

VII) Las preguntas 16, 19, 28, 29 y 30 nos arrojan luz acerca del desempeño que tiene el personal profesionalista en la organización, cuan determinante es para optimizar los recursos con los que se cuenta en la organización, y si se cuenta con algún plan de capacitación para ellos. Es pertinente mencionar que al hablar de personal profesionalista nos referimos a aquellos que laboran en el área no operacional: personal de mandos medios (jefes de departamento) y de altos mandos (ejecutivos).

VIII) En lo que se refiere a las preguntas 21, 22, 24, y 25 se abordan los problemas que se derivan en la línea de producción, así como los factores a los que se le da mayor atención. Ya que la muestra esta integrada por empresas pertenecientes a la industria de la transformación será de suma importancia percatarnos del peso que se le otorga a éste departamento.

IX) La pregunta 12 nos indica la forma en que se comercializan él o los productos que se elaboran, ya sea a mayoristas, medio mayoristas, distribuidores, directamente al consumidor o bien a maquiladores.

X) Finalmente la pregunta 27 nos informa de las expectativas que se tiene ante los cambios que se van a operar en el futuro inmediato del país, específicamente ante la ratificación Tratado de Libre Comercio.

En resumen se busca hacer un diagnóstico del estado que guardan las empresas para proponer, a manara de ensayo, algunas alternativas que posibiliten la supervivencia de estas organizaciones.

4.2 Análisis de los datos obtenidos de la investigación de campo en las empresas de Iztapalapa.

El análisis que a continuación se presenta esta basado en la tabulación de los resultados (Anexo -2-), a través de los bloques mencionados en el apartado anterior.

Primer Bloque: Sobre el Ramo y Tamaño

Se refiere a la conformación de la muestra, con base en el ramo y el tamaño. El total de la muestra esta integrada por empresas pertenecientes a la industria de la transformación. El ramo de ellas esta conformada de la siguiente manera:

- 20% Textil
- 18% Metal mecánica
- 14% Hulera
- 10% Eléctrica y electrónica
- 10% Alimentos y bebidas
- 6% Química
- 4% Mueblera
- 4% Papelera
- 14% Otros

(Gráfica 1)

Para conocer el tamaño de las empresas encuestadas tomamos como referencia el número de recursos humanos con los que cuentan. Así tenemos que:

El 10% de las empresas ocupan de 1 a 15 empleados considerándose como microempresas, el 74% ocupan de 16 a 100 empleados considerándose como pequeñas empresas y, el 16% ocupan de 101 a 250 empleados considerándose como medianas empresas. Podemos decir por tanto que el mayor número de empresas manejadas en nuestra investigación corresponden a la pequeña empresa.

Segundo Bloque: Sobre su Estructura

Este se refiere a la importancia otorgada por los directores, a las distintas áreas o departamentos que conforman la estructura de la empresa. Cabe mencionar que los términos "área" y "departamento" fueron interpretados por ellos indistintamente. Además los criterios utilizados para determinar su departamentalización están sujetos a las necesidades internas y a la infraestructura de la organización.

Los departamentos enumerados en el cuestionario fueron 9, a saber: planeación, contabilidad, finanzas, producción, recursos humanos, mercadotecnia, ventas, auditoría y compras. Del total de la muestra, el 6% cuenta con todos, el 2% con 8 (ocho), el 14% con 7 (siete), el 22% con 6 (seis), el 22% con 5 (cinco), el 30% con 4 (cuatro) y el 4% con únicamente 3 (tres) **(Gráfica 2).**

Los departamentos más mencionados por casi todos los directivos fueron 4: contabilidad, producción, ventas y compras, que son considerados como básicos para sus operaciones. Estos departamentos se han considerado por tradición como pilares en la estructura de las pequeñas y medianas empresas, desvalorizando a otros departamentos por falta de objetividad o por no considerarlos como prioritarios para el desempeño de la empresa.

Al cuestionarles sobre el departamento de mayor importancia la opinión se dividió en dos:

El 46% consideró como esencial al departamento de producción, "Porque en el se lleva a cabo la elaboración del producto con el que se vinculan al mercado"; el 44% otorga prioridad al departamento de ventas, "Ya que sin él no se llevaría a cabo la comercialización y consecuentemente no existirían recursos para incentivar económicamente a la empresa"; el 10% restante menciona otras áreas con un carácter muy individualizado (**Gráfica 3**).

Tercer Bloque: Sobre los Objetivos Organizacionales

Se refiere a su elaboración y a la forma en que éstos son dados a conocer a el personal. Aunque el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente al cuestionarse sobre la difusión de los objetivos al interior de la empresa, observamos algunos rasgos o puntos importantes a considerar:

a) La verificación de estos se lleva a cabo a través de los departamentos en un 56% de las empresas encuestadas, y el 44% restante lo hacen a nivel general, es decir considerando a la empresa como un todo (**Gráfica 4**).

b) En cuanto a los participantes en su elaboración, los resultados indican que en un 62% de la muestra es la alta gerencia la que se encarga de ello, en un 18% participan la alta gerencia y los mandos medios, en un 14% interviene todo el personal, en un 4% únicamente los mandos medios, y en el 2% restante intervienen otros (**Gráfica 5**).

c) En un 82% de la empresas los objetivos son dados a conocer en forma directa (verbal): de éste 82%, un 58% los hace a través de sus mandos medios, y en un 24% sin utilizarlos, es decir, mediante la comunicación entre quién los elabora y la organización en general. Un 10% utiliza los manuales preestablecidos y el 8% restante lo hace combinado las formas verbal y escrita(**Gráfica 6**).

Cuarto Bloque: Sobre la Conformación de los Recursos Humanos

La composición en promedio de recursos humanos por empresa, en la muestra analizada se resume de la siguiente forma: El promedio general de recursos humanos utilizados es de 55 personas, de las cuales el 54% corresponde al personal operario (30 personas), 18% a personal eventual y técnico (10 personas), 20% a personal administrativo (11 personas) y 8% a alta gerencia y directivos (4 personas) .

Podemos concluir que el promedio de empresas manejadas pertenecen a la pequeña empresa, lo cual corrobora el dato obtenido en el primer bloque.

Quinto Bloque: Sobre la Selección y Capacitación de los Recursos Humanos.

En cuanto a la selección y contratación de personal, el 76% de los encuestados lo hacen en cuanto surge la necesidad inmediata, sólo el 24% previene situaciones futuras. Sobre la importancia de la capacitación en los diferentes niveles un 40% de la muestra considera que el nivel operario es el que necesita mayor capacitación y el resto del porcentaje se divide para la capacitación a los mandos medios y la alta gerencia con un 30% cada uno, aunque un 92% de los empresarios responden afirmativamente al cuestionarles de la importancia de la capacitación en niveles no operacionales (ejecutivos, gerentes, jefes de departamento...).

A propósito de necesidades de capacitación las áreas que consideraron que requieren mayor capacitación son: producción, ventas y contabilidad, otorgándoles en promedio un porcentaje de 47, 33 y 20% respectivamente .

Ya se vislumbraba que el departamento que requeriría mayor capacitación sería el de producción, de tal forma que se decidió cuestionar sobre el tipo de capacitación de mayor importancia, con lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

El 34% de los directivos consideran más importante la capacitación en el aspecto técnico;el 16% el capacitar en la innovación tecnológica;el 12% en la planeación y diseño de nuevos productos;un 22% se inclina a la capacitación técnica y en la innovación tecnológica;un 10% a la capacitación técnica y de la planeación y diseño de nuevos productos;un 6% de la muestra no contestó.

Sexto Bloque: Sobre la Calidad

Por ser uno de los conceptos básicos de nuestra investigación, se cuestionaron los siguientes aspectos:

a) Factores directos que la determinan

De los cuatro factores enumerados, para 34 empresas (68% del total) la calidad del producto depende de la materia prima, para 22 (44% del total) del proceso de producción, para 21 (42% del total) del equipo utilizado y para 16 (32% del total) del personal que labora.

Cabe mencionar que algunas de las empresas no se concretaron a uno de los factores, hay quienes seleccionaron dos, tres o los cuatro, sin embargo la mayoría consideró que la calidad depende principalmente de la materia prima. Sacando un promedio de las respuestas determinamos la importancia de los cuatro factores de la siguiente forma: La calidad depende en un 37% de la materia prima, en un 23% de la tecnología, en un 23% del proceso de producción y en un 17% del personal que labora.

b) Factores operativos que la determinan

El factor más mencionado (29 empresas, 58% del total) fué el que la calidad en la organización depende de la competitividad del personal, para 23 empresas (46% del total) de la planeación y objetivos en la organización, para 22 (44% del total) de la tecnología y para 4 del ellas (8% del total) de la ubicación en la rama productiva.

En este caso también las respuestas no se concentraron a un sólo factor por parte de algunas empresas. Para determinar un grado de importancia, se obtuvo un promedio de los factores mencionados obteniendo los siguientes porcentajes: La calidad en la organización depende en un 37% de la competitividad del personal, en un 29% de la planeación y objetivos en la organización, en un 29% de la tecnología y en un 5% de la ubicación de la calidad en la rama productiva.

c) La necesidad de su existencia

Para 44 empresas (88% del total) la calidad es necesaria porque permite la estancia en el mercado, para 19 (38% del total) porque beneficia a la organización, para 16 (32% del total) porque permite aumentar la productividad, para 8 (16% del total) porque permite fijar precios y para únicamente 1 (2% del total) es necesaria por ser una disposición oficial (**Gráfica 7**).

En este caso observamos que también las selecciones no fueron únicas. Determinando un porcentaje a estas necesidades por promedios tenemos los siguientes resultados: La calidad es necesaria porque para un 50% de los encuestados permite la estancia en el mercado, para un 22% beneficia a la organización, para un 18% permite aumentar la productividad, para un 9% permite fijar precios y para un 1% es una disposición oficial.

d) Los responsables en la organización de ella

Un 48% de los directivos respondieron que son únicamente ellos los responsables de la calidad, el 26% que son los supervisores y un 6% que los operarios. Es importante denotar que sólo un 18% contestaron que los tres

niveles son responsables de ella, y un 2% contestaron que el nivel más alto y más bajo, es decir directivos y operarios (Gráfica 8).

e) La aceptación del producto en el mercado y factores que la determinan

Los resultados sobre la aceptación de su productos son casi obvias: un 54% de los encuestados contestó que es buena, un 42% muy buena y sólo un 4% lo consideraron regular. Sobre los factores que determinan esta aceptación tenemos que el más importante fué la calidad para 42 empresas, el precio para 21, el hecho de que el producto sea único en el mercado para 2 y hubo quienes no contestaron.

De las 42 empresas que respondieron que la calidad es el factor que determina la aceptación del producto, 25 empresas (50%) lo consideraron aislado y 17 empresas (34%) lo consideraron aunado al precio. Es decir que de las 21 que se contabilizaron en el precio, 4 empresas (8%) lo consideraron aislado. El 4% consideraron que la aceptación de su producto se debe a su unicidad en el mercado y el 4% restante no contestó.

f) Alternativas para incrementar la aceptación del producto

Se presentaron cinco alternativas; sacando un promedio de las puntuaciones obtuvimos los siguientes resultados:

- 50% de la muestra opina que mejorando la calidad
- 25% capacitando al personal en general
- 25% modificando el precio.

Séptimo Bloque: Sobre el Personal Profesionalista

Se cuestionó sobre su desempeño, contratación, explotación y sobre la importancia y existencia de planes de capacitación para este tipo de personal. Los resultados arrojados sobre el desempeño del personal profesionalista fueron:

- El 74% de las empresas lo consideran competente,
- El 20% lo consideran muy competente , y sólo
- El 6% lo consideran semicompetente.

En cuanto a la forma en que se basan para su contratación tenemos que:

-El 56% de la muestra (28 empresas), toman en cuenta el curriculum vitae; de estas 28 empresas, 16 lo combinan con otros requisitos como son recomendaciones, escolaridad y concursos.

-El 8% de la muestra (16 empresas) consideran recomendaciones para la contratación de su personal; de estas 16 empresas, 8 toman en cuenta escolaridad o someten concurso el puesto.

-El 16% de la muestra (36 empresas) designan un puesto vacante tomando en cuenta la antigüedad del personal; de esas 36, solo 16 toman en cuenta también la escolaridad.

-Un 6% (3 empresas) toman en cuenta la escolaridad, sobre entendiéndose que anuncian el puesto para reclutar al personal y luego seleccionarlo.

-El 14% restante contratan su personal utilizando 3 o más de los medios anteriores. Es decir es más estricta la selección porque, por ejemplo, aparte de un curriculum se necesita de una antigüedad, escolaridad, recomendación o someterse a concurso.

En cuanto al porcentaje que consideran las empresas que están aprovechando los recursos materiales y humanos con que cuentan tenemos que: 3 empresas están aprovechando de un 40 a un 50% sus recursos materiales y humanos, 41 empresas los están aprovechando de un 60 a un 85%, y solo 6 los están aprovechando de un 60 a un 100%.

Al implantar una capacitación a mandos medios y altos los porcentajes anteriores podrían mejorar. Se cuestionó a los ejecutivos si creían factible ésta situación, y el 92% contestó afirmativamente y el 8% restante considera que no(**Gráfica 9**). Finalmente se cuestionó sobre la existencia de planes de capacitación para este personal: un 30% de las empresas cuenta con ellos y un 70% no los tienen.

Octavo Bloque: Sobre el Departamento de Producción

Respecto al departamento de producción se analizaron las inspecciones en la línea, los problemas más constantes en el proceso, la calidad de la materia prima y la política de innovación. Los resultados fueron los siguientes:

Sobre "la inspecciones a la línea de producción" se enumeraron cuatro aspectos que consideramos más importantes de controlar:

- Que se mantuviera el nivel de producción,
- Que la calidad cumpliera con los estándares,
- Que el proceso productivo fuera eficiente,
- Que se eliminen costos por desperdicios.

El 22% de las empresas controla los cuatro, el 8% cuida tres de ellos, el 24% cuida dos, y el 46% restante cuida únicamente uno de ellos. Enlistando estos aspectos por la importancia que se les otorgó, de mayor a menor tenemos:

- Que la calidad cumpla con los estándares establecidos (34 empresas)
- Que el proceso productivo sea eficiente (29 empresas)
- Que se mantenga el nivel de producción (20 empresas)
- Que se eliminen costos por desperdicio (19 empresas).

Para conocer lo que origina “los problemas más constantes en el proceso productivo” enumeramos tres causas. Listando en orden decreciente la importancia que se les dió tenemos:

- Falta de capacitación (para 24 empresas)
- Calidad de las materias primas (para 18 empresas)
- Desconocimiento de los objetivos por parte de los operarios (para 10 empresas).

Cabe mencionar que el 6% de las empresas seleccionó dos de ellas, el 2% a tres, el 86% seleccionó una y el 6% restante no opinó al respecto.

Respecto a “la calidad de la materia prima” utilizada en su proceso productivo los resultados fueron:

- El 62% de las empresas la consideran buena
- El 20% la consideran regular
- El 14% la consideran excelente
- El 2% la consideran mala, y
- El 2% no contestó.

Finalmente sobre “la idea de políticas de innovación de productos”

tenemos los siguientes resultados:

- El 50% de las empresas la juzgan aceptable
- El 30% la juzgan regular
- El 18% la consideran nula, y
- El 2% no contestó.

Noveno Bloque: Sobre la Distribución de los Productos

Casi el 60% de la muestra canaliza sus productos a través de distribuidores, mayoristas y a los consumidores finales, comercializando la minoría con maquiladores y medio mayoristas. La mayoría de los encuestados utiliza más de una de las formas de distribución mencionadas.

Décimo Bloque: Repercusiones ante el Tratado de Libre Comercio

Consideramos importante saber la opinión de los empresarios de Iztapalapa en relación a la apertura del Tratado de Libre Comercio y el impacto de éste en sus empresas. Al cuestionarles al respecto encontramos los siguientes datos:

El 24% de la muestra analizada considera que la llegada de dicho tratado le será perjudicial, el 28% opina que no les afectara en nada, el 24% creen que les traerá algún problema y el 24% no quiso opinar al respecto.

Es importante señalar que el porcentaje que considera perjudicial la firma del tratado cuenta con una plantilla de recursos humanos de 49 personas en promedio, agrupándose así en el rango de la pequeña empresa. Es similar el promedio en las empresas que contemplan algunos problemas como producto del tratado. Contrario a esto vemos que las empresas que consideran que no les afectara en nada, cuentan con 67 personas en promedio como recurso humano.

4.3 Conclusiones

La experiencia de analizar una realidad, trae consigo la necesidad de explicar factores importantes observados, con la perspectiva de un espectador en espera de poder participar en la misma.

La hipótesis planteada al inicio del trabajo ha sido corroborada: los problemas relacionados con la productividad en las pequeñas y medianas empresas se deben a la ausencia de una cultura organizacional, sin descartar los factores económicos. La problemática por la que atraviesan éstos sectores empresariales que, aunque solo fué analizada en una muestra de la zona de Iztapalapa, consideramos representan a la industria en general.

Sin perder de vista el enfoque administrativo de este análisis emitimos las siguientes conclusiones:

Primeramente observamos que la mayoría de las empresas de nuestra muestra, por el número de personal que manejan (que fué el criterio en el que nos basamos para clasificarlas), realmente pertenecen a la pequeña y mediana empresa.

La pequeña y mediana industria se agrupa en unos cuantos ramos específicos, ya que por las características de su infraestructura no pueden diversificar sus campos de acción. Y a propósito de la infraestructura, tomando como referencia el número de recursos humanos empleados y la

departamentalización bajo los cuales coordinan sus actividades, vemos que su objetivo fundamental (o lo que en administración se llama filosofía) es únicamente subsistir como organización. Dicha subsistencia está por lo general encadenada a las funciones de dos departamentos, producción y ventas: mientras se esté en capacidad de producir y vender lo producido, el funcionamiento de la empresa se considera óptimo.

Pero ésta preocupación por la subsistencia acarrea otro tipo de problemas que, si bien en este momento no influyen en el funcionamiento de la organización, en un futuro lleno de cambios como el que se aproxima con la ratificación del Tratado de Libre Comercio serán de vital importancia. A continuación los enumeraremos y razonaremos.

La comunicación, importante en la aplicación y verificación de objetivos, al interior de las empresas analizadas tiene muchas deficiencias. De acuerdo a los resultados obtenidos, la divulgación de los mismos se lleva a cabo por parte de la alta gerencia hacia los diferentes departamentos y de ahí se dan a conocer a los niveles más bajos, pero en forma verbal. Es mínimo el porcentaje que utiliza manuales preestablecidos y en ocasiones son eliminados hasta los niveles intermedios. Esto provoca que al no formalizarse dicha comunicación los objetivos sean interpretados y llevados a cabo en forma distinta a la intencionada.

Ahora bien la centralización que se observa en la elaboración de los objetivos es también causa de esa mala comunicación, considerando que en casi la mitad de la muestra es la alta gerencia la que se encarga de llevarlo a

cabo. Es importante considerar que en más de la mitad de la muestra son verificados a través de los departamentos.

Si se posee una información adecuada para decidir el camino a tomar esto queda al margen de fallas, pero si hay deficiencias en la comunicación es inconcebible que el administrador o empresario pueda tener otra herramienta de apoyo que no sea su criterio. Se convierte así en una figura omnipotente de cuyas decisiones depende la organización en su totalidad. Recordemos que mientras más heterogénea sea la información mayores alternativas se crean para la toma de decisiones, y no perdamos de vista que la información es la parte medular de todo proceso de comunicación.

No podemos hacer a un lado el problema que representa para toda pequeña y mediana empresa el factor humano. La relación entre éste y la organización implica un proceso que lleva desde su selección hasta su contratación, inducción y capacitación, para maximizarlo como recurso.

Si otorgamos la debida importancia a este proceso de selección como principio de administración, estamos en la posibilidad de opinar que la ausencia del mismo en las empresas analizadas repercute en su productividad, ya que se lleva a cabo en forma instantánea, es decir en cuanto surgen la necesidad del personal. Observamos también que la atención sobre la capacitación se centra principalmente en el nivel operativo: en cuestiones técnicas y mecánicas, restado importancia a la innovación en el proceso productivo y al nivel no operativo (ejecutivos, jefes de departamento...).

Y ya que hablamos de proceso de producción abordaremos uno de los problemas más importantes en el presente, ante la ratificación del Tratado: la calidad. La calidad como factor fundamental en toda organización fué analizada considerando diversos aspectos.

Casi el 90% de las empresas consideran necesaria la calidad porque permite la estancia del o los productos en el mercado. Ante la apertura comercial que se dará en nuestro país mantener este posicionamiento resultará más difícil para quienes no estén preparados. Este dato se vuelve a corroborar cuando dentro de las alternativas para incrementar la aceptación del producto el 50% opinan que mejorando la calidad.

Dentro de nuestra investigación utilizamos cuatro factores directos principales para la determinación de la calidad y son: materias primas, tecnología, recursos humanos y el proceso de producción en sí. De la muestra analizada más de la mitad consideró que la calidad de sus productos depende de las materias primas suministradas, combinándolo en algunos casos con la tecnología y procesos de producción; cabe mencionar que la materia prima suministrada en el proceso productivo debe ser de buena calidad. Un porcentaje mínimo considera importante para el logro de la calidad como factor directo a los recursos humanos.

Sin embargo desde el punto de vista operativo, más de la mitad de la muestra considera que la calidad depende de la competitividad del personal, restando importancia a la planeación de objetivos y a la tecnología.

Respecto a la aceptación del producto, casi el 100% de la muestra la considera buena y muy buena, situación bastante obvia durante la encuesta, ya que ningún empresario dirá que su producto carece de calidad y por tanto de aceptación por parte del consumidor; de lo contrario no habría razón para seguir operando. Para confirmar esto basta recordar uno de los conceptos de calidad: la adecuación al uso. De tal forma que toda empresa que observe una demanda considerable de su producto seguirá manteniendo los mismos estándares en el control de la calidad. Prueba de esto es que el 84% de las empresas encuestadas justifican la aceptación por la calidad propia del producto. Algo ideal sería no sólo mantener los estándares en el control de la calidad, sino buscar la forma de mejorarlos.

Dentro de dicha aceptación encontramos importante analizar los canales de distribución. De esta forma apreciamos que la mayoría de las empresas analizadas distribuyen sus productos a través de mayoristas, distribuidores o directamente al consumidor real. Sólo un pequeño porcentaje tiene capacidad de operar mediante maquiladores. Lo que aquí se nota es una tendencia por parte de este tipo de empresas a la autosuficiencia en la distribución de sus productos.

La importancia de la calidad se vuelve a hacer evidente, cuando la mayoría de los encuestados, dentro de la inspección del proceso productivo, al factor que más importancia dan, es el hecho de cuidar que se cumplan con los estándares de calidad establecidos.

Pero falta analizar dos situaciones importantes: por un lado el criterio sobre control total de la calidad, y por otro la visión del encargado de su

determinación. Nuestro estudio nos mostró que en la mayoría de las empresas la calidad es supervisada y verificada por la alta gerencia, lo cual confirma la centralización de decisiones antes mencionada en relación a la fijación de objetivos. Al considerar que la calidad no depende de todos los integrantes de la organización, notamos una ausencia del concepto de control total de calidad; esto es producto de la propia infraestructura de la empresa y de los problemas culturales de la administración.

Al hablar de problemas culturales de la administración nos referimos a la capacidad de sus administradores. Esta observación nos conduce a analizar una necesaria capacitación en niveles de alta gerencia, ejecutivos y en general en niveles no operativos. La falta de cultura organizacional y por tanto la necesidad de capacitación se hace evidente ante los siguientes resultados: casi el 75% de las empresas consideran el desempeño del personal profesionalista como competente, siendo la realidad otra, cuando menos tratándose de los altos mandos: creen estar procediendo bien, cuando lo antes analizado nos demuestra su desconocimiento de conceptos administrativos básicos; sólo el 30% de las empresas cuentan con planes de capacitación para este tipo de personal.

Esta capacitación esta en función de una base teórica administrativa, que le permita al directivo desarrollar la intuición de la cual es poseedor, con el fin de crear alternativas más sólidas para enfrentar los problemas futuros fundamentalmente el de la competitividad, necesaria ante la próxima apertura comercial. Con éstas bases teóricas y su intuición, se estará en la posibilidad de realizar una adecuada planeación estratégica, así como plantear estrategias

competitivas acordes a la organización como podría ser la innovación en él o los productos, política que consideran aceptable la mitad de los directivos.

Para ello es indispensable que los recursos tanto materiales como humanos sean aprovechados por lo menos entre un 90 y 95%, y no entre un 60 y 85% como lo hacen la mayoría de las empresas analizadas.

Y hablando de capacitación, no hay que olvidar la importancia que ésta tiene en los niveles operativos. A pesar de que siempre se consideró más fundamental en este nivel la importancia de mantenerla y reforzarla se hace indispensable cuando para el 50% de los directivos los problemas más constantes en el proceso productivo se deben a una falta de capacitación.

Y ya que para el 48% de las empresas la apertura del Tratado de Libre Comercio de alguna forma les afectará, se vuelve a hacer necesaria la capacitación a nivel directivo. Quizá este porcentaje parezca mínimo, pero hay que considerar que el 24% de los encuestados no contestó debido quizá a un desconocimiento de los sucesos, o al hecho de no considerarlos trascendentales.

Así pues, podemos concretar que los problemas que se detectaron en las pequeñas y medianas empresas de nuestra muestra son:

- Se desvalorizan departamentos como el de planeación, recursos humanos, mercadotecnia, debido entre otros motivos a la infraestructura de la organización; las decisiones correspondientes a esas áreas son tomadas por los

directivos, quienes al carecer de buenas bases se dejan guiar por su intuición; he aquí la importancia de la capacitación a este nivel.

- La falta de interés en la comunicación organizacional por parte de los cuerpos directivos y mandos medios genera un desperdicio de oportunidades y recursos para alcanzar más eficientemente los objetivos de la empresa.

- El directivo es la figura omnipotente en la organización, ya que es el principal responsable de la elaboración de los objetivos, el único responsable de la calidad en la organización.

- Se le resta importancia a lo que como recurso representa el factor humano, ya que su selección y contratación se realiza de forma inmediata, lo cual no sucede cuando se trata por ejemplo de bienes de capital.

- La capacitación debería tener la misma importancia en todos los niveles de la organización, tanto en el operativo como en el no operativo; sin embargo se le resta importancia al no operacional (ejecutivos, gerentes, jefes de departamento).

El asimilar y corregir estos problemas mediante el desarrollo y aplicación de buenas estrategias, elevaran los niveles de productividad, sin perder de vista la idea de calidad: teniendo un buen control de esta para lograr la calidad total, en pro de la competitividad.

Para lograr esto es necesario pues, aunar al genio intuitivo del responsable de la organización, una base teórica con los principales elementos administrativos, lo más actualizado posibles. Esta capacitación puede ser proporcionada por instituciones educativas comprometidas a resolver ésta problemática de la pequeña y mediana industria nacional.

Nuestro compromiso como futuros profesionistas puede ser enfocado en dos aspectos:

- Somos un recurso humano que habrá de competir con otros y el sobresalir estará en función de nuestra preparación; al ingresar a determinada empresa nuestros conocimientos deben ser lo más actualizado posible, para poder hacer frente a la problemática expuesta.

- El estar bien preparados nos permitirá brindar asesoría a empresas que lo requieran, a través de instituciones educativas u organizaciones encargadas de ello.

CAPITULO V

PROPUESTAS

La problemática en la pequeña y mediana empresa fué ya detectada. La configuración de un nuevo sistema de relaciones económicas por sucitarse, implica cambios profundos al interior de nuestra economía que se deben dar de manera gradual y ordenada. Este cambio se debe realizar en todas las empresas mexicanas; es un reto difícil pero no imposible. Presentamos una serie de propuestas para hacer frente a esa problemática.

Hacer más y de mejor calidad con los recursos disponibles es el reto de la modernización para la pequeña y mediana industria; la calidad es el mecanismo para obtener la productividad y es necesaria en los productos, para hacer frente a la competitividad del mercado nacional e internacional. La productividad, elemento crucial del desarrollo, debe buscarse por las oportunidades que permite el lograr mejores niveles de vida entre la población, mediante la generación de mayores y mejores cantidades de bienes y servicios.

Sin embargo el fenómeno de la productividad en México, con la gran importancia que cobra día a día, plantea la tarea de profundizar su entendimiento en el ámbito educativo y familiar, vinculado esto último en forma efectiva y práctica, con la necesidad de los sectores económicos de ser más eficientes y competitivos.

Para ello solo existe un camino: la formación de recursos humanos encaminados a desarrollar y fortalecer la cultura de productividad, porque, el progreso económico se basa en la productividad y ésta en el recurso más importante: el humano.

La experiencia japonesa es prueba de que cualquier intento de mejoramiento económico-social debe partir del recurso humano, visto éste elemento no como una codificación de las relaciones sociales de producción, sino como un conjunto de seres humanos con dignidad, sensibilidad, con un carácter inteligente y creador. Se trata, basándose en la experiencia japonesa, de ver al elemento humano como una maquinaria fina, a la que no se puede abandonar y menos maltratar, sin correr el riesgo de perder todos los beneficios que trae consigo.

En el caso de México lo que se requiere para lograr con el tiempo una cultura de calidad y productividad, es una buena educación. En otras palabras, ejercitación, capacitación, adiestramiento, preparación, etc., de tal forma que la educación se convierta en el eje motriz del fomento de una cultura de productividad, cultura que tiende a reconocer en su esencia un principio de índole universal. La racionalidad económica implica "optimizar todo recurso para la obtención de un máximo beneficio"; los costos de incurrir en actos de irracionalidad económica, se pagan con el desempleo, inflación, deuda, productos de baja calidad y baja competitividad.

Concluyendo, se trata de preparar educativamente a los mexicanos con una orientación en un principio a la productividad, y más tarde a la excelencia.

La necesidad de desarrollar una cultura organizacional en la pequeña y mediana industria en México es cada vez mas latente; esto implica modificar la mentalidad de sus directivos, ya que sólo mediante ellos se logrará cambiar la estructura de la industria, en pro de la excelencia. Parece utópico pero es necesario que para subsistir el empresario mexicano incorpore a su filosofía el término de la excelencia.

Mencionamos a forma de conclusión los aspectos que consideramos que inciden de manera significativa en el logro de excelencia:

a) Cambiar. Indiscutiblemente que para ser mejor, se debe actuar para cambiar, modificando aquí los aspectos que no facilitan el logro de objetivos. El cambio continuo para mejorar, es el cambio de la evolución que nos lleva a la excelencia.

b) Capacidad. El cambio para mejorar continuamente sólo se puede lograr si se tiene la capacidad para elaborar, ejecutar, y evaluar un plan con este propósito.

c) Capacitar. Es indispensable que el personal cuente con los conocimientos técnicos-administrativos y las habilidades necesarias para utilizar adecuadamente la maquinaria, la tecnología, la información y los sistemas de manejo empresarial con los que cuenta la empresa.

d) Colaborar. El espíritu o actitud de trabajo en grupo es fundamental en el logro de los objetivos de la organización. Lograr la excelencia sin trabajo grupal, es como pretender ser mejor sin cambiar.

e) Compartir. Los objetivos y metas de una organización deben ser compartidos y aceptados por las personas que son responsables de su logro, de lo contrario no resulta fácil que se alcancen.

f) Comprender. Es necesario que las personas entiendan los conceptos básicos de la calidad para poder lograr la excelencia. Si no se comprende lo que se pretende alcanzar, difícilmente se acepta y por ello no se actúa con este propósito.

g) Comprometerse. Es necesario establecer un compromiso de todos para cumplir los requisitos. El compromiso no debe ser impuesto, ya que la probabilidad de incumplimiento se da en razón directa a la imposición. Se requiere que el compromiso nazca de la persona que es responsable de cumplir.

h) Comunicar. La comunicación es la esencia de la solución de problemas que obstaculizan el mejoramiento organizacional. Una organización es tan sana como buena es su comunicación real. Hay que recordar que la comunicación verbal es la menos significativa y que las acciones dicen más que las palabras.

i) Concertar. El establecer acuerdos sobre los requisitos que se deben cumplir, es la base para determinar si se tiene o no calidad. Estos acuerdos deben surgir de un proceso donde intervengan las personas involucradas en el cumplimiento, tomando en cuenta de manera predominante la realidad de la empresa (aquí y ahora), buscando soluciones reales a problemas reales.

j) Conceptualizar. Sin teoría de la calidad no habrá claridad de lo que se quiere lograr ni porqué, hay que lograrlo. La concepción que se tenga sobre la excelencia, la calidad, la productividad, la misión, los objetivos y las metas, darán orden y sentido definido a las acciones que se realicen.

k) Concientizar. Contar con una filosofía donde un valor sea la calidad, es una condición indispensable para que se actúe a fin de lograrla.

l) Conocer. Las personas que son el fundamento de cualquier proceso deben entender qué es lo que se espera de ellas y las condiciones bajo las que pueden lograr lo esperado.

m) Consistencia. La misión y los objetivos que se establecen para una empresa deben tener congruencia entre sí. No es válido plantear objetivos antagónicos, como sería aumentar el nivel de utilidades, reduciendo los precios por abajo de los costos.

n) Constancia. La calidad se debe lograr siempre (política de cero errores). No se debe transigir en este principio, ya que si se permite un margen de error, inevitablemente éste se multiplicará y jamás se cumplirán todos los requisitos establecidos.

ñ) Continuidad. La excelencia es un ideal, que como tal, no se puede decir que se tiene o se ha superado; siempre se podrá ser mejor, aún cuando se considere que no existe nadie que lo supere. El hombre y sus organizaciones, siempre podrán superarse a sí mismos. El camino de la excelencia es una espiral que tiende al infinito.

o) Controlar. Para determinar que tanto se logra mejorar, es indispensable contar con información que permita con objetividad, medir el grado de logro que se tenga. El control nos permite conocer con oportunidad, desviaciones que se presenten de lo planeado con lo realizado, para tomar las acciones correctivas que en su caso procedan.

p) Corregir. El plan de cambio es efectivo en la medida en que su ejecución no presenta desviaciones significativas. Las que por naturaleza se presenten deberán ser corregidas por medio de acciones específicas para ello. Lo importante no es que se presenten problemas, sino que los mismos se solucionen.

q) Cumplir. Para lograr la calidad, lo fundamental es el cumplimiento de los requisitos que, para la producción de cualquier bien o servicio, previamente se establezcan.

Quizá todos estos conceptos para muchos son demasiado triviales gramaticalmente; sin embargo la experiencia de nuestra investigación nos mostró que en la mayoría de los casos están fuera de la mentalidad de quienes dirigen la pequeña y mediana empresa nacional.

Es necesario pues, desarrollar una cultura administrativa mediante una base conceptual apegada a nuestra realidad. Es urgente que pasemos del "poder hacer" al "deber hacer"; somos parte de un mundo que exige acciones planeadas para hacer frente a los retos del cambio.

A N E X O -1-
"CUESTIONARIO APLICADO"

**Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa
División Ciencias Sociales y Humanidades
Licenciatura en Administración**

El presente cuestionario tiene por objetivo estudiar el comportamiento y los problemas que afronta la pequeña y mediana empresa en el área de Iztapalapa, por lo que la veracidad en la información proporcionada será de suma importancia en el cumplimiento del mismo. La información obtenida será de uso confidencial.

Agradecemos de antemano la atención y el tiempo que se sirva prestar al presente.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas, marque con una cruz (X) aquella respuesta que exprese o se aproxime a la situación de su empresa, o en su caso enumere el grado de preferencia de mayor a menor.

Datos Generales:

Nombre de la empresa: _____
Ramo de la empresa: _____ Giro: _____
Antigüedad de operaciones: _____
Total de Recursos Humanos: _____

1.- Del siguiente listado señale que departamentos o áreas integran su empresa:

- | | | | |
|-----------------|-------|------------------|-------|
| a) Planeación | _____ | f) Mercadotecnia | _____ |
| b) Contabilidad | _____ | g) Ventas | _____ |
| c) Finanzas | _____ | h) Auditoría | _____ |
| d) Producción | _____ | i) Compras | _____ |
| e) R. humanos | _____ | j) Otros | _____ |

2.- Qué departamento o área considera de mayor importancia para el desarrollo de la empresa _____
¿Por qué? _____

3.- La verificación de objetivos en su empresa se aplica por:

- a) Departamentos _____
- b) Áreas _____
- c) A nivel general _____

4.- Quiénes intervienen en la elaboración de dichos objetivos:

- a) Todo el personal _____
- b) Los mandos medios _____
- c) La alta gerencia _____
- d) Otros (Especifique) _____

5.- Estos objetivos son dados a conocer al personal mediante:

- a) Manuales de operación _____
- b) Manuales de políticas _____
- c) En forma directa (verbal):
 - 1.- A través de mandos medios _____
 - 2.- En forma general _____

6.- Cuántas personas integran a la empresa:

- a) Obreros de planta _____
- b) Técnicos _____
- c) Eventuales _____
- d) Directivos _____
- e) Ejecutivos _____
- f) Empleados _____

7.- La selección del personal y su contratación se basa en:

- a) Necesidades inmediatas _____
- b) Situaciones previstas _____
- c) Convenio sindical _____

8.- Que área o departamento de la empresa considera que requiere mayor capacitación (proponga porcentajes)

- a) _____ %
- b) _____ %
- c) _____ %

9.- Partiendo de la pregunta anterior, que nivel de su empresa considera que debe estar más capacitado (indique porcentajes)

- a) Nivel operario _____ %
- b) Mandos medios _____ %
- c) Alta gerencia _____ %

10.- Considera importante la capacitación en niveles no operarios (ejecutivos, gerentes, jefes de departamentos, etc.)

Si _____ No _____

Porqué? _____

11.- La calidad de sus productos depende:

- a) De las materias primas suministradas _____
- b) De la tecnología o equipo utilizado _____
- c) Del personal que labora _____
- d) Del proceso de producción _____

12.- Indique el orden de preferencia en la comercialización de su producto:

- () Maquiladores () Distribuidores () Mayoristas
- () Medio mayoreo () Consumidor real

13.- Cómo clasifica la aceptación de su producto o servicio:

- Muy buena _____
- Buena _____
- Regular _____
- Mala _____

14.- Si quisiera incrementar la aceptación del producto que ofrece, cuáles de las siguientes propuestas llevaría a cabo?

- a) Abrir nuevas sucursales _____
- b) Bajar el precio final _____
- c) Incrementar la producción _____
- d) Mejorar el control de calidad _____
- f) Capacitar o adiestrar al personal _____

15.- Por qué es necesaria la calidad en su actividad?

- a) Porque es una disposición oficial _____
- b) Porque nos mantiene dentro de un mercado _____
- c) Porque nos permite fijar precios _____
- d) Porque nos permite aumentar la productividad _____
- e) Porque beneficia a la organización _____

16.- Cómo evalúa el desempeño del personal profesionalista de su empresa:

- a) Muy competente _____
- b) Competente _____
- c) Semi competente _____
- d) Malo _____

17.- Quién es el responsable de la calidad en la organización?

- a) Los trabajadores operarios _____
- b) Los supervisores _____
- c) Los directivos o gerentes _____

18.- La calidad en la organización depende de:

- a) La tecnología adoptada _____
- b) La ubicación en la rama productiva _____
- c) La planeación y objetivos de la organización _____
- d) La competitividad del personal _____

19.- En qué basa la contratación del personal ejecutivo (anote el orden de preferencia):

- () Curriculum vitae
- () Recomendaciones
- () Escalafón o antigüedad
- () Por escolaridad
- () Por concurso

20.- La aceptación del bien o servicio obedece a:

- a) Es el único en el mercado _____
- b) Por su calidad _____
- c) Por su precio _____
- d) Otro (especifique) _____

21.- Al realizar inspecciones a la línea de producción, que es lo que se cuida:

- a) Que se mantenga el nivel de producción _____
- b) Que la calidad cumpla con los estándares _____
- c) Que el proceso de producción sea eficiente _____
- d) Que se eliminen costos por desperdicios _____

22.- Los problemas que se presentan más constantes en el proceso de producción se originan por:

- a) Falta de capacitación _____
- b) La calidad de las materias primas _____
- c) Desconocimiento de los objetivos por parte de los que participan en dicho proceso _____

23.- Qué tipo de cursos de capacitación considera importantes para cubrir necesidades de recursos humanos en el proceso de producción?

- a) En el aspecto técnico _____
- b) En innovación tecnológica _____
- c) En planeación y diseño de nuevos productos _____

24.- Cómo considera la calidad de la materia prima que utiliza:

- a) Mala _____
- b) Regular _____
- c) Buena _____
- d) Excelente _____

25.- La política de innovación de productos es en la empresa actualmente:

- a) Nula _____
- b) Regular _____
- c) Aceptable _____

26.- La calidad de los productos que ofrece la empresa es responsabilidad de:

- a) Un departamento específico
- b) Del nivel gerencial exclusivamente
- c) De la organización en su totalidad

27.- La apertura del Tratado de Libre Comercio para su empresa:

- a) Será perjudicial
- b) No le va a afectar en ningún aspecto
- c) Le traerá graves problemas

28.- En que porcentaje considera usted que la empresa está aprovechando los recursos materiales y humanos con los que cuenta en la actualidad?

_____ %

29.- Considera que la capacitación del personal de medios y altos mandos afectaría el porcentaje anterior?

Si _____
No _____

Por qué? _____

30.- Tiene algún plan de capacitación o adiestramiento para éste tipo de personal?

Si _____
No _____

Por qué? _____

A N E X O -2-
"TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS"

NTIGUEDAD	40	50	13	3	42	8	30	90	40
TOTAL RECURSOS HUMANOS	140	56	21	19	14	64	44	92	55

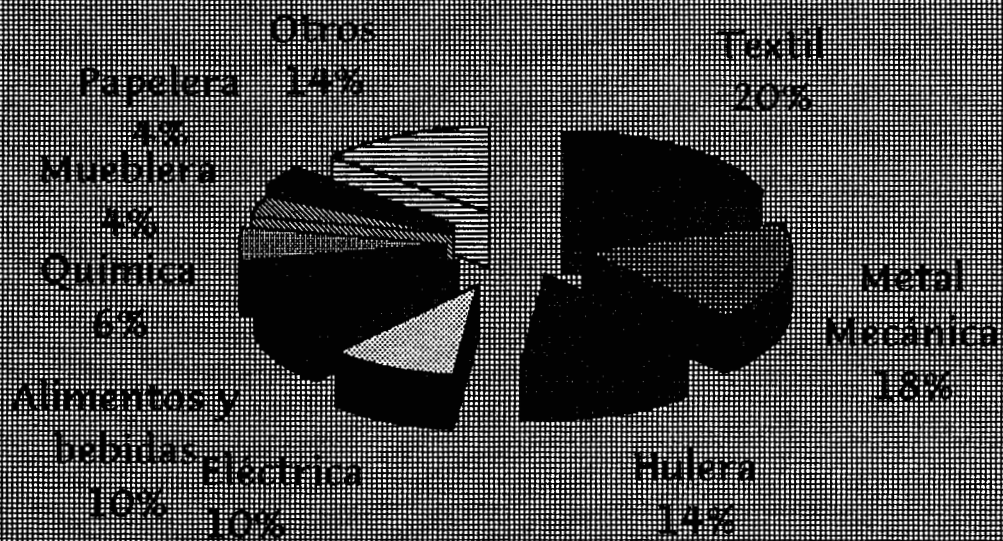
REGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.- A) PLANEACION		SI				SI			
B) CONTABILIDAD	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
C) FINANZAS	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
D) PRODUCCION	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
E) RECURSOS HUMANOS	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
F) MERCADOTECNIA	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
G) VENTAS	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
H) AUDITORIA	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
I) COMPRAS	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
J) OTROS									
2.-									
3.- A) POR DEPTOS	SI	SI			SI				
B) POR AREAS	SI	SI						SI	SI
C) A NIVEL GRAL	SI		SI	SI		SI	SI		
4.- A) TIPO PERSONAL									SI
B) LOS MAND. MED.							SI	SI	
C) ALTA GERENCIA	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
D) OTROS (ESPEC.)									
5.- A) PLAN DE OPER.				SI					SI
B) PLAN DE POLIT.									SI
C) FORM. DIR. (VERB)									SI
1.- MAN. MEDI	SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI
2.- FORM. GER.	SI	SI	SI	SI					SI
6.- A) SOBRE PLANTA	100	30	14	14	2	7	30	0	38
B) TECNICOS	0	4	2	1	3	2	4	0	2
C) EVENTUALES	0	8	2	0	2	40	0	0	0
D) DIRECTIVOS	0	3	0	0	4	2	3	1	3
E) EJECUTIVOS	10	4	3	2	1	2	2	8	0
F) EMPLEADOS	30	8	0	2	2	11	5	52	14
7.- A) NECES. INMEDI.	SI	SI						SI	SI
B) SITUAC. PREV.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
C) CONV. SINDICAL	SI							SI	
8.- A) PRODUCCION	50%	50%	50%	30%	40%	50%	50%	30%	50%
B) VENTAS	40%	20%	30%	50%	40%	30%	25%	30%	50%
C) CONTABILIDAD	10%	30%	20%	20%	20%	20%	25%	20%	0%
9.- A) NIVEL OPERARIO	0%	50%	50%	30%	60%	30%	50%	50%	40%
B) MANEJOS MEDIOS	0%	30%	30%	50%	20%	50%	25%	20%	30%
C) ALTA GERENCIA	80%	20%	20%	20%	20%	20%	25%	30%	30%
10.- A) SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
B) NO									
C) POR QUE									
11.- A) DE LAS MAT. PRIM.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
B) TEC. Y EQUIP. UTIL.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
C) DEL QUE LABORA				SI					SI
D) PROC. DE PRODU.	SI				SI	SI	SI		SI
12.- A) MAQUILADORES		SI					SI		SI
B) MEDIO MAYOR	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
C) DISTRIBUIDORES									SI
D) CONSUMIDOR REAL		SI	SI		SI				SI
E) MAYORISTAS				SI					SI
13.- A) SI BUENO	SI	SI					SI		SI
B) BUENO			SI	SI	SI				SI
C) REGULAR								SI	
D) MALA									
14.- A) ABR. NUE. SUC.	SI	SI							SI
B) ABR. PREC. FIN.							SI	SI	SI
C) INC. PRODUCC.					SI	SI	SI		SI
D) MEJ. CONT. CALID.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
15.- A) ESUNA DISP. OFI.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
B) NS. MAN. DEN. AMER.	SI	SI							SI
C) NS. PER. FU. PRE.	SI	SI							SI
D) NS. PER. ALUM. PRO.	SI	SI					SI	SI	SI
E) BENEF. LA ORGAN.	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI
16.- A) SI COMPETENTE	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
B) SI COMPETENTE		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
C) SI SEMI COMPETENTE								SI	
D) SI MALO									
17.- A) SI LOS TRAB. OPER.	SI				SI	SI	SI		SI
B) SI LOS SUPERVISO.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
C) SI DIREO GER.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
18.- A) SI TECNOLO. ADOPT.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
B) SI RAMA PROD.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
C) SI PLA. Y OBJ. ORG.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
D) SI COMPET. D. PERS.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
19.- A) SI CURRIC. VITAE	SI	SI					SI		SI
B) SI RECOMENDACIO.				SI		SI	SI		SI
C) SI ESCAL. O ANTIG.	SI	SI	SI		SI	SI	SI		SI
D) SI POR ESCOLAR.	SI	SI	SI		SI	SI	SI		SI
E) SI POR CONCURSO	SI						SI		SI
20.- A) SI ANUNCI EN MER.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
B) SI POR CALIDAD	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
C) SI POR PRECIO							SI		SI
D) SI OTRO									
21.- A) SI MANTI. INV. PRODU.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
B) SI CALI. CLM. ESTAN.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
C) SI PROC. PRO. EFICI.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
D) SI ELEM. COS. DES.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
22.- A) SI FALTA DE CAPAC.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
B) SI CAL. MAT. PRIMAS				SI					SI
C) SI DESC. OBJ. DEPAR.							SI		SI
23.- A) SI ASPECTO TECNICO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
B) SI NOVAC. TECNICO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
C) SI PLAN DIS. AUIPRO								SI	SI
24.- A) SI ANULA									
B) SI REGULAR		SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI
C) SI RENA									SI
D) SI EXLENTE	SI								SI
25.- A) SI ANULA									
B) SI REGULAR		SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI
C) SI ACEPTABLE	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI
26.- A) SI DEPAR. ESPECIFI.	SI								SI
B) SI INV. GER. EXCLU.	SI	SI		SI					SI
C) SI ORGAN. EN TOTAL				SI		SI	SI	SI	SI
27.- A) SI PERJUDICIAL	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
B) SI NAFACTA NADA				SI					SI
C) SI TRAERA PROBLE.				SI					SI
28.- A) SI QUE CANTIDAD	50%	60%	70%	70%	80%	70%	40%	80%	80%
29.- A) SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
B) SI NO	SI								
30.- A) SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
B) SI NO						SI			SI

RAMO	GIRO
PAPEL	DIST. CAJAS DE CARTON
TEXTIL	MAQUILA Y TEJIDO DE TELA
CONSTRUCCION	FAB. TABLEROS ELECTRICOS
AUTOMOTRIZ	ACOGNADOS AUTOMOTRICES
PAPELERO	FAB. DE BERVILLETAS
PLASTICOS	FAB. SELLOS PISAS
COMERCIO	FAB. E IMPRESION BOLSAS DE POLIETILENO
IND. DEL CALZADO	TELAS Y PRENDAS DE MEZCILLA
PLASTICOS	FAB. MATS PARA CONFORMAR CALZADO
METALURGICO	MARCAJE PERMANENTE (CALCOMANIAS)
	ACABADO PIEZAS DE ALUMINO
TEXTIL	FABRICACION DE ROPA
ALIMENTOS	FAB. DULCES Y CHOCOLATES
TEXTIL	FAB. DE ALGODON
METALMECANICA	REFACCIONES PY MAQUINARIA IND.
METALMECANICA	FAB. DE PIEZAS TROQUELADAS
TEXTIL	FAB. ROPA DEPORTIVA
METALMECANICA	FAB. ARTICULOS METALICAS
IND. DEL VESTIDO	FAB. ROPA
ENSERES DOMESTICOS	FAB. DE MUEBLES DE MADERA
PLASTICOS	FAB. ART. DE PLASTICO
METALURGICA	FAB. DE HTAS. DE MANO
PLASTICOS	FAB. DE ART. DE PLASTICO
FARMACEUTICO	FAB. ARTICULOS FARMACEUTICOS
ENSERES DOMESTICOS	FAB. CLOSETS
METALMECANICA	FABRICACION MAQUINARIA
INST. MUSICALES	FAB. INSTRUMENTOS MUSICALES
METALMECANICA	FAB. MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL
PLASTICO	FAB. Y VENTA DE ARTICULOS DE PLASTICO
ELECTRONICA	FAB. DE ALTAVOCES
INMOBILIARIO	PROMOCION DE PROYECTOS
QUIMICA	FAB. Y VENTA DE PINTURAS
ALIMENTICIO	FAB. DE GELATINA
ALIMENTICIO	PRODUCTOS DE HOPAL
TEXTIL	FAB. ENCAJES Y TELAS
TEXTIL	BLANCOS
SERVICIOS	INSTALACION AIRE ACONDICIONADO
SERVICIOS	CONSTRUCCION
COMERCIAL	COMPRA VENTA DE CAFE
CONSTRUCCION	EDIFICACION Y URBANIZACION
TEXTIL	FAB. Y COMERCIALIZACION DE BLANCOS
METALMECANICA	FAB. DE ENVASES
ALIMENTICIO	FAB. ALIMENTOS
PLASTICOS	FAB. FIBRA DE VIDRIO
TEXTIL	FAB. COLCHAS
QUIMICA	FABRICACION DE PINTURAS
ELECTRICO	FAB. CABLES Y TABLEROS
METALMECANICO	FAB. POTARETRATOS, CHAROLAS, CANDELEROS

A N E X O -3-
"GRÁFICAS"

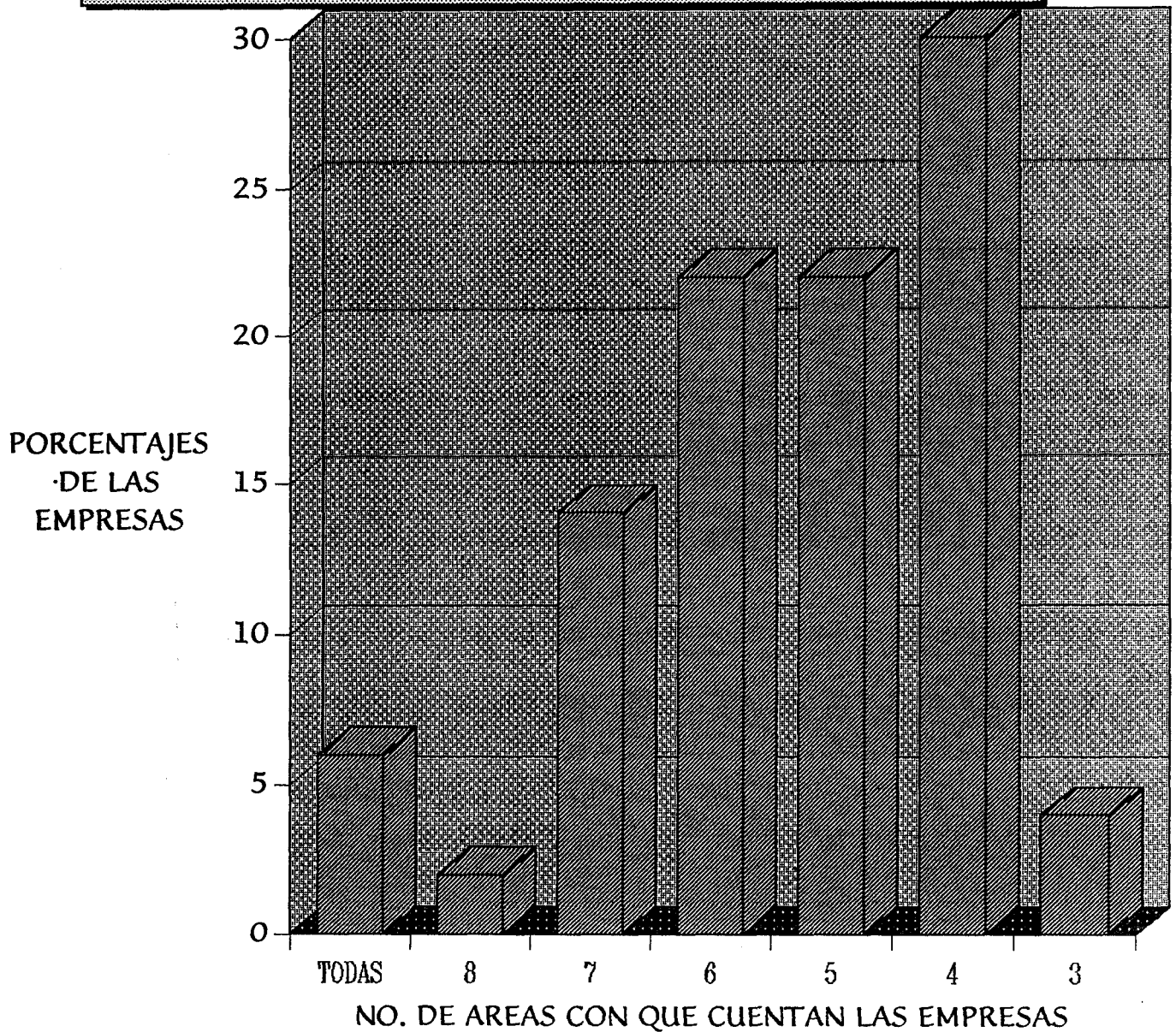
GRAFICA 1 EMPRESAS EN IZTAPALAPA

RAMOS INDUSTRIALES



GRAFICA 2 FRECUENCIA DE LAS DISTINTAS AREAS

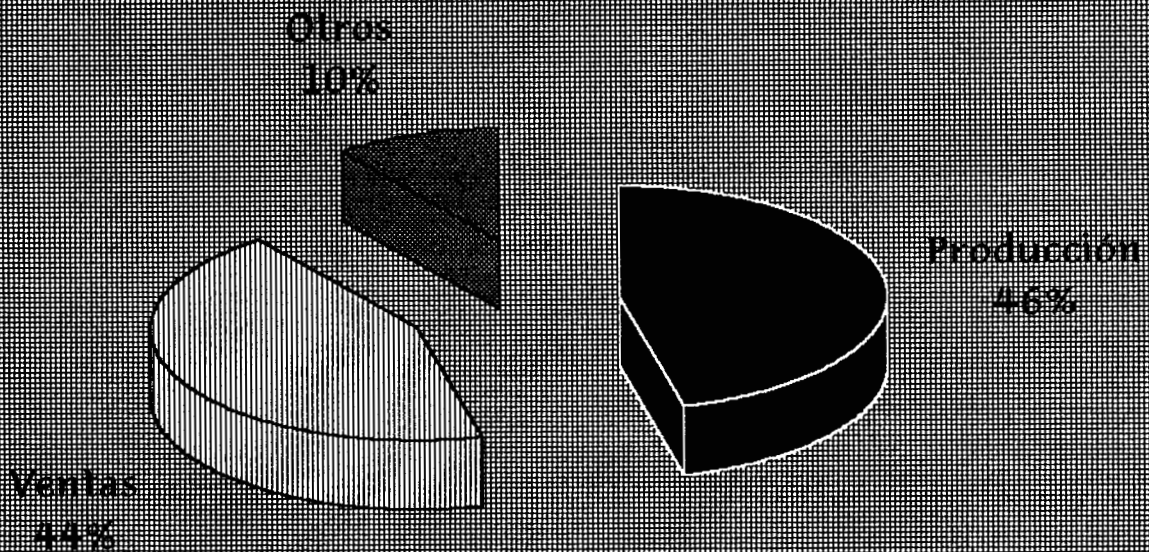
FRECUENCIA DE LAS DISTINTAS AREAS



AREAS: PLANEACION, CONTABILIDAD, FINANZAS, PRODUCCION, RECURSOS HUMANOS, MERCADOTECNIA, VENTAS, AUDITORIA, COMPRAS.

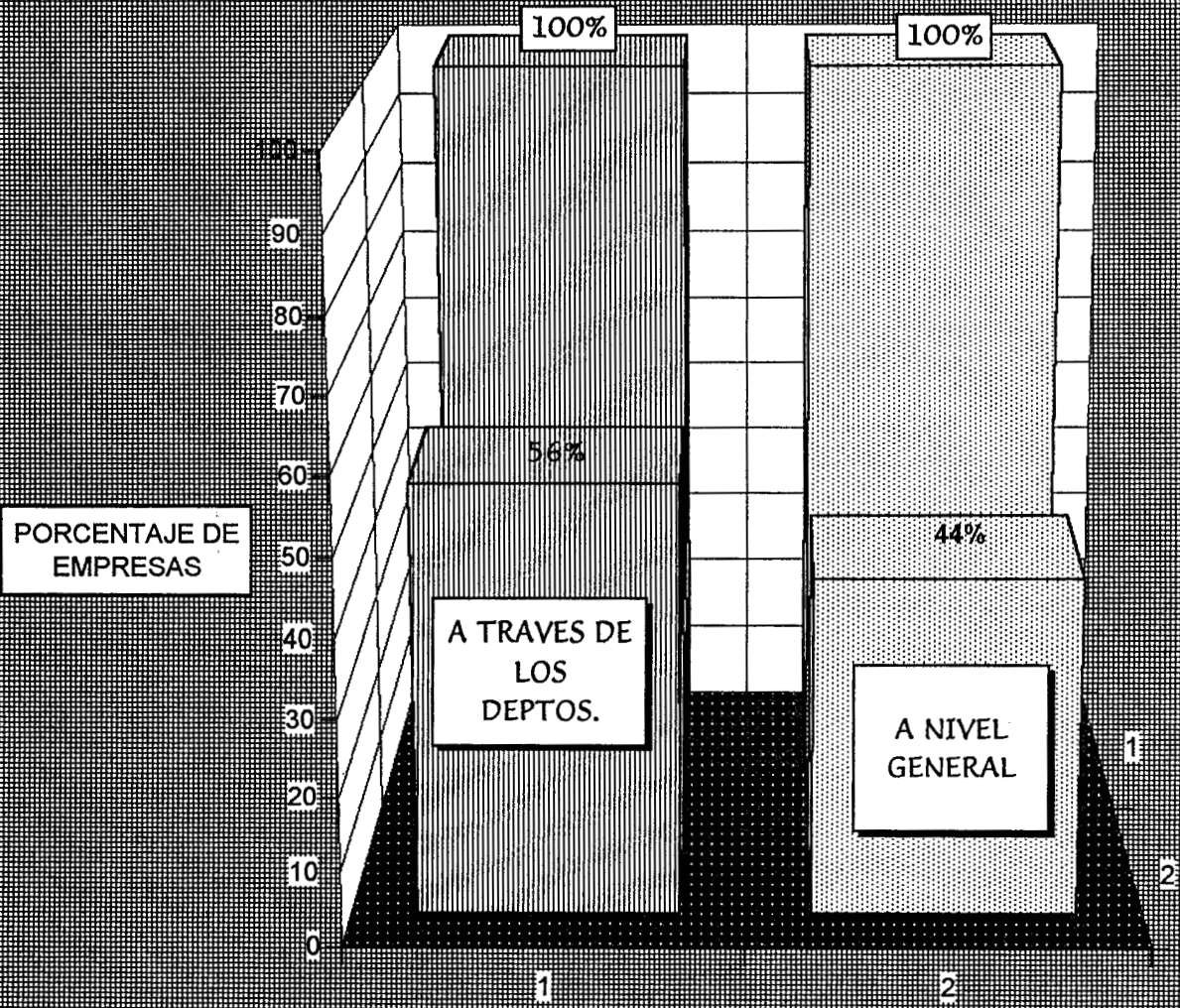
GRAFICA 3

IMPORTANCIA DE LOS DEPARTAMENTOS



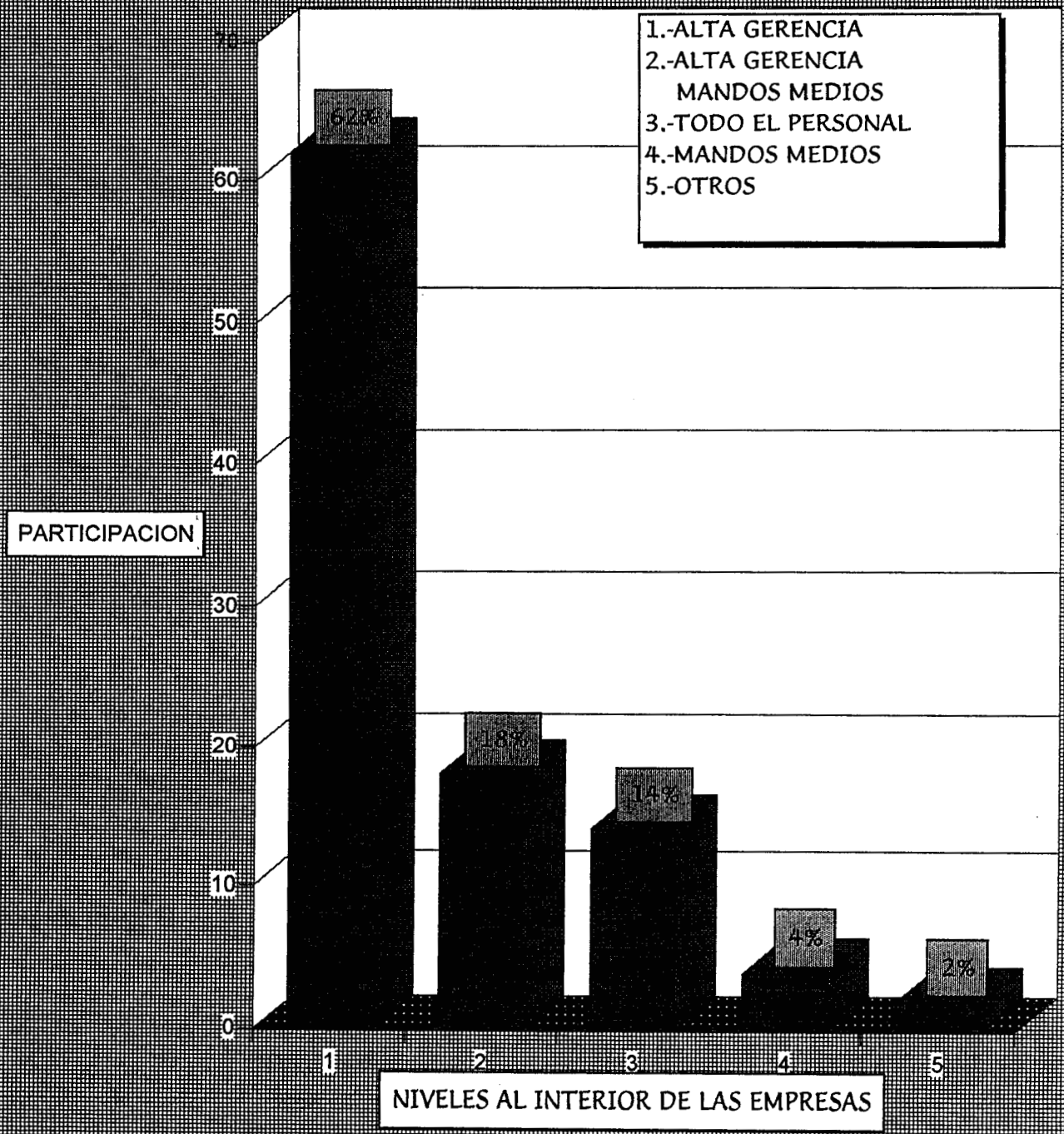
GRAFICA 4

COMUNICACION DE OBJETIVOS



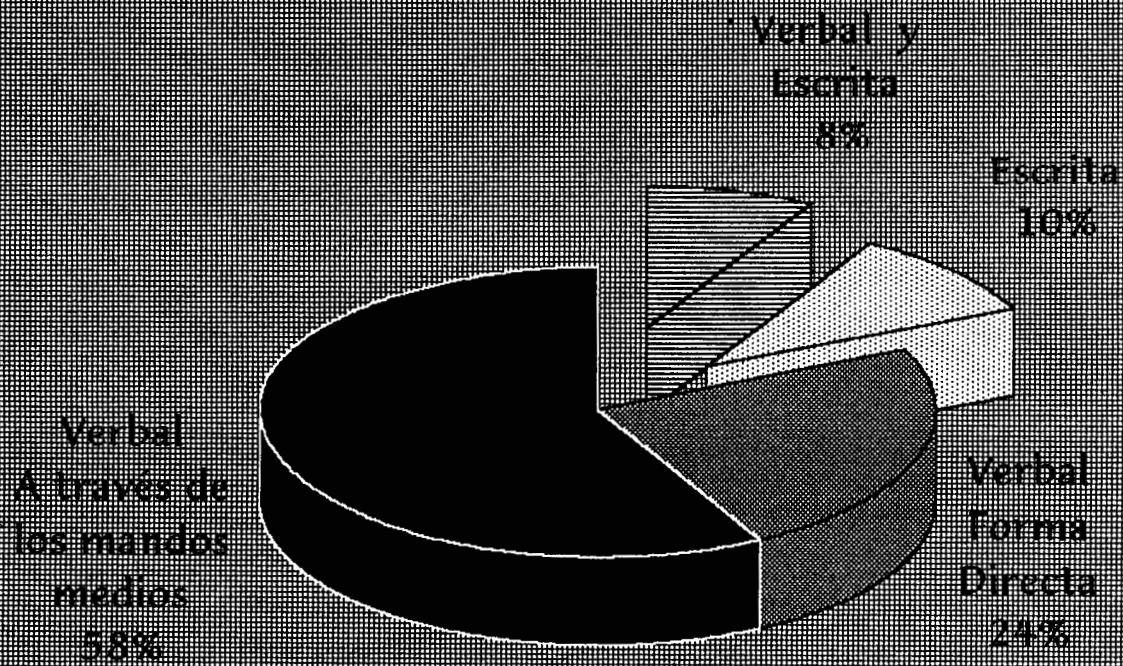
GRAFICA 5

ELABORACION DE OBJETIVOS



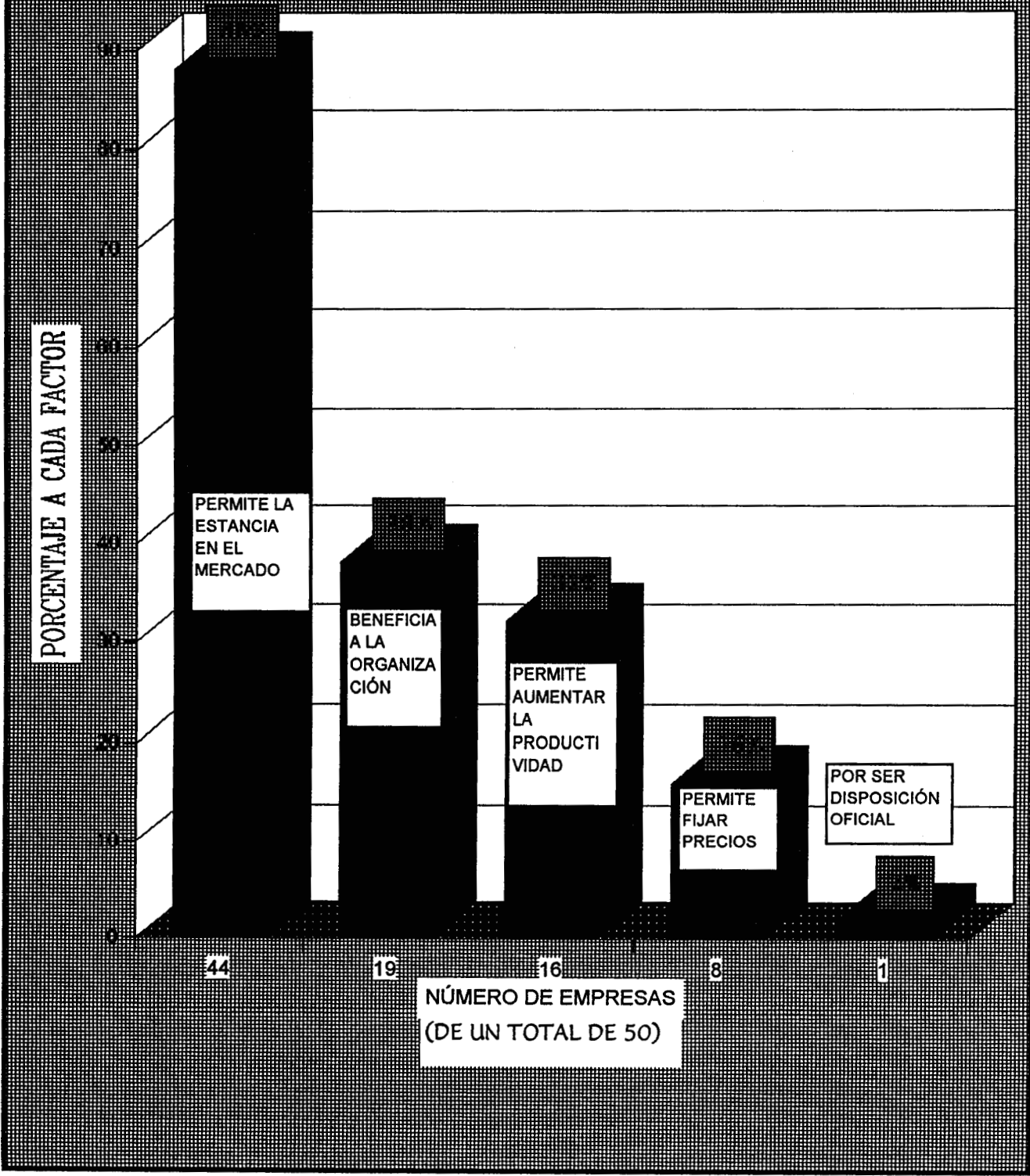
GRAFICA 6

CANALES DE COMUNICACION DE OBJETIVOS



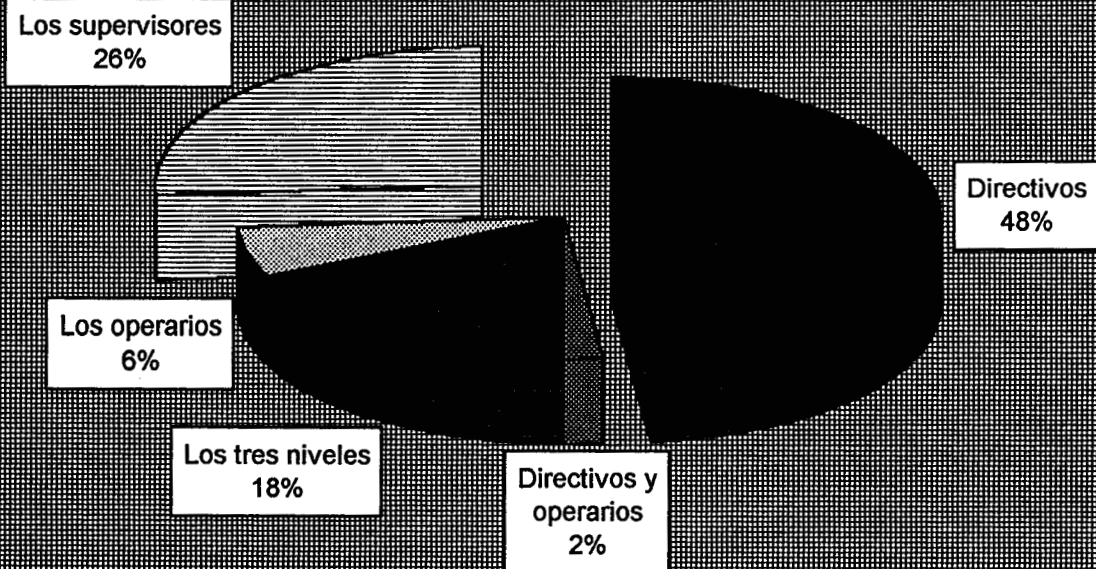
GRAFICA 7

¿POR QUÉ ES NECESARIA LA CALIDAD?



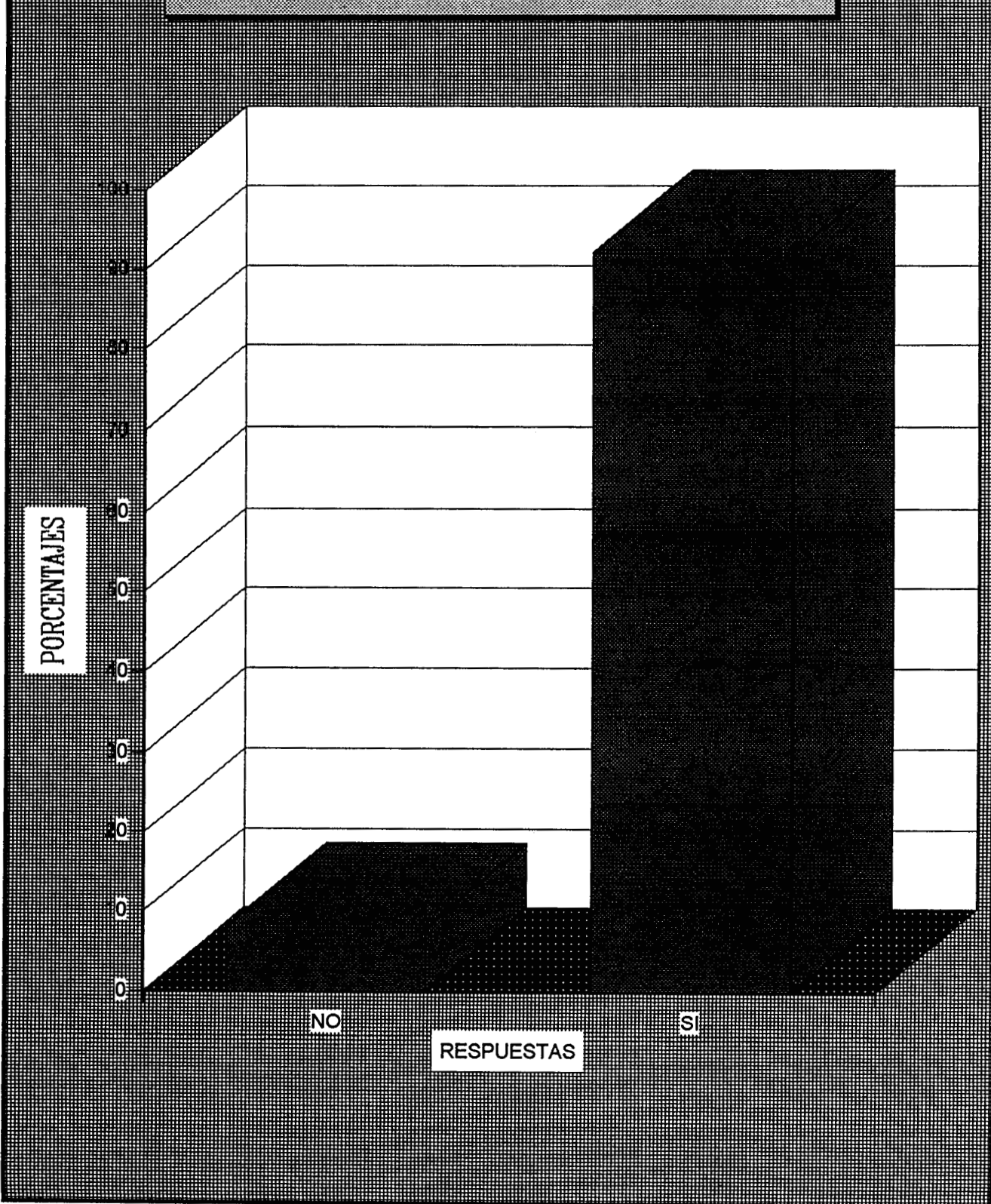
GRAFICA 8

RESPONSABLES EN LA ORGANIZACIÓN DE LA CALIDAD



GRAFICA 9

NECESIDAD DE CAPTACIÓN EN MANDOS MEDIOS Y ALTOS



NOTAS:

- (1) Kast, Bermont E., 1981, Administración en las Organizaciones, Ed. Mc Graw Hill, 1a. edición, México, p.51.
- (2) Hampton, David R., 1983, Administración Contemporánea, Ed. Mc Graw Hill, 2a. Edición, México, p.310
- (3) Terry y Franklin George Stephen G., 1985, Principios de Administración, Ed. CECSA, México, p.22
- (4) La palabra estrategia ingresó a la literatura de la dirección de empresas para significar aquellas acciones que toda organización realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor. Esta terminología fue la misma que se usaba en el campo de la milicia y es, por supuesto, una copia de dicho uso. En la actualidad, el concepto es mucho más amplio. En el campo académico se utiliza más el origen etimológico de la palabra que viene del griego "strategos", que quiere decir general. Literalmente la palabra estrategia significa el arte de los generales. o, en su significado actual, estrategia es aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza y es fundamental para la misma. Este es un concepto muy amplio que incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos claves para llevar a cabo o implantar dichas estrategias. (Steiner, George A., 1990, Planeación Estratégica, Ed. CECSA, México 1990, p.338.)
- (5) Davis y Newstrom, El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento organizacional, Ed. Mc Graw Hill, México, p.10

(6) Aritméricamente la productividad se define como la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla. (Velázquez Mastretta Gustavo, 1989, Administración de los Sistemas de Producción, Ed. Limusa, 5a. edición, México, p.33)

(7) El cambio tan radical de la economía al pasar de un mercado protegido a uno sumamente competido, obliga a las empresas a tomar nuevas medidas. En estos momento existen productos y servicios de todas partes del mundo, algunos de reconocida calidad que muestran comunmente precios más bajos que los presentados por los oferentes nacionales. Si las empresas desean tener éxito requieren conocer cuál será el comportamiento de la economía, qué ramas o sectores muestran un mayor dinamismo y cómo influyen estos elementos en la operación del negocio. (Rivero Morales Samuel, "La importancia de la planeación en las empresas" en Transformación, Canacintra, México, Febrero 1993).

(8) En la medida en que se perfeccionan los procedimientos operativos y administrativos en las organizaciones se incrementara la productividad y con ello se ofrecerán mejores mercancías y servicios a los consumidores. (Huerta Moreno Ma. Guadalupe, "La calidad total se alcanza con apoyo financiero" en Transformación, Canacintra, México, Abril 1993).

(9) Es necesario conocer debidamente con quién se convive en la empresa, sean subordinados o superiores, con objeto de mejorar las relaciones humanas y acentuar el rendimiento del personal. A fin de cuentas lo que se pretende es aumentar la productividad por medio del uso adecuado de los recursos humanos existentes. (Velazquez Mastretta Gustavo, Ob Cit, p.86)

(10) Porter, Michel E., 1987, Concepto de Ventaja Competitiva, Ed. CECSA, 1a. edición, México, p.19

(11) Charbonneau, H.C., 1992, Control de Calidad, Ed. Mc Graw Hill, 1a. Edición, México 1992, p.74.

(12) Steiner, George A., Ob. Cit., p.16

(13) Aclé, Tomasini Alfredo, 1990, Planeación Estratégica y Control Total de Calidad, Ed. Grijalbo, México, p.44.

BIBLIOGRAFÍA:

- Acle, Tomasini Alfredo., 1990, Planeación Estratégica y Control Total de Calidad, Ed. Grijalbo, 4a Edición, México, 220 pp.
- Anthony, Robert N., 1984, Sistemas de Planeación y Control, Ed. El Ateneo, 2a. edición, México, 177 pp.
- Braverman Harry., 1980, Trabajo y Capital Monopolista, Ed. Nuestro Tiempo, México, p. 77-89.
- Brace C. Loring., 1973, Los Estadios de la Evolución Humana, Tomo 144, Ed. Labor, S.A., Barcelona, p. 51-62
- Ceceña, JoséLuis., 1982, México en la Órbita Imperial Las Empresas Transnacionales, Ed. El Caballito, 1a.edición, México, 271 pp.
- Crosby, Philip B., 1986, La calidad no Cuesta, Ed. CECSA, México, 238 pp.
- _____, 1990, Hablemos de Calidad, Ed. McGraw Hill, México, 235 pp.
- Charbonneau, Harvey C., 1992, Control de Calidad, Ed. Mc Graw Hill, 1a. Edición, México, p.74.
- Davis y Newstrom., 1990, El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional, Ed. Mc Graw Hill, México, p.10
- Fayol Henry., 1980, Administración Industrial y General, Ed. El Ateneo, Buenos Aires (1916), p. 125-151

- Feigenbaum Armand V., 1992, Control Total de Calidad, Ed. CECSA, México, 871 pp.

- Hamermesh, Richard G., 1990, Planeación Estratégica, Ed. Limusa, México, 278 pp.

- Hammond, Abel., 1990, Planeación Estratégica de Mercado, Ed. CECSA, México, 545 pp.

- Hampton, David R., 1983, Administración Contemporánea, Ed. Mc Graw Hill, 2a. Edición , México, p.310

- Harp Calderoni, Alfredo., 1993, Las Pequeñas y Medianas Empresas en México, Public. Universidad Anáhuac del Sur, México, 80 pp.

- Huerta Moreno Ma. Guadalupe., "La calidad total se alcanza con apoyo financiero" en Transformación, Canacintra, México, Abril 1993, p.35

- Ishikawa Kaoru., 1989, "Qué es el Control de la Calidad", ed. Norma, 170 pp.

- Jarque, Carlos M., "El Desempleo en México" en Expansión, Grupo Editorial Expansión, México, Mayo 1993, p.28-30.

- Kast, Bermont E., 1981, Administración en la Organizaciones, Ed. Mc Graw Hill, 1a. edición, México, p.51.

- Labastida Juan Pedro., "Aumenta el Apoyo financiero para la Micro y Pequeñas Empresas Industriales" en Transformación, Canacintra, México, Mayo 1992, p.28-30.

- Lavialle Briseida y Aguilar Carmen., "La Calidad en las Empresa Mexicanas" en Expansión, Grupo Editorial Expansión, México, Noviembre 1992, p. 6-12.

- Montaña Agustín., 1988, Administración de la Producción, Ed. Trillas, México, p.30.

- Mouzelis Nicos P., 1977, Organización y Burocracia, Ed. Península Col. Historia/Ciencia/Sociedad # 98, Barcelona (1967), p.45-61.

- Nacional Financiera., 1993, Folleto Explicativo, México 20 p.

- Peón Escalante, Joaquín., "Calidad total: Mitos y Realidades" en Expansión, Grupo Editorial Expansión, México, Noviembre 1992, p. 19-22.

- Porter, Michel E., 1987, Concepto de Ventaja Competitiva y Sostenimiento de Desempeño Superior, Ed. CECSA, 1a. edición, México, 550 pp

- Price, Frank., 1990, Calidad Permanente, Panorama Editorial S.A. De C.V., México, 215 pp.

- Rivero Morales Samuel., "Oportunidades de la Empresa Mexicana ante el Tratado de Libre Comercio" en Transformación, Canacintra, México, Abril 1992, p.53.

- _____, "El Fortalecimiento de las Áreas de Producción" en Transformación, Canacintra, México, Enero 1993, p.31.

- _____, "La importancia de la planeación en las empresas" en Transformación, Canacintra, México, Febrero 1993, p.47-48.

- Rodríguez Valencia Joaquín., 1990, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Ed. CECSA, México, 297 pp.

- Rosim Ciaola Mirivaldo Antonio., 1985, La Administración y los Administradores: Su Origen, Publ. UAM-I, México, p.27.

- Schneider, Susan., Strategy Formulation: The Impact of National Culture, en Organization Studies, p.149-168

- Steiner, George A., 1990, Planeación Estratégica, Ed. CECSA, México, 366 pp.

- Taylor Frederick W., Los Principios de la Administración Científica, en Merrill Harwood F. (Comp), 1980, Clásicos en Administración, Ed. Limusa, México, p.77-107.

- Terry y Franklin George Stephen G., 1985, Principios de Administración, Ed. CECSA, México, p.22

- Velazquez, Mastreta Gustavo., 1979, Técnicas de Administración de la Producción, Ed. Limusa, 1a.edición, México 1979, 198 pp.

- _____, 1989, Administración de los Sistemas de Producción, Ed. Limusa, 5a. edición, México, p.33

