

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO EN LA
EMPRESA TRANSPORTES MURILLO, S.A. DE C.V.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

SAMIR CASTRO ZAPATA

Mexicali, B. C.

Noviembre del 2017

AGRADECIMIENTOS

A mis compañeros de clase, en especial a aquellos con los que compartí clases en las que, con sus observaciones, fueron ayudando a moldear esta investigación.

A mis maestros, gracias por compartir su conocimiento y experiencia conmigo.

A mi director de tesis, Maestro Eduardo, *coach*: Gracias por alentarme a seguir nadando hacia la otra costa ¡Hemos llegado!

A la Familia Murillo García, por abrirme las puertas de su hogar y de la empresa.

A mis compañeros de trabajo, tanto jefes como subalternos, por su apoyo y comprensión.

A mis amigos y familia, por su incondicional fuente de amor, el cual me motiva a ser cada día mejor.

RESUMEN

El objetivo de este estudio es desarrollar un sistema administrativo con diseño especial para la empresa Transportes Murillo, S.A. de C.V. que contenga procedimientos directivos nuevos, con el fin de proporcionar una planificación eficiente, una estructura organizacional, un sentido directivo real y métodos de control operativo, pues se busca modificar patrones de mal manejo a nivel directivo que puedan dañar la productividad de la empresa. Para el desarrollo de la metodología se aplican una serie de instrumentos para obtener información de la situación administrativa actual de la empresa mediante cuestionamientos al personal involucrado en su manejo; tales instrumentos consisten en la aplicación de una matriz de análisis FODA, una matriz de análisis PODC, una entrevista semidirigida con 30 preguntas abiertas, y un cuestionario de diferencial semántico con 10 preguntas, cada una de ellas conteniendo 6 pares de adjetivos polarizados. Al final se evalúan los resultados para con ello obtener los datos necesarios para poder dar una propuesta de mejoramiento o eliminación de problemas futuros en la estructura, toma de decisiones y control de recursos.

PALABRAS CLAVE

Implementación, sistema administrativo, estructura organizacional

Tabla de Contenido

Introducción	5
Capítulo 1. Marco Referencial	8
1.1 Definiciones relevantes de sistema administrativo y pequeña empresa familiar	8
1.2 Tipos de sistemas administrativos	10
1.3 Importancia e impacto económico del sistema administrativo en la pequeña empresa familiar	13
1.4 Sistemas administrativos para la pequeña empresa familiar	15
1.5 Factores que pueden afectar la implementación del sistema administrativo	17
1.6 Sistema de control que apoyará el aprovechamiento de los recursos financieros y materiales	19
Capítulo 2. Metodología	24
2.1 Fuentes bibliográficas	24
2.2 Fuentes de campo	24
2.3 Procedimiento de implementación	33
Capítulo 3. Análisis y Resultados	34
3.1 Matriz FODA	34
3.2 Matriz PODC	35
3.3 Análisis de cuestionarios de entrevista semidirigida	36
3.4 Análisis de cuestionario con diferencial semántico	38
Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones	40
4.1 Desarrollo del procedimiento de toma de decisiones en la empresa para ayudar en la planeación	40
4.2 Procedimiento de Toma de decisiones propuesto	41
4.3 Propuesta de la estructura organizacional que facilitará el manejo de personal	44
4.4 Establecimiento del sistema de control que apoyará el aprovechamiento de los recursos financieros y materiales	45
4.4.1 Sistema de control actual	45
4.4.2 Sistema de control propuesto	45
Anexos	47
Referencias	49

INTRODUCCIÓN

La empresa Transportes Murillo, S.A. de C.V. es una pequeña empresa familiar fundada en 1999. Sus actividades consisten en el movimiento de cajas secas nacional e internacionalmente, esto es en la región fronteriza entre los estados de California y Baja California; en ocasiones incluye destinos más distantes.

Las decisiones administrativas mayores son tomadas por el dueño, delegando las menores a otros miembros de la familia o a empleados de confianza. Dicha toma de decisiones la realiza de modo aleatorio y arbitrario, sin ninguna base científica, pues no hay procedimientos de ningún tipo. Como muchas empresas de este tipo en nuestro país, el propietario es también la cabeza de la familia, ha construido la empresa mediante su propio esfuerzo, se ha hecho de clientes y proveedores en muchos lugares gracias a las relaciones sociales, y su esposa e hijos son participantes activos de las tareas empresariales, pero sin roles definidos.

Una característica resaltante es la ignorancia sobre temas tales como el aprovechamiento de oportunidades del mercado, la gestión administrativa, el manejo adecuado del capital humano y las finanzas. Mediante un sistema administrativo esto puede corregirse. Un sistema administrativo es la red de procedimientos relacionados de acuerdo a un esquema integrado tendientes al logro de los fines de una organización. Es el medio a través del cual las decisiones de política o estratégicas adoptadas por los niveles superiores de la organización se concretan en una de múltiples decisiones en los niveles medios inferiores que, a través de la conformación de rutinas de trabajo y procesos de comunicación, van configurando la actividad administrativa total de la organización.

Como refieren Perez y Gardey (2014), un sistema administrativo “es una red o un esquema de procesos cuya finalidad es favorecer el cumplimiento de los objetivos de una organización. Es la combinación de la unidad administrativa, con

todos los elementos y los procesos que interactúan con la unidad, es decir el entorno en el que opera y que la influye y es afectado por esta, y los insumos y productos de la unidad, conectados entre sí por el proceso de conversión y los mecanismos de retroalimentación”. Usando como base esta definición se puede concluir que un sistema administrativo funciona como el medio a través del cual las decisiones de política o estratégicas adoptadas por los niveles superiores de la organización se concretan en una de múltiples decisiones en los niveles medios inferiores que van configurando la actividad administrativa total de la organización.

Teniendo esto en mente se realizó esta investigación con el fin de aportar ayuda con herramientas administrativas necesarias para el cambio interno en este tipo de comportamientos empresariales, el interés radica en el estudio de sus problemas organizacionales y la elaboración de una propuesta de solución.

La hipótesis que guía este estudio es: El establecimiento de un sistema administrativo en la empresa Transportes Murillo, S.A. de C.V. ofrece mejores expectativas de mejoramiento y competitividad, y facilitará la toma de decisiones y la mejor administración de sus recursos.

Se llevó a cabo el análisis de la problemática dentro de la empresa actual y real, la cual se encuentra en esta ciudad aprovechando la oportunidad que su propietario me brindó al abrir las puertas de la empresa para mi investigación, la que considero necesaria porque será de gran utilidad para la empresa Transportes Murillo, S.A. de C.V. mediante la reestructuración del procedimiento directivo existente, pues es importante el implementar un sistema administrativo diferente con el fin de proporcionar una estructura organizacional que la ayude a crecer para mejorar.

La empresa Transportes Murillo, S.A. de C.V. no posee una estructura organizacional que le facilite el manejo de sus asuntos internos, lo que causa desorden. Tanto la dirección como la toma de decisiones son efectuadas por el

propietario sin consultar a nadie más. Debido a ello no existe control financiero o algún instrumento económico que ayude a la gestión de recursos, por lo tanto, la empresa no es completamente productiva, arriesgándose a sufrir pérdidas.

De todo lo anterior se deriva la pregunta de esta investigación: ¿Cuál será el sistema administrativo que esta empresa necesita para establecer una estructura organizacional que la apoye? Para dar respuesta a tal cuestionamiento se estableció el siguiente objetivo general:

Elaborar un sistema administrativo de acuerdo con las necesidades y características de la empresa.

Del cual se desprenden los objetivos específicos siguientes:

1. Aplicar un diagnóstico a la empresa para determinar su situación.
2. Desarrollar un procedimiento de toma de decisiones en la empresa para ayudar en la planeación.
3. Proponer una estructura organizacional que facilite el manejo de personal.
4. Establecer un sistema de control que apoye el aprovechamiento de los recursos financieros y materiales.

Cabe señalar que no se vislumbran limitantes de la investigación dado que se cuenta con acceso total a la empresa y con el apoyo del propietario y los directivos.

Capítulo 1

Marco Referencial

En la actualidad se aprecia el explosivo crecimiento de organizaciones modernas, el cual ha creado retos que, a su vez, dan lugar al desarrollo de sistemas, mismos que hacen frente a la complejidad y multiplicación de las operaciones en forma bastante efectiva. De manera que toda organización, para realizar sus actividades en forma adecuada, necesita sistemas de trabajo orientados a lograr una coordinación integral de todos sus elementos.

1.1 Definiciones relevantes de sistema administrativo y pequeña empresa familiar

El lenguaje es la forma de expresión de la mente humana, y la escritura –a través de las palabras- es la expresión de ese lenguaje. En nuestro idioma tenemos palabras que definen conceptos, los cuales necesitamos para entender toda una idea. En esta sección se describirán las definiciones relevantes a esta investigación.

1. Sistema: Es un conjunto ordenado de componentes o elementos interrelacionados, interdependientes e interactuantes, que tienen por finalidad el logro de objetivos determinados en un plan. (Gómez Ceja, 1997)
2. Sistema administrativo: es una red o un esquema de procesos cuya finalidad es favorecer el cumplimiento de los objetivos de una organización. Es la combinación de la unidad administrativa, con todos los elementos y los procesos que interactúan con la unidad, es decir el entorno en el que opera y que la influye y es afectado por esta, y los insumos y productos de la unidad, conectados entre sí por el proceso de conversión y los mecanismos de retroalimentación. (Pérez y Gardey, 2014)

3. Organización empresarial: un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas (Franklin, 1998). En el ámbito empresarial podemos definir la organización como la combinación de medios técnicos, humanos y financieros que componen la empresa, y las actividades necesarias para lograr sus objetivos planteados y distribuirlos en el tiempo. (Carvajal Martín et.al., 2014)
4. Estructura organizacional: Es un conjunto de actividades ligadas a un puesto determinado, ocupado por un individuo que cubre un perfil específico, para llevarlas a cabo con profesionalismo. Es la forma en que están ordenadas las unidades que componen una organización conforme a criterios de jerarquía. Constituye la columna vertebral de la empresa y es necesario que se establezca de acuerdo a sus necesidades, tamaño, tipo y cualquier otra característica especial que esté fijada en la organización, y que en ningún momento sea contraria a estos. (Carvajal Martín et.al., 2014)

Para alcanzar el objetivo antes planteado Nuño De León (2012) dice que “para definir de manera integral el concepto de administración de la pequeña empresa es necesario definirlo en sus partes, homologarlas y correlacionarlas, para obtener una definición más rica que la simple suma de sus partes.”

¿Cómo podemos lograr esto? Continuando con Nuño De León (2012) ella establece tres definiciones importantes: La administración: es la unión integral de los conceptos de ciencia social, técnica y arte, que se ocupa de llevar a cabo un proceso dentro de un ciclo administrativo. Por lo tanto, la administración tiene un enfoque integral y universal de ver los negocios, porque en ella coinciden tanto los conocimientos, principios y leyes del comportamiento y actividades organizacionales, como del individuo como persona, así como sus reglas, normas,

protocolos y procesos, fundamentada en la cultura y valores de la sociedad, con el apoyo de la comunicación para su trasmisión, a través de las siguientes fases: planeación, organización, dirección y control, gestionando la mejora continua dentro de la organización. El segundo elemento a definir es el de empresa, tradicionalmente manejado como la unidad económico-social que tiene como finalidad la obtención de un beneficio o utilidad, tanto para el empresario y su organización como para la sociedad en la que está inmersa, donde se coordinan el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección para satisfacer las necesidades del mercado. El tercer elemento que define el autor es el tamaño pequeño de la empresa, conocido como su dimensión o magnitud; en México a partir del 30 junio de 2009, el tamaño está determinado en función de la cantidad total de personal de la organización y el nivel de ventas anuales, para pequeñas empresas, quedando de la siguiente manera:

1. Las pequeñas empresas de comercio disponen de 11 a 30 trabajadores, con ventas anuales de cuatro a cien millones de pesos.
2. La pequeña empresa industrial o de servicios disponen de una nómina de 11 a 50 empleados, con ingresos de cuatro a cien millones de pesos.

Entonces, con las anteriores definiciones se puede elaborar una estructura para la administración de la pequeña empresa.

1.2 Tipos de sistemas administrativos

Dice Gómez Ceja (1997) que “la administración de una organización consiste en la capacidad de manejar sistemas en mayor o menor grado complejos. Actualmente observamos cómo los sistemas y su estudio cobran importancia de acuerdo con el desarrollo de las organizaciones. Podemos afirmar que los procedimientos, métodos y formas para llevar a cabo las actividades empresariales son elementos componentes del sistema”.

Continúa el autor diciendo que “para la práctica administrativa, adecuada y actualizada, serán los sistemas utilizados los que así lo determinen. Estos serán, por tanto, realistas, objetivos y flexibles, de modo que vayan acordes con el momento histórico y la situación en que sean implantados. Es necesario también que sean claros y que den la posibilidad a cambios estructurales, pero no de esencia”.

Esto es importante, debido a que debe hacerse la observación minuciosa de las funciones de la empresa de manera que se puedan diseñar los departamentos (es decir, estructurar la empresa). Siguiendo la línea de Gómez Ceja, refiere que “en cualquier institución es fácil identificar los grandes grupos de actividades: las denominadas *actividades fin* y las llamadas *actividades medio*. Las primeras tienen relación directa con los objetivos que debe cumplir la institución. Para que las actividades fin se puedan realizar, es indispensable el funcionamiento de las actividades medio, las cuales tienen por objetivo coadyuvar, facilitar y apoyar la realización de las actividades fin”. Por lo que el mismo autor confiere que “en un sentido convencional, dentro de un enfoque de sistemas, las actividades medio se clasificarían como sistemas administrativos y sistemas auxiliares. Así, los sistemas administrativos serían los siguientes: sistema de planeación, sistema financiero, sistema de recursos humanos o personal, sistema de recursos materiales, sistema de organización, procedimientos y métodos, y sistema tecnológico. Todos los sistemas administrativos pueden desagregarse en subsistemas, administrarse mediante los diferentes componentes de la administración y considerarse como un conjunto de funciones, procesos y sistemas”.

Como se puede ver respecto a lo que dice Gómez Ceja, esta es una forma de definir los tipos de sistemas que una empresa necesita. Se sabe que no todas las empresas llevan esta lista de sistemas, pero para el caso de esta investigación son muy aplicables debido a la inexistencia de sistemas administrativos en la misma.

Para Leach (1999), “un método útil para analizar la relación entre la familia y la empresa consiste en considerar ambos conceptos como dos sistemas. En este caso el propósito inicial no es determinar las características de los individuos dentro de los dos sistemas, sino más bien los aspectos que suelen definir las relaciones entre los individuos en cada sistema”.

Esto resalta la importancia de definir lo que es un sistema familiar y sus relaciones, continúa Leach: “el sistema familiar es básicamente emocional con sus miembros vinculados por profundos lazos afectivos que pueden ser positivos y negativos. Dichos lazos, y en buena medida las conductas en las relaciones familiares están influenciadas por el subconsciente. El sistema familiar también suele ser introvertido, se cultivan los altos valores sobre la lealtad, la protección y la educación de sus miembros. Además, existe una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y mantener intacto el equilibrio de la familia”.

Este mismo autor considera que “el sistema empresarial, por otro lado, se basa en el cumplimiento de las tareas. Está construido en torno a las relaciones contractuales donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración convenida y, en la mayoría de los casos, la conducta está conscientemente determinada. Además, está orientado hacia el mundo exterior (extravertido) toda vez que produce bienes y servicios para el mercado, mientras enfatiza el rendimiento y los resultados. Por último, a fin de asegurar su supervivencia, el sistema empresarial promueve el cambio en lugar de minimizarlo”.

Sin lugar a dudas, esto es cierto. La orientación de ambos sistemas está dirigida a metas diametralmente opuestas. Sin embargo, comenta Leach que “en las empresas colectivas estos dos sistemas básicamente incompatibles actúan en forma independiente, pero en las firmas familiares no solo se superponen, sino que son realmente interdependientes. Sus objetivos y prioridades diferentes producen las tensiones características que existen en las firmas familiares, y allí

donde se superponen crean serios inconvenientes para el fundador y para los demás miembros de la familia”.

1.3 Importancia e impacto económico del sistema administrativo en la pequeña empresa familiar

Las pequeñas empresas familiares forman una parte importante de la economía de un país, pues tienen una alta predominancia en el mercado de comercio.

Según Flores Jiménez et.al. (2009), “de acuerdo con el Censo Económico de 2004 el número de establecimientos empresariales en México arroja un número de 4.3 millones, los cuales generan 23 millones de empleos. De éstos las MIPYMES representaron el 70% del empleo y el 50 % del PIB, destacando la necesidad de una mayor atención a este sector de micros y medianos empresarios”.

Por otro lado, Sánchez Ugarte (1993) refiere que “las industrias micro, pequeñas y medianas representan 98% de los establecimientos de transformación, absorben más de la mitad de la mano de obra y aportan 43% del producto que genera la actividad manufacturera, proporción equivalente a 11% del PIB. Estas industrias operan en todas las ramas manufactureras, pero en más de 60% de los casos se trata de alimentos, artículos metálicos, prendas de vestir, editorial e imprenta y minerales no metálicos”.

Dice el mismo autor que “estas unidades destacan por su flexibilidad operativa, que les permite adaptarse con rapidez a las condiciones del mercado y les proporciona una ventaja comparativa ante la perspectiva de fortalecer la presencia de la industria nacional en los mercados regionales ampliados y con fuerte competencia externa”.

Esto nos demuestra la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en el entorno económico general. Ahora, muchas de ellas fueron iniciadas dentro del núcleo familiar principal (padres e hijos).

Refiere la firma KPMG en México, (2013) que “las empresas familiares son el principal motor de la economía. Sin embargo, para prosperar, enfrentan grandes retos y una alta mortalidad. La mayoría nace con el fin de generar trabajos y patrimonio, pero necesitan fortalecerse para sobrevivir. De hecho, sólo una pequeña proporción consigue llegar a la segunda generación y pasar a la siguiente. Aun así, los riesgos pueden reducirse con planeación estratégica y estructuras de Gobierno Corporativo que apuntalen mejores decisiones”.

Esto es muy real, continúa la misma firma “en México, más de 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) tienen una clara representación familiar en el capital y en el control. Por eso es importante hablar de las empresas familiares, de su contribución al desarrollo del país, así como de los esfuerzos para apoyarlas y fortalecer su sostenibilidad”.

Este hecho es cierto, pues como se ha visto en párrafos anteriores, las micro, pequeñas y medianas empresas representan grandes porcentajes de la economía. Siguiendo a KPMG en México: “las empresas familiares nacen casi siempre de una propuesta que sus fundadores alientan con el deseo de construir un patrimonio y asegurar el futuro de sus hijos. En ocasiones son la vía para salir del desempleo o para aprovechar algún activo o conocimiento disponible, como una máquina de imprenta, un taller de carpintería o una técnica artesanal heredada. No todos los restaurantes se abren con la idea de convertirse en franquicias exitosas, ni todas las fábricas esperan ser proveedoras de la industria aeroespacial. Pero pueden lograrlo con preparación y tenacidad si son capaces de sobrevivir a los primeros errores y sortear los obstáculos que causan más fracasos. El hecho es que, cuando nacen de manera poco planeada, la mortalidad es altísima. Muchas veces les falta capital o conocimientos y después de los

primeros tropiezos los dueños se sienten abrumados, por lo que abandonan la idea. En ocasiones, las frenan cuestiones relativas a la administración: una organización poco clara para tomar decisiones sobre las compras, los empleados y el dinero, falta de una buena gestión de costos y políticas y lineamientos sobre lo que dueños y familiares pueden hacer o deben evitar”.

Por otra parte, Solleiro y Castañón, (1998) refieren que “en algunos casos, las PYMES han sido más resistentes a las crisis económicas que las grandes corporaciones. Ello se debe a que su capacidad de regeneración y su flexibilidad son mayores, si bien en lo individual son más vulnerables a causa de su tamaño. Asimismo, en épocas recientes se ha comprobado que tienen una gran capacidad para integrarse a los procesos productivos de las grandes empresas por medio de la subcontratación. Además de estas ventajas, la empresa pequeña innova con mayor rapidez gracias a que sus proyectos maduran en lapsos más breves”.

1.4 Sistemas administrativos para la pequeña empresa familiar

De acuerdo con Carvajal Martín et.al. (2014) “los tipos de organización muestran la forma interna de organizarse y la gestión que llevan a cabo, pero de cualquier forma la organización deberá buscar el modelo que mejor se adapte y ayude a conseguir los objetivos que han de alcanzarse”.

Este es un concepto muy cierto, pues cada empresa debe definir sus metas productivas y con base en ello elaborar un modelo organizacional apto a sus necesidades. Los mismos autores ofrecen los siguientes cuatro tipos de modelos organizacionales que se pueden aplicar a cualquier empresa en general:

1. La organización jerárquica. Este modelo se basa en los principios de unidad de objetivo, jerarquía y delegación de autoridad y responsabilidad ya estudiados, basados en la unidad de mando, por el que cada persona debe responder a su inmediato superior del equipo de

personal del que es responsable, y este a su vez de su inmediato superior, del objetivo general programado. Los poderes se concentran en el mando superior y se van delegando. Conforme se desciende de nivel jerárquico, estos se limitan. Este tipo de organización es típica de las pymes (pequeñas y medianas empresas), donde la línea de autoridad está claramente definida y la autoridad se concentra en una sola persona.

2. La organización funcional. Este tipo de organización está basado en los principios de especialización y departamentalización. Surge con el fin de eliminar los límites de la organización jerárquica y la falta de adaptación de esta a las demandas de especialización. Este tipo de organización es bastante utilizada en empresas de tamaño medio-grande, o grandes, desde el momento en que es necesario que existan expertos bien coordinados en cada una de las áreas.
3. La organización mixta. En este modelo organizativo se combina la organización jerárquica y la organización funcional, con lo que se intentan aprovechar los puntos positivos de ambos tipos.
4. La organización por divisiones. Este modelo ha surgido por las necesidades planteadas en la dirección moderna de la empresa, ante un crecimiento diversificado de las organizaciones.

Conjuntamente, Nogales Lozano et.al. (2007) refieren que “el desarrollo de las actividades económicas familiares puede ser causa de que las mismas se realicen mediante varias unidades jurídicamente distintas, normalmente varias sociedades, aunque también pueden darse combinaciones de negocios societarios con otros en forma de empresa individual, comunidades de bienes u otras formas. Surge inmediatamente la cuestión de cuál es la estructura, la ‘topología’ del grupo empresarial”.

Para definir esto, los mismos autores proponen que “básicamente las formas de estructurar un grupo familiar, aparte de la forma puramente caótica nada

infrecuente, son la llamada estructura en peine y la estructura tipo *holding*. En la denominada estructura en peine las acciones o participaciones en las diferentes sociedades del grupo son detentadas directamente por los miembros de la familia, normalmente el fundador, su cónyuge y ocasionalmente todos o algunos de los hijos, en proporciones no necesariamente iguales. Los inmuebles suelen ser propiedad directa del fundador y del cónyuge, y no es infrecuente que sean propiedad de cada sociedad operativa. En algunas ocasiones existe una sociedad de tenencia de inmuebles, cuyas participaciones también son propiedad directa de la familia. En la estructura *holding* las personas físicas, sean o no miembros de la familia, no son propietarios directos de las distintas sociedades del grupo, o a lo sumo lo son de forma muy minoritaria”.

1.5 Factores que pueden afectar la implementación del sistema administrativo

Luna y Tirado, (1997) concluyen que “en general las PYMES ignoran las técnicas modernas de organización, gestión y contabilidad. Muchos negocios desconocen las leyes y reglamentos que norman su actividad y operan informalmente, con lo que evaden al fisco. Los propietarios de las PYMES son *todólogos* y *hombres orquesta*, que lo mismo realizan un trámite que compran un insumo, visitan un cliente o reparan una máquina”.

Esto es definitivamente verdadero, en la práctica muchas empresas PYMES familiares funcionan así. Por otro lado, Solleiro y Castañón (1998) refieren que “no están exentas de severos inconvenientes, por ejemplo: dificultad para formar, consolidar y conservar cuadros directivos; limitaciones para generar y adaptar tecnologías avanzadas de alta complejidad; insuficientes recursos financieros, y dificultades para obtener información tecnológica y de mercado”.

Por su parte, Rendón Cobián (2011) dice que “la familia mexicana conserva aún aspectos relevantes de una tradición añeja, esto ha jugado seguramente un papel

importante en los procesos de transformación empresarial (Adler y Pérez: 1993), tanto a nivel de la pequeña como mediana y gran empresa. Podemos, por lo tanto, vislumbrar una posible tensión entre el resguardo de los valores tradicionales y la necesidad de incorporarse más plenamente a la modernidad. Esto tiene muy probablemente implicaciones significativas en diversos procesos administrativos, tales como la toma de decisiones, el diseño de las estructuras, la importancia de la afectividad y la solidaridad en el comportamiento organizacional”.

Visto de esta manera, esta es una postura riesgosa para la empresa familiar, continúa la misma autora: “La empresa y la familia llegan a intersectarse tanto que resulta difícil determinar la frontera entre ambas. La intensidad de dicha intersección dependerá de factores tales como el tamaño de la empresa, el tipo de familia –sea nuclear o extendida-, el nivel socio-económico o el grado de modernización tanto de la empresa como de la familia”.

Esto presenta un panorama sombrío, si bien real, sigue Rendón Cobián: “las pequeñas empresas familiares presentan una problemática particular, caracterizada por una división de trabajo poco formalizada que propicia la polivalencia de los trabajadores, un bajo nivel tecnológico y restringido acceso a los mercados financieros que incide en los bajos niveles de competitividad frente a organizaciones de mayor tamaño, un reducido nivel de escolaridad y baja calificación técnica que induce que los procesos de trabajo sean de bajo contenido tecnológico, entre otros. A estas características, que de por sí conllevan a una posición frágil, habría que agregar aquellas propias de su naturaleza familiar, en especial las asociadas a su intensa afectividad. La afectividad ha sido generalmente considerada como un obstáculo al buen desempeño de las organizaciones ya que ésta suele trastocar la naturaleza de las decisiones”.

Por su parte, Rueda Domínguez (2003) comenta que “dos de los grandes problemas a los que se enfrentan las empresas familiares son la dificultad para crecer y la falta de continuidad, al igual que cualquier otra empresa. Las

desventajas que las empresas familiares presentan son: profundización de conflictos, tolerancia hacia el personal incompetente, dificultad para conseguir el personal adecuado, dificultad para conseguir economías de escala, y dificultad para flexibilizar la producción. Aunque las empresas familiares son las que más tienen estos problemas debido a que, en algunas ocasiones, las circunstancias son distintas a otro tipo de empresa”.

Sin embargo, no todo es negativo, dice Rodríguez Díaz (1997) que “cada miembro de una familia empresaria tiene sus propias necesidades, metas personales, valores y visión del futuro. Para que la empresa tenga éxito tiene que ser dirigida “como una empresa”, sin embargo, en un negocio familiar los planes personales y familiares tienen que ser integrados con los planes empresariales mediante el diálogo familiar. En este tipo de sesiones pueden surgir asuntos de mucho fondo; por esto, la familia debe programar bastante tiempo para esta sesión. Si la familia encuentra difícil tratar estos temas es conveniente que solicite la ayuda de alguna persona que sepa facilitar un proceso de diálogo familiar”.

1.6 Sistema de control que apoyará el aprovechamiento de los recursos financieros y materiales

La finalidad de la función financiera, según Münch Galindo (2006) es “obtener recursos monetarios y utilizarlos adecuadamente, ya que a través de ella se maneja el dinero de la compañía, además de que se realizan las otras funciones de la organización, tales como: inversiones, distribución, pago de obligaciones, disponibilidad de los recursos necesarios para casos de emergencia y todas aquellas funciones tendientes a obtener los máximos rendimientos”.

Como mencionan Gittman y Zutter (2012), “la administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa, quienes administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas

como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía”.

Volviendo con Münch Galindo (2006), dice que “la evaluación del flujo de dinero dentro de la compañía, así como el manejo que se destina para el mismo, son algunas pautas que permiten evaluar el grado de excelencia de la organización. Un derroche de dinero mostrará una preocupación nula en el manejo correcto de los fondos. La asignación del presupuesto para proyectos de inversión, expansión y crecimiento refleja una organización que avanza para lograr una mayor competitividad”. Dice la misma autora que se usan ciertos indicadores para evaluar el manejo de los fondos, dichos indicadores son: relación entre activo corriente y pasivo corriente, periodo de cobros, flujo de dinero, planeación fiscal, y presupuesto.

Continuando con Münch Galindo: “las herramientas de planeación financiera se refieren a 4 factores: inversión, financiamiento, decisiones de dividendos y descripción de la situación financiera”. Existen varias herramientas financieras que pueden ayudar a controlar los recursos monetarios y materiales de la empresa; en la herramienta de Estados Financieros, refiere la autora, “se plasma la situación financiera de la empresa, sirven para analizar los resultados financieros y detectar cómo funciona la empresa y sus áreas. Los estados financieros son: Balance General, Estado de Resultados, Razones Financieras, Estado de Origen y Aplicación de Recursos, Estados Financieros proyectados, Estados Financieros comparativos y Presupuestos”. De este listado se seleccionaron dos, los cuales se describen a continuación:

1. Estado de Resultados: Es un reporte que muestra los resultados de las operaciones realizadas durante un periodo determinado de tiempo. Se elabora con el propósito de visualizar los niveles de ventas, costos, gastos y utilidades obtenidos de la operación neta de la actividad preponderante

durante un periodo de tiempo determinado. Tal como se puede observar en el cuadro siguiente:

TRANSPORTES MURILLO, S.A. DE C.V.
Estado de Resultados del 1º al 31 de enero de 2015

		Periodo o fecha:
	Ventas (Servicios)	2750
Menos	Descuentos por impuntualidad	750
Igual	Ventas netas	2000
Menos	Costo de venta	1230
Igual	Utilidad bruta	770
Menos	Gastos operativos	600
Igual	Utilidad neta	170

2. Balance General: Es el estado que muestra la situación financiera de la empresa. Frecuentemente se presenta junto con el estado de posición financiera de un periodo anterior, con el fin de comparar y establecer incrementos o disminuciones en los diferentes rubros y resultados de la organización. Por ejemplo, lo vemos en el siguiente cuadro:

TRANSPORTES MURILLO, S.A. DE C.V.
Balance General al 31 de diciembre de 2015

Caja	100	Proveedores	500
Bancos	170	Cuentas por pagar	1000
Inversión en valores	100	Impuestos por pagar	800
Clientes	500	Suma de pasivo	2300
Inventarios	500		
Suma de activo circulante	1370	Capital social	3000
Propiedad, planta y equipo	5100	Aportación de capital	1000
Suma de activo fijo	5100	Utilidad del ejercicio	170
		Suma de capital	4170
Suma de activo	6470	Suma de pasivo y capital	6470

Es un reporte por medio del cual se presenta la información financiera a propietarios, administradores y/o posibles socios o instituciones financieras. (Münch Galindo, 2006)

Ahora, hablando del control de materiales, la firma Acción Consultores (2016) afirma que “uno de los principales objetivos del control de inventarios, es determinar el tamaño del inventario que permita reducir los costos relacionados con este concepto al mínimo, los cuales son: costo de compra de los artículos que forman el inventario, costo de ordenar el pedido, y costo de conservación y mantenimiento del inventario.

Continúan los autores, que “estos son costos que pueden ser cuantificables y medido fácilmente y que son denominados costos tangibles, sin embargo también existen otro tipo de costos que son de gran importancia y que deben ser tomados en cuenta: costo de faltante (se refiere al deterioro que sufre la imagen de la compañía al no poder satisfacer la demanda de un cliente por no contar con el inventario necesario, así como el costo que se produce al tener que detener la producción por falta de insumos), y costo financiero o de oportunidad (este costo adquiere mayor relevancia en escenarios en que la competencia es tan fuerte que no se puede desaprovechar la más mínima cantidad de recursos. Los recursos deben estar localizados donde mayor rendimiento den siendo que los inventarios pueden ser considerados como una inversión ‘ociosa’.

Refieren además en Acción Consultores que “otra meta importante del control de inventarios es el acortar y estabilizar los tiempos muertos, los cuales son periodos que transcurren entre la realización de una orden de compra y la recepción de los materiales provenientes del proveedor. Los administradores deben tomar dos decisiones que le permitan a la compañía mantener suficiente inventario para suplir la demanda de productos y al mismo tiempo incurrir en el costo más bajo de inventario posible. Para ello el administrador debe encontrar respuesta a dos preguntas: ¿Qué cantidades ordenar? ¿Cuándo ordenar?”.

Ahora bien, de igual manera se puede utilizar el método ABC (*Activity Based Costs*, ‘Costeo Basado en Actividades’ por sus siglas en inglés), el cual sirve para asignar costos a productos, servicios, proyectos, tareas, o adquisiciones basados

en las actividades que van en ellos, y los recursos consumidos por estas actividades.

Dice Salinas Ruiz (2016) que “el Costeo Basado en Actividades es un método de costeo de productos de doble fase que asigna costos primero a las actividades y después a los productos basándose en el uso de las actividades por cada producto. Una actividad es cualquier tarea discreta que una organización emprende para hacer o entregar un producto o servicio. El Costeo Basado en Actividades está basado en el concepto de que los productos consumen actividades y las actividades consumen recursos. El Costeo Basado en Actividades involucra los siguientes cuatro pasos: a) Identificación de las actividades (como el procesamiento de ordenes) que consumen recursos y asignarles sus costos, b) Identificación de los conductores de costo asociados con cada actividad, c) Cálculo de una tarifa de costo por unidad o transacción de conducción de costo y d) Asignación de costos a los productos multiplicando la tarifa de conducción de costo por el volumen de unidades consumidas conductoras de costo por el producto”. Añade el autor que “una actividad es cualquier tarea discreta que una organización emprende para hacer o entregar un producto o servicio”.

Capítulo 2

Metodología

Para alcanzar el objetivo propuesto para realizar este trabajo se diseñó un procedimiento de recopilación de información, dividido básicamente en dos tipos de fuentes: bibliográficas y de campo, y un procedimiento de implementación.

2.1 Fuentes bibliográficas

El procedimiento bibliográfico contiene los siguientes puntos:

1. Definición de los temas de investigación para el esquema de fundamentos, principalmente:
 - a. Administración.
 - b. Diagnóstico situacional.
 - c. Análisis, diseño y comportamiento organizacional.
 - d. La pequeña empresa.
 - e. La entrevista.
 - f. El diferencial semántico.
2. Visitar bibliotecas (escolares y externas).
3. Consultar libros y artículos en línea.

2.2 Fuentes de campo

Por otra parte, el procedimiento de campo contiene los puntos siguientes:

- 1) Aplicación de matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).
- 2) Aplicación de matriz PODC (Planeación, Organización, Dirección, Control).
- 3) Entrevista al gerente general.
 - a) Aplicación de cuestionario con preguntas abiertas semidirigido.
 - b) Aplicación de cuestionario con diferencial semántico.
- 4) Entrevista a los gerentes financiero y operativo.
 - a) Aplicación de cuestionario con preguntas abiertas semidirigido.

b) Aplicación de cuestionario con diferencial semántico.

Las dos herramientas de diagnóstico situacional obtendrán información acerca de los estados competitivo y administrativo de la empresa, ya que ambos estados están ligados entre sí.

Para el primer punto de diagnóstico se aplica una matriz FODA, que recopila las características internas y externas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la empresa, y con el fin de alcanzar el segundo punto de diagnóstico, se desarrolló un instrumento por parte del autor llamado “Matriz PODC”, la que consiste en la observación de la aplicación de los principios de los procesos administrativos en la empresa y permite observar el nivel administrativo de la organización empresarial; esta última herramienta será comparada al final (y se la nombrará de esta manera) contra lo obtenido mediante las entrevistas y encuestas para confirmar lo observado en primera instancia (la cual se nombrará “previa”).

Matriz PODC previa.

Este es el formato de la matriz PODC usado en esta investigación:

<p>PROCESO ADMINISTRATIVO: PLANEACIÓN</p> <p>Principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Factibilidad <input type="checkbox"/> Objetividad <input type="checkbox"/> Cuantificación <input type="checkbox"/> Flexibilidad <input type="checkbox"/> Unidad <input type="checkbox"/> Cambio de estrategias 	<p>PROCESO ADMINISTRATIVO: ORGANIZACIÓN</p> <p>Principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Objetivo <input type="checkbox"/> Especialización <input type="checkbox"/> Jerarquía <input type="checkbox"/> Paridad de autoridad y responsabilidad <input type="checkbox"/> Unidad de mando <input type="checkbox"/> Difusión <input type="checkbox"/> Amplitud (Tramo de control) <input type="checkbox"/> Coordinación <input type="checkbox"/> Continuidad
<p>PROCESO ADMINISTRATIVO: DIRECCIÓN</p> <p>Principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Coordinación de intereses (Armonía del objetivo) <input type="checkbox"/> Impersonalidad de mando <input type="checkbox"/> Supervisión directa <input type="checkbox"/> Vía jerárquica <input type="checkbox"/> Resolución del conflicto <input type="checkbox"/> Aprovechamiento del conflicto 	<p>PROCESO ADMINISTRATIVO: CONTROL</p> <p>Principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Equilibrio <input type="checkbox"/> Objetivos <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Desviaciones <input type="checkbox"/> Costeabilidad <input type="checkbox"/> Excepción <input type="checkbox"/> Función controlada

Como se mencionó anteriormente, la matriz PODC fue desarrollada con el fin de proporcionar información de la empresa analizada respecto a la aplicación de los principios de los 4 procesos administrativos básicos para de esta manera observar su comportamiento. A continuación se definen los principios de cada proceso, a fin de mostrar cuáles fueron los puntos tomados en cuenta en la investigación:

Principios de Planeación.

1. Factibilidad. Lo que se planea debe ser realizable.
2. Objetividad y Cuantificación. Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones, o cálculos arbitrarios.
3. Flexibilidad. Es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones no previstas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
4. Unidad. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse en un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.
5. Cambio de Estrategias. Cuando un plan se extiende en relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente.

Principios de Organización.

1. Objetivo. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
2. Especialización. El trabajo de una persona debe limitarse a la ejecución de una sola actividad.
3. Jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes.
4. Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
5. Unidad de mando. Debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.

6. Difusión. Las obligaciones deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos.
7. Amplitud o tramo de control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo.
8. Coordinación. Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.
9. Continuidad. La estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

Principios de Dirección.

1. Armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. Impersonalidad de mando. Tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
3. Supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
4. Vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal.
5. De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.
6. Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

Principios de Control.

1. Equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente.

2. **Objetivos.** Es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan con base en los objetivos.
3. **Oportunidad.** El control, para que sea eficaz, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
4. **Desviaciones.** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.
5. **Costeabilidad.** Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él.
6. **Excepción.** El control debe aplicarse a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo
7. **Función controlada.** La persona, o la función, que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Mediante entrevistas al personal directivo y observaciones personales, se determina si la empresa cumple con los principios, marcando la casilla correspondiente. El resultado de esta matriz define la orientación que la empresa tiene respecto a su funcionalidad y progreso.

A continuación se realizan las entrevistas con cuestionario semidirigido (Anexo1) y la aplicación del cuestionario con diferencial semántico (Anexo 2).

El cuestionario debe ser un paso más en la concreción de los indicadores, los cuales han de estar basados en los objetivos de la investigación. Se puede afirmar de forma genérica que las preguntas de un cuestionario son la expresión en forma interrogativa de las variables empíricas o indicadores respecto de los cuales interesa obtener información.

El elemento básico del cuestionario son las preguntas o ítems. Por ello, la calidad de un cuestionario recae básicamente en la clase de preguntas formuladas y en su adecuada formulación. En esencia, hay cuatro tipos de preguntas en un cuestionario:

1. Cerradas dicotómicas: dan sólo opción a dos respuestas: sí o no y, en su caso, no sé/no contesta.
2. Cerradas politómicas o categorizadas: presentan como respuestas una serie de alternativas entre las que el encuestado debe elegir una alternativa o, en su caso, varias.
3. Numéricas: donde se solicita que la respuesta se exprese en forma de número.
4. Abiertas: sólo contienen la pregunta, dejando completa libertad al sujeto en la respuesta.

Según su función en el cuestionario se puede hablar de preguntas:

1. Sustantivas, son las cuestiones básicas y las referentes a las cuestiones investigadas;
2. Filtro, las que se realizan previamente a otra pregunta a fin de eliminar a los que no les afecte ésta;
3. De Control, cuya finalidad es asegurarse el interés y buena fe del encuestado y la veracidad y fiabilidad de sus respuestas.
4. De Consistencia, para comprobar la consistencia de las respuestas del encuestado. Suelen ser preguntas similares pero redactadas de forma diferente, y presentadas de forma espaciada para comprobar la congruencia de las respuestas.
5. De Introducción o Rompehielos, para iniciar el cuestionario e interesar al encuestado con él, o para pasar de un tema a otro;

6. Muelle, Colchón o Amortiguadores, son preguntas que abordan temas difíciles o escabrosas, preguntadas de tal forma que se reduzca su rudeza; y
7. Baterías de Preguntas, conjunto de preguntas sobre la misma cuestión, que se complementan unas a otras, enfocando diversos aspectos de ella.

También tenemos preguntas directas, que cuestionan directamente lo que se quieren averiguar, e indirectas. La utilización de preguntas indirectas es muy útil para determinados objetivos, pero se corre un gran riesgo de perder validez (Murillo Torrecilla, 2006).

Para los fines de esta investigación, el cuestionario contuvo una combinación de preguntas dicotómicas, abiertas, sustantivas y directas, tal como se puede observar en el Anexo 1.

La entrevista con cuestionario semidirigida tiene la intención de obtener los puntos de vista de los entrevistados acerca de los aspectos precisos de la administración de la empresa mediante una serie de 30 preguntas abiertas, sin secciones, el entrevistado tiene la libertad de abundar en su respuesta.

El diferencial semántico es un instrumento de evaluación psicológica creado por Charles Osgood, George Suci y Percy Tannenbaum en 1957. Se plantea que un concepto adquiere significado cuando un signo (palabra) puede provocar la respuesta que está asociada al objeto que representa; es decir, se reacciona ante el objeto simbolizado. La estructura del significado, concluyendo que éste tiene tres dimensiones: evaluación, potencia y actividad. El diferencial semántico es un procedimiento destinado a medir la significación que tienen ciertos objetos, hechos, situaciones o personas para los encuestados. La técnica se desarrolla proponiendo una lista de adjetivos al sujeto, que él ha de relacionar con los conceptos propuestos. Los adjetivos se presentan en forma bipolar, mediando

entre ambos extremos una serie de valores intermedios. Para establecer el “diferencial semántico” de un objeto, situación, hecho o persona, se proponen pares de adjetivos contrapuestos, y se pide al encuestado que sitúa la cercanía a cada extremo del par en una escala de 7 grados. Para el caso de la investigación la construcción del diferencial semántico comienza con la elección del o los conceptos o cuestiones relacionados con el campo educativo que se quiere analizar. En este caso, la elección viene determinada por los objetivos planteados ya sea a nivel de programas de estudio o el planeamiento del problema a investigar. El siguiente paso consiste en buscar los pares de adjetivos polares que se van a utilizar, los cuales han de ser claramente enfrentados. Por último se escoge la escala utilizada; lo habitual es 5 o 7 grados. Los pares de adjetivos deben estar situados con distintas polaridades, se trata de evitar que el entrevistado piense que uno de los lados es el “bueno” y tienda a él. Aplicando esta técnica se obtiene una serie de puntuaciones o posiciones espaciales para cada alumno, o sea, el significado de ese concepto para cada uno. A partir de esta información se puede localizar grupos de entrevistados con perfiles análogos, y relacionarlos en base a determinadas características sociales o personales con las respuestas a otras cuestiones. Se trata de una prueba semi-objetiva, pero no es un test, ya que se amolda a lo que el investigador quiera evaluar, por lo que no hay conceptos ni escalas tipificadas. (Herrera Barroso, 2011)

Para esta investigación, la lista de adjetivos elegidos y relacionados con el planteamiento del problema fue la siguiente:

- Bueno
- Chico
- Claro
- Coherente
- Complejo
- Complicado
- Confuso
- Conocido

- Contradictorio
- Débil
- Definido
- Desanimante
- Desconocido
- Desordenado
- Difícil
- Difuso
- Disciplinado
- Engorroso
- Enorme
- Entendible
- Estancado
- Estimulante
- Exitoso
- Fácil
- Flexible
- Fluido
- Fracasante
- Fuerte
- Funcional
- Grande
- Innecesario
- Inútil
- Malo
- Mínimo
- Necesario
- Relajado
- Ridículo
- Rígido
- Sencillo

- Serio
- Sólido
- Útil
- Vacilante

El cuestionario de diferencial semántico consta de una serie de 10 enunciados con 6 pares de adjetivos polarizados (se muestra en Anexo 2). Los enunciados están relacionados con la situación administrativa actual de la empresa, y en conjunto con los adjetivos contrapuestos, contienen tres dimensiones: evaluación, potencia y actividad; este cuestionario arrojará datos sobre los conceptos importantes para el personal directivo respecto al manejo de su empresa.

Una vez realizadas ambas actividades, se procede a la interpretación de los resultados, donde se analizarán las respuestas de entrevistas y cuestionarios y, en el caso de la matriz PODC, se la compara contra la previa para comparar y confirmar resultados.

2.3 Procedimiento de implementación

El siguiente paso es el procedimiento de implementación, que consiste de los puntos enumerados a continuación:

- 1) Definir el modelo de toma de decisiones a utilizar.
- 2) Desarrollar el procedimiento de toma de decisiones a desarrollar.
- 3) Definir el modelo de estructura a utilizar.
- 4) Diseñar la estructura organizacional a proponer.
- 5) Tener el sistema de control desarrollado y listo para presentarse.
- 6) Presentar el sistema de control ante gerencia y subgerencias.
 - a) Tomar notas de las sugerencias ofrecidas (retroalimentación).

Capítulo 3

Análisis y Resultados

Como se mencionó en el capítulo de Marco Teórico, para el caso de Transportes Murillo, S.A. de C.V., cuya nómina de empleados tiene 40 personas, está incluida en el segundo punto del tercer elemento referido anteriormente por Nuño De León (La pequeña empresa industrial o de servicios que dispone de una nómina de 11 a 50 empleados).

De igual manera, de acuerdo a lo referido anteriormente por Nogales Lozano et.al. en Marco Teórico, para el caso de Transportes Murillo, S.A. de C.V., la estructura o 'topología' del grupo familiar empresarial es 'en peine'.

Ahora, tomando en consideración lo propuesto y especificado en el capítulo de Metodología, a continuación se muestran los cuadros y gráficos que contienen los resultados de los análisis, entrevistas y encuestas.

3.1 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Flotilla propia Contenedores propios Trabajadores bilingües Permisos otorgados Certificaciones Miembro de asociaciones Estacionamiento cercano a cruce fronterizo	Plantilla de choferes muy rotativa Fuga de administrativos Reestructuraciones por problemas financieros Facturación deficiente Cobranza lenta Organización insuficiente
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apertura de nuevos clientes Programas de apoyo gubernamental Subsidios Salida del mercado de competidores Búsqueda por parte de prospectos Construcción de nuevas vialidades Alta demanda de servicios	Cierre de clientes Recesión económica Periodos de mantenimiento de clientes Baja de precios Robo de clientes Carreteras en mal estado Cierre fronterizo Cambios en legislación y normatividad

Resalta en los resultados de la matriz FODA que la Transportes Murillo, S.A. de C.V. tiene una buena cantidad de fortalezas y oportunidades respecto a sus debilidades y amenazas, esto indica que es un tipo de negocio que es susceptible

de éxito y logro de objetivos a largo plazo y ello permite darse cuenta del potencial que puede alcanzar si es gestionada de una manera organizada y estructurada.

3.2 Matriz PODC

PREVIA

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN
Principios: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Factibilidad ✓ Objetividad ✓ Cuantificación ✓ Flexibilidad ✓ Unidad ✓ Cambio de estrategias 	Principios: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivo - Especialización ✓ Jerarquía ✓ Paridad de autoridad y responsabilidad - Unidad de mando - Difusión - Amplitud (Tramo de control) ✓ Coordinación ✓ Continuidad
DIRECCIÓN	CONTROL
Principios: <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de intereses (Armonía del objetivo) ✓ Impersonalidad de mando ✓ Supervisión directa - Vía jerárquica ✓ Resolución del conflicto ✓ Aprovechamiento del conflicto 	Principios: <ul style="list-style-type: none"> - Equilibrio ✓ Objetivos ✓ Oportunidad ✓ Desviaciones ✓ Costeabilidad ✓ Excepción ✓ Función controlada

Es notable observar en los resultados de la matriz PODC previa que los directivos de Transportes Murillo, S.A. de C.V. opinan que su empresa aplica muchos de los principios de las fases administrativas. Esto indica que tienen nociones del significado de las palabras, aunque no precisamente del concepto que se maneja en la gestión empresarial.

FINAL	
PLANEACIÓN Principios: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Factibilidad ✓ Objetividad ✓ Cuantificación ✓ Flexibilidad ✓ Unidad ✓ Cambio de estrategias Plan estratégico: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Misión ✓ Visión - Valores - Objetivos estratégicos - Estrategias - Políticas estratégicas ✓ Compromiso 	ORGANIZACIÓN Principios: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivo - Especialización ✓ Jerarquía ✓ Paridad de autoridad y responsabilidad - Unidad de mando - Difusión - Amplitud (Tramo de control) ✓ Coordinación ✓ Continuidad Tipología: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lineal (Militar) - Funcional (Taylor) ✓ Lineo-funcional - Staff - Matricial - Comités
DIRECCIÓN Principios: <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de intereses (Armonía del objetivo) ✓ Impersonalidad de mando ✓ Supervisión directa - Vía jerárquica ✓ Resolución del conflicto - Aprovechamiento del conflicto Supervisión: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mando <ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoridad formal <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lineal - Funcional ✓ Autoridad técnica ✓ Autoridad personal ✓ Delegación 	CONTROL Principios: <ul style="list-style-type: none"> - Equilibrio - Objetivos - Oportunidad ✓ Desviaciones - Costeabilidad - Excepción - Función controlada Tipología: <ul style="list-style-type: none"> - Preliminar (Preventivo) - Concurrente - Retroalimentativo

Comparando entonces los resultados de la matriz PODC previa contra la final se muestra lo que los directivos de Transportes Murillo, S.A. de C.V. en realidad conocen acerca del manejo de su empresa. Esto permite obtener una apreciación más realista del estado gerencial de la organización, lo que ayuda al diagnóstico en obtener un modelo de sistema administrativo que funcione como herramienta de apoyo a los directivos.

3.3 Análisis de cuestionarios de entrevista semidirigida

El gerente general no conoce todos los departamentos de la empresa, conoce a los empleados y sabe quién es su jefe inmediato, pero les gira órdenes directamente. Dice saber lo que son las líneas de mando y desconocer lo que es la jerarquía. Desempeña muchas actividades, algunas de las cuales son responsabilidad de otro empleado o pueden ser delegadas, pero no lo hace bajo

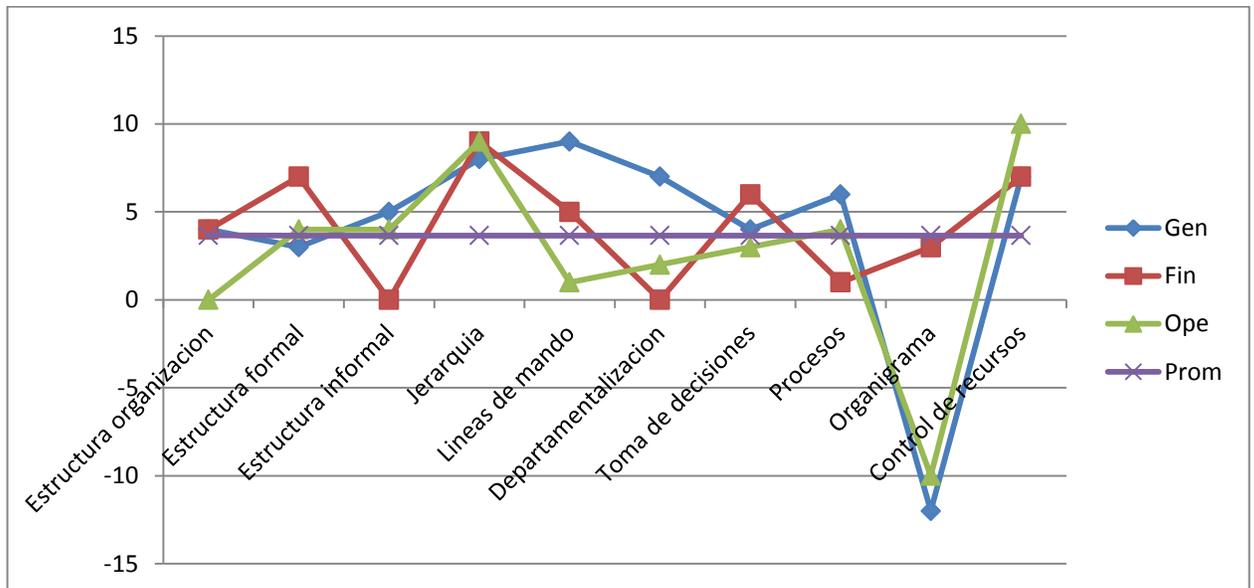
justificación de "supervisión", aunque está de acuerdo con la delegación de autoridad y en que la empresa debe estar organizada para que funcione bien (dice no tener idea del tipo de organización que manejan, sin embargo, se refiere a ella como "empresa familiar"), aun cuando la situación financiera es precaria (alude a una baja en la carga de trabajo) considera que los recursos de la empresa se aprovechan correctamente. La toma de decisiones la efectúa el, aunque cree que la empresa debe funcionar en conjunto. No está de acuerdo con la socialización en el área de trabajo y considera que la motivación al empleado está directamente relacionada con el sueldo.

La gerente financiera dice que el que dirige la empresa es el gerente general en conjunto con el gerente operativo, tiene nociones de los varios departamentos de la empresa. Participa en la toma de decisiones, pero es muy poco frecuente, comenta que en ocasiones desempeña otras actividades, las cuales no le afectan las suyas pero siente no debiera hacerlas. No está de acuerdo con que se socialice en el área de trabajo y considera que los empleados deben comportarse responsablemente. Cree que la organización es importante, piensa que a la empresa le falta mucha, y no tiene idea de cómo llamarla. Está de acuerdo con la delegación de autoridad y con participar en la toma de decisiones.

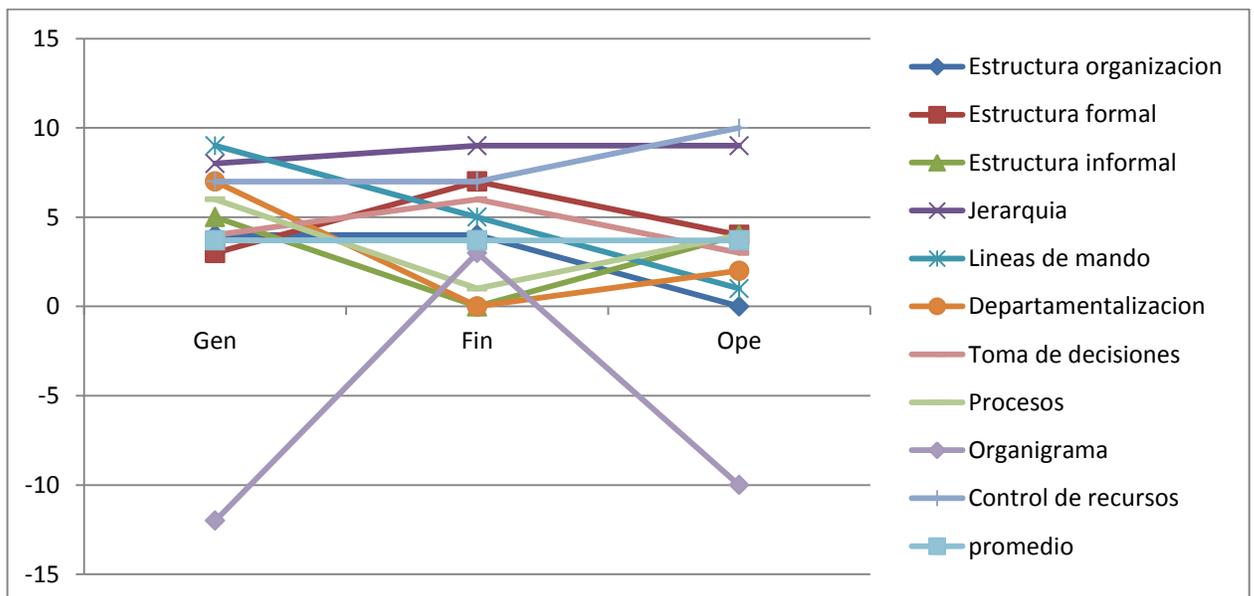
El gerente operativo menciona que los tres (gerente general, gerente financiero y él mismo) dirigen la empresa. Menciona además más departamentos (se involucra más en el funcionamiento de la empresa), y considera que las líneas de mando son necesarias, así como la delegación de actividades, aun cuando él mismo realiza actividades paralelas. Considera que la organización es algo muy necesario para la empresa y que ayuda al mejor futuro de la misma. Piensa que los recursos materiales de la empresa no se aprovechan al máximo ni correctamente, y comenta que la recesión que vive la empresa se debe a la falta de pago de los clientes. En general, considera que la empresa está bien, "pero que algo le falta, algo necesita para ser completamente funcional", pero no sabe describir qué.

3.4 Análisis de cuestionario con diferencial semántico

Gráfica de resultados 1.



Cuestionario con Diferencial Semántico - Gráfica de resultados 2.



Como se aprecia de las gráficas, los directivos de Transportes Murillo, S.A. de C.V. tienen nociones generales aunque alejadas del promedio sobre lo que la

empresa necesita organizacionalmente, aun cuando no poseen el conocimiento educativo requerido para gestionar una empresa, sin embargo existen detalles por considerar: no todos los gerentes entrevistados concuerdan en sus opiniones.

Analizando la Gráfica 1, los gerentes general y operativo tienden a coincidir en sus respuestas, esto se debe a que ambos conviven por más tiempo, compartiendo actividades, lo que los hace tener una perspectiva empresarial común; mientras que el gerente financiero es el más variable, ya que no se relaciona tanto con las actividades de los otros gerentes y su perspectiva de la empresa es diferente.

Al observar la Gráfica 1, vemos que el gerente general tiene una opinión bastante buena de su empresa, pues los valores obtenidos de sus respuestas son altos; mientras que el gerente operativo no opina así, reflejándose en mayoría de valores bajos en respuestas. El gerente financiero fluctúa entre valores altos y bajos, distribuyendo su opinión en toda la gama.

Sin embargo, a rasgos generales, en estas gráficas los puntos en los que todos los gerentes coinciden que no son fuertes en la empresa son estructura formal, estructura informal, departamentalización, toma de decisiones y procesos; siendo los puntos focales estructura de la organización y organigrama.

Capítulo 4

Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Desarrollo del procedimiento de toma de decisiones en la empresa para ayudar en la planeación

Con los resultados obtenidos de las entrevistas, la encuesta de diferencial semántico y la aplicación de la matriz PODC, con respecto a la toma de decisiones la gerencia presentó las siguientes características:

De acuerdo con la matriz de decisiones del ejecutivo experimentado de Brousseau et.al. (2006), la cual identifica cuatro estilos de toma de decisiones (el decisivo, el flexible, el jerárquico y el integrador), los resultados arrojaron que el estilo de toma de decisiones de Transportes Murillo, S.A. de C.V. se describe como:

Estilo decisivo. Las personas que aplican este estilo valoran la acción, la velocidad, la eficiencia y la consistencia. Una vez fijado un plan, se apegan a él y pasan a la siguiente decisión. Al tratar con otras personas, valoran la honestidad, la claridad, la lealtad y, especialmente, la brevedad. En esta modalidad, el tiempo es oro. En público, este estilo enfocado a la acción se manifiesta como orientado a la tarea. (Brousseau et.al., 2006)

De acuerdo con Alvarado (2006), se presentan cuatro estilos de liderazgo, que son autocrático, perfeccionista, permisivo y complaciente. Según este listado, el estilo de liderazgo de Transportes Murillo se describe como:

Estilo de liderazgo autocrático: Un líder autocrático, por lo general, toma decisiones con rapidez. Encuentra difícil sentarse, ya que lleva un estilo de vida muy activo. Se comunica de manera enfática y es impulsivo a la hora de decirle a las personas lo que piensa o siente. Y cuando las otras personas hablan, tiene dificultades para escuchar con atención. Tiene la capacidad de hacer varias cosas a la vez asumiendo riesgos hacia lo nuevo y diferente. Es impaciente con las personas que no caminan a su propio

ritmo. Le encanta mantener el control de todas las actividades que se realizan y es muy espontáneo para actuar. Toma decisiones sobre evidencias comprobables. En su vida personal, es muy introvertido. La gente lo percibe como una persona difícil de llegar a conocer. En muchas ocasiones prefiere trabajar de manera independiente. Se siente motivado y entusiasmado cuando se producen logros por el trabajo que realiza. (Alvarado, 2006)

Hablando del tipo de decisiones, McDermott, (2016) dice que pueden ser categorizados en los siguientes: racional, intuitivo, combinado, sistemas de soporte a las decisiones (DSS) y toma de decisiones de reconocimiento preparado. Entonces, el tipo de decisión usado en Transportes Murillo, de acuerdo a los resultados obtenidos, es el siguiente:

Tipo intuitivo. La idea aquí es que no habría absolutamente ninguna razón o lógica para tomar decisiones. En cambio, hay un conocimiento interno, o intuición, o alguna clase de sentido acerca de lo que hay que hacer. La gente puede sentirlo en sus corazones, en sus entrañas, en su piel, etc. Hay también diferentes maneras en las que la gente recibe la información, ya sean a través de imágenes, palabras o voces. (McDermott, 2016)

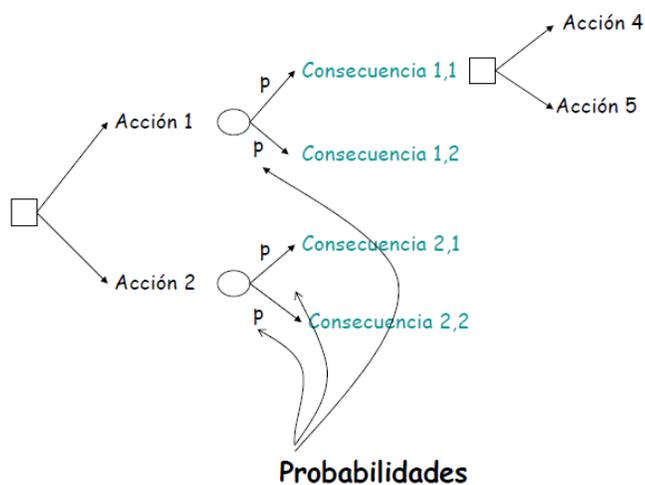
Con estos datos, se ve como recomendable el procedimiento descrito en el párrafo siguiente.

4.2 Procedimiento de Toma de decisiones propuesto

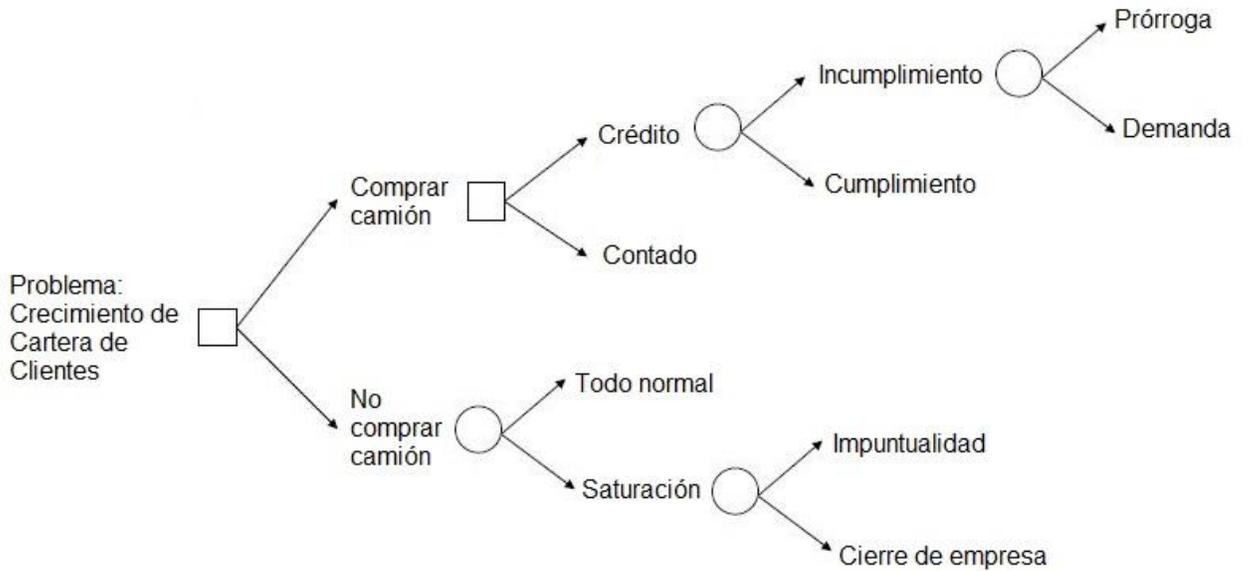
Árboles de Decisión: Dice Ruiz Abellón (2006) que “un árbol de decisión es una forma gráfica y analítica de representar todos los eventos que pueden surgir a partir de una decisión asumida en cierto momento. Nos ayudan a tomar la decisión “más acertada”, desde un punto de vista probabilístico, ante un abanico de posibles decisiones. Permite desplegar visualmente un problema y organizar el trabajo de cálculos que deben realizarse. La terminología consiste en un nodo de decisión, que indica que una decisión necesita tomarse en ese punto del proceso y

está representado por un cuadrado; un nodo de probabilidad, que indica que en ese punto del proceso ocurre un evento aleatorio y está representado por un círculo; y una rama, que nos muestra los distintos caminos que se pueden emprender cuando tomamos una decisión o bien ocurre algún evento aleatorio y está representada por una flecha”. Dicho diagrama se puede apreciar en la imagen que se presenta a continuación:

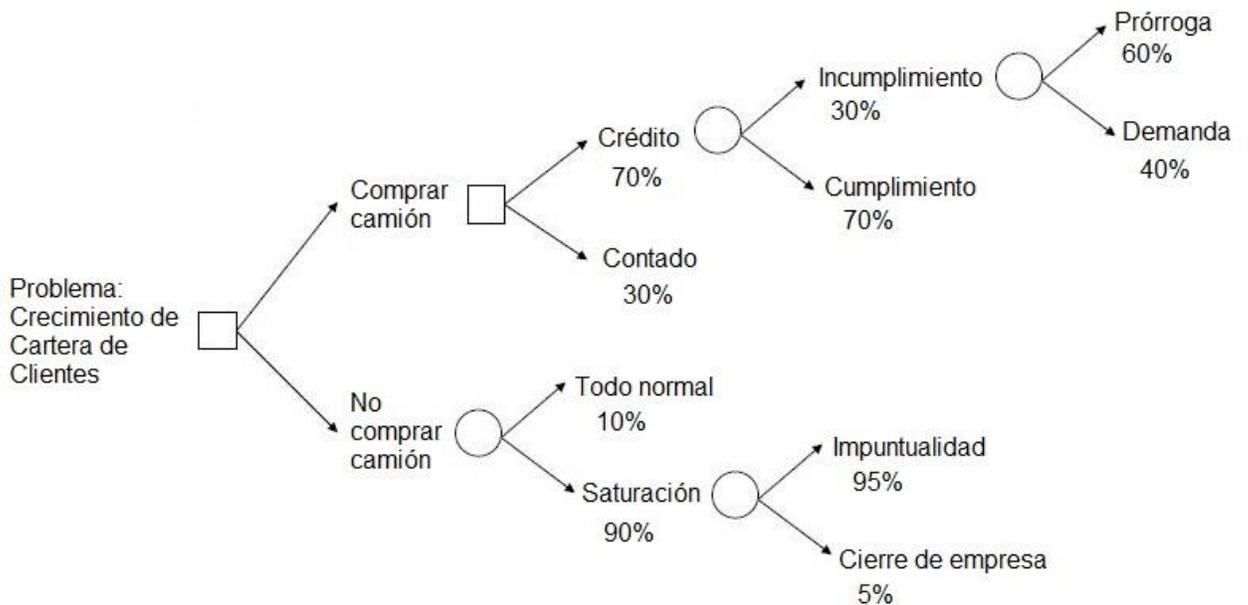
Gráficamente:



Aplicando este diagrama a una situación posible dentro de las actividades de Transportes Murillo, S.A. de C.V., a continuación se puede ver un ejemplo del esquema de acuerdo a un evento recurrente:

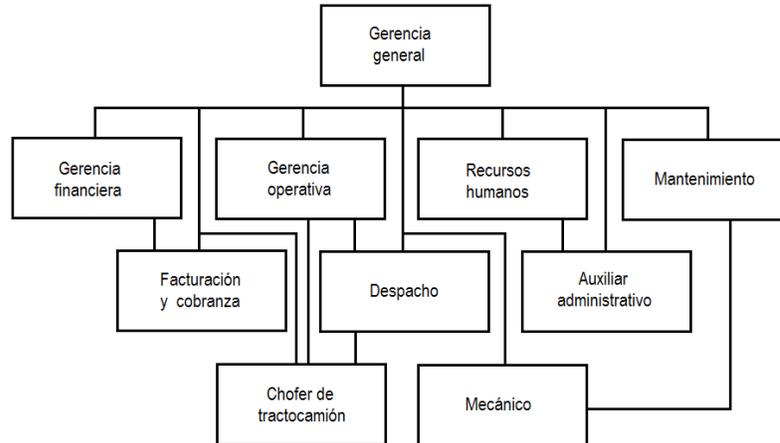


Incluso, como sugiere Ruiz Abellón, pueden utilizarse cantidades calculadas que ayuden al procedimiento de la toma de decisiones. Siguiendo con el ejemplo propuesto en el esquema anterior, se obtiene el siguiente diagrama:

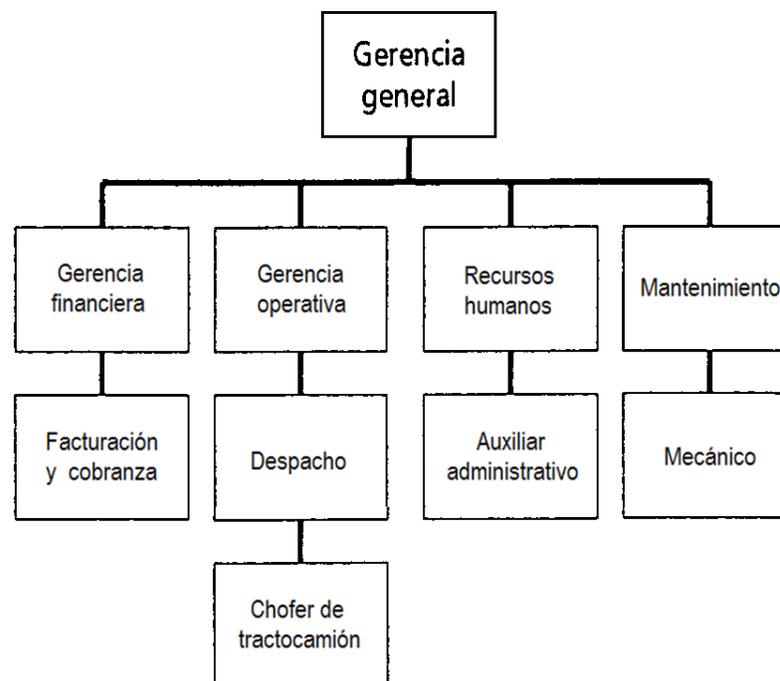


4.3 Propuesta de la estructura organizacional que facilitará el manejo de personal

El organigrama actual de Transportes Murillo, S.A. de C.V. está distribuido como sigue:



En él se pueden apreciar las líneas de mando intrincadas y complejas que propician el mal manejo de personal y recursos. Mediante el análisis de la información obtenida en los objetivos anteriores, se propone el organigrama siguiente:



Este organigrama permite el flujo correcto del mando, ya que comparándolo con el utilizado en la empresa, simplifica las funciones, otorga responsabilidades y distribuye las actividades de manera eficiente.

El organigrama propuesto es el de tipo lineal o militar, el cual “concentra la autoridad en una sola persona, ya sea propietario, gerente o director; el jefe toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando. El tipo de organización militar no excluye la ayuda o la cooperación de jefes subalternos; la acepta y la aprovecha dentro de un orden jerárquico en el cual el superior va delegando en el inmediato inferior atribuciones y deberes precisos, fuera de los cuales no debe actuar el subalterno. El tipo de organización militar procede particularmente en centros de trabajo donde el propietario o el jefe están dotados de facultades excepcionales y pueden centralizar el mando absoluto. También las empresas pequeñas adoptan esta organización.” (Gómez Ceja, 1994)

4.4 Establecimiento del sistema de control que apoyará el aprovechamiento de los recursos financieros y materiales

4.4.1 Sistema de control actual

No hay un sistema de control propiamente dicho. En el área financiera no se llevan estados de resultados. En el área de materiales no se llevan inventarios.

4.4.2 Sistema de control propuesto

Tal y como se planteó en el capítulo de Marco Referencial, de todas las divisiones de los Estados Financieros, para el caso y la magnitud de la empresa investigada, de todas las divisiones de los estados financieros se escogieron dos: el Estado de Resultados y el Balance General.

Se eligieron estas dos herramientas basándose en la clase y magnitud de la empresa investigada, aunado al hecho de que no existe nada previo sobre lo cual

apoyarse, esta sería una buena implementación, pues permitiría a los directivos de Transportes Murillo obtener una visión realista del flujo financiero de su empresa.

Respecto al control de materiales, se observa que la empresa carece de un manejo de inventario, el cual la ayudaría a obtener un reporte adecuado de los materiales y/o refacciones que se consumen por el proceso de producción de su servicio. Entonces, como se planteó en el capítulo de Marco Teórico, el método ABC de inventarios modificado (personalizado) de acuerdo a las necesidades de Transportes Murillo, S.A. de C.V. podría ser una opción viable para tal objetivo.

Anexos

Anexo 1: Cuestionario de preguntas abiertas (sin secciones).

- 1) Nombre: _____
- 2) Edad: _____
- 3) Escolaridad: _____
- 4) Puesto en la empresa: _____
- 5) Antigüedad en la empresa: _____

- 1) ¿Sabe quién se encarga de dirigir y administrar la empresa?
(Si responde pasar a pregunta 2. Si no, pasar a pregunta 7)
- _____
- 2) ¿Sabe cuáles son las áreas de trabajo de la empresa?
- _____
- 3) ¿Sabe quién se encarga del área de (seleccione un área de las que mencionó en la pregunta anterior)?
- _____
- 4) ¿Puede decir cuáles son las funciones de este empleado?
- _____
- 5) ¿Sabe quién es el jefe directo de este empleado?
- _____
- 6) ¿Sabe si este empleado recibe órdenes de otro jefe en la empresa?
- _____
- 7) ¿Qué funciones desempeña usted en su puesto?
- _____
- 8) ¿Desempeña alguna función que no corresponde a su puesto?
(Si responde pasar a pregunta 9. Si no, pasar a pregunta 10)
- _____
- 9) ¿Qué comentarios tiene acerca de ello?
- _____
- 10) ¿Qué opina acerca de las líneas de mando?
- _____
- 11) ¿Qué piensa de la socialización en el área de trabajo?
- _____
- 12) ¿Cree que la organización de la empresa es algo necesario?
- _____
- 13) ¿La empresa pasa por problemas financieros en este momento?
(Si responde pasar a pregunta 14. Si no, pasar a pregunta 15)
- _____
- 14) ¿A qué considera que se debe esto?
- _____
- 15) ¿Cree que la empresa está organizada?
- _____
- 16) ¿Qué opina de la jerarquía?
- _____
- 17) ¿Sabe lo que es el mando?
- _____
- 18) ¿Qué piensa de la delegación de autoridad?
- _____
- 19) ¿Se maneja la motivación hacia el empleado en la empresa?
- _____
- 20) ¿Cuál es la especialidad que la empresa ofrece al público?
- _____
- 21) ¿Cómo llamaría al tipo de organización de su empresa?
- _____
- 22) ¿En qué cree usted que se basa el mando en su empresa?
- _____
- 23) ¿Cómo cree usted que los empleados se deban comportar en una empresa?
- _____
- 24) ¿Qué cree usted que sea lo que una empresa debe buscar?
- _____
- 25) ¿Le gustaría participar en la toma de decisiones de la empresa?
- _____
- 26) ¿Cree que la empresa funciona en conjunto, de manera unida?
- _____
- 27) Generalmente, ¿toma usted decisiones con nociones de lo que es bueno o malo para la empresa?
- _____

Anexo 2: Cuestionario de diferencial semántico

CUESTIONARIO

Marque con una X la casilla con el grado que mejor refleje su opinión con respecto a los siguientes enunciados:

Si tiene alguna duda sobre la pregunta, o no entiende una palabra, pregunte con toda confianza

1) La estructura organizacional de mi empresa es...

Compleja	<input type="checkbox"/>	Entendible				
Clara	<input type="checkbox"/>	Confusa				
Vacilante	<input type="checkbox"/>	Fuerte				
Enorme	<input type="checkbox"/>	Chica				
Difícil	<input type="checkbox"/>	Fácil				
Flexible	<input type="checkbox"/>	Rígida				

2) La estructura organizacional Formal de mi empresa es...

Mala	<input type="checkbox"/>	Buena				
Conocida	<input type="checkbox"/>	Desconocida				
Compleja	<input type="checkbox"/>	Entendible				
Clara	<input type="checkbox"/>	Confusa				
Débil	<input type="checkbox"/>	Fuerte				
Fácil	<input type="checkbox"/>	Difícil				

3) La estructura organizacional Informal de mi empresa es...

Entendible	<input type="checkbox"/>	Compleja				
Confusa	<input type="checkbox"/>	Clara				
Fuerte	<input type="checkbox"/>	Vacilante				
Chica	<input type="checkbox"/>	Enorme				
Fácil	<input type="checkbox"/>	Difícil				
Rígida	<input type="checkbox"/>	Flexible				

4) La jerarquía organizacional de mi empresa es...

Innecesaria	<input type="checkbox"/>	Necesaria				
Sencilla	<input type="checkbox"/>	Engorrosa				
Débil	<input type="checkbox"/>	Sólida				
Grande	<input type="checkbox"/>	Mínima				
Disciplinada	<input type="checkbox"/>	Relajada				
Útil	<input type="checkbox"/>	Inútil				

5) Establecer líneas de mando en mi empresa es algo...

Exitoso	<input type="checkbox"/>	Fracasante				
Ridículo	<input type="checkbox"/>	Serio				
Coherente	<input type="checkbox"/>	Contradictorio				
Desanimante	<input type="checkbox"/>	Estimulante				
Sencillo	<input type="checkbox"/>	Engorroso				
Innecesario	<input type="checkbox"/>	Necesario				

6) La departamentalización (la división por áreas) de mi empresa es...

Funcional	<input type="checkbox"/>	Complicada				
Difusa	<input type="checkbox"/>	Definida				
Fluida	<input type="checkbox"/>	Estancada				
Desanimante	<input type="checkbox"/>	Estimulante				
Disciplinada	<input type="checkbox"/>	Desordenada				
Contradictoria	<input type="checkbox"/>	Coherente				

Referencias

Adame Welsh, Rafael Antonio (2000). *Costeo Basado en Actividades (ABC) Conceptos Teóricos y Metodología de Implementación* (Tesis de Maestría) Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de Los Garza.

Becoña Iglesias, Elisardo. (1990). El Diferencial Semántico en la Medición de Actitudes: Adjetivos versus Conceptos. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 43(3) pp. 301-312.

Besley Scott, Brigham Eugene F. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cengage Learning.

Bohlander George, Snell Scott y Sherman Arthur (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson.

Carrasco Dávila, Alan F. (2005). La micro y pequeña empresa mexicana, *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Número 45, julio. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2005/afcd-mpymem.htm>

Carvajal Martín Luis Gregorio, Ormeño Josefa y Valverde Martín María Ángeles (2014). *Técnicas Administrativas Básicas*. Madrid: Editex.

Chiavenato, Idalberto (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Flores Jiménez Ruth, Hernández Ortiz Iván y Flores Jiménez Ivette (2009). *Caracterización General de las Pymes e Importancia de la Capacitación*. Recuperado de: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C15P04.pdf>

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (1998). *Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura*. México: McGraw-Hill.

Gittman Laurence J., Zutter Chad J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.

Gobierno de España – Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2008). *Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar*. Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Gómez Ceja, Guillermo (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.

Gómez Ceja, Guillermo (1997). *Sistemas Administrativos. Análisis y Diseño*. México: McGraw-Hill.

González Jiménez, Ana Belén (2012). *Módulo Formativo 1: Técnicas Administrativas Básicas de Oficina. Operaciones Auxiliares de Servicios Administrativos y Generales*. Sevilla: Mad.

Hall, Richard S. (1995). *Organización, Estructura y Proceso*. México: Prentice-Hall.

Hellriegel Don, Slocum Jr. John W. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.

Hermida Jorge Alfredo, Serra Roberto y Kastika Eduardo (1997). *Administración y Estrategia*. Buenos Aires: Macchi.

Hernández y Rodríguez, Sergio (2006). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill.

Koontz Harold, Weihrich Heinz y Cannice Mark (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.

KPMG en México (2013). *Empresas Familiares en México: El Desafío de Crecer, Madurar y Permanecer*. Recuperado de: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>

Leach, Peter (1999). *La Empresa Familiar*. México: Granica.

López Berzunza, Enrique (2003). *Planeación y Control Estratégico*. México: UPIICSA-IPN.

Luna Matilde y Tirado Ricardo. (febrero de 1997). Organización y Representatividad de las Micro y Pequeñas Empresas en México. *Comercio Exterior*, 47(2) pp. 159-166.

Möller Abramo, Guillermo (2011). *El Sistema de Costes Basado en las Actividades (ABC) Implantación en una Bodega* (Tesis de Maestría) Universidad de Valladolid, Valladolid.

Münch Galindo, Lourdes (2006). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.

Münch Galindo, Lourdes (2006). *Fundamentos de Administración: Casos y Prácticas*. México: Trillas.

Murillo Torrecilla, F. Javier (2006). *Cuestionarios y Escalas de Actitudes*. Madrid: UAM.

Newstrom, John W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.

Nogales Lozano, Fernando et al. (2007). *La Empresa Familiar y los Nuevos Retos de Gestión*. Madrid: Fundación EOI.

Nuño De León, Pierina del Refugio (2012). *Administración de Pequeñas Empresas*. Tlalnepantla: Red Tercer Milenio.

Osgood, Chales E. (mayo de 1952). The Nature and Measurement of Meaning. *Psychological Bulletin*, 49(3) pp. 197-237.

Pérez Porto Julián y Gardey Ana (2014). *Sistema Administrativo*. Recuperado de: <http://definicion.de/sistema-administrativo/>

Ramírez Rojas, José Luis (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Razeto Migliaro, Luis (2015). *Modelos Organizativos de Talleres Laborales*. Santiago: Universitas Nueva Civilización.

Rendón Cobián, Marcela (2010). *El Estudio de la Pequeña Empresa Familiar en Mexico. Una Perspectiva Analítica*. Recuperado de: <http://www.academica.org/000-027/340>

Rendón Cobián, Marcela (2011). *Empresa Familiar y Configuraciones Organizacionales*. Recuperado de: http://asoea.azc.uam.mx/f_uam_mipymes/ponenc2f/0011.pdf

Robbins Stephen P. y Judge Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodríguez Díaz, Rafael (1997). *La Empresa Familiar: Doce Claves para el Éxito*. Las Palmas: SOFESA/Fundación Bravo Murillo.

Rodríguez Valencia, Joaquín (1997). *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales.

Ross Stephen A., Westerfield Randolph W. y Jaffe Jeffrey F. (2012). *Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill.

Ross Stephen A., Westerfield Randolph W. y Jordan Bradford D. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill.

Rueda Domínguez, Gabriela (2003). *Improvisación en la administración, ¿Lastre empresarial?* (Tesis de Maestría) Universidad de las Américas, Puebla.

Recuperado de:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/rueda_d_g/portada.html

Sánchez Ugarte, Fernando. (junio de 1993). Acciones en Favor de las Micro, Pequeñas y Medianas Industrias en México. *Comercio Exterior*, 43(6) pp. 539-543.

Solleiro José Luis y Castañón Rosario. (julio de 1998). Política Industrial y Tecnológica para las PYME en América del Norte. *Comercio Exterior*, 48(7) pp. 582-594.

Tejada Barrenetxea, Susana (2004). *Tema 5. Estructura de las Organizaciones*.

Recuperado de:

<http://www.ehu.eus/SusanaTejada/asignat/organi/temas/Tema%205.-%20Estructura%20organizativa..pdf>

UPIICSA: Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (s/f). *Administración Integral*. Recuperado de: http://148.204.211.134/polilibros/portal/polilibros/P_Terminados/Admon-Integr/principal.htm

Urban Fernández, Francisco. (1980). Un Método de Investigación de Origen Psicolingüístico: El Diferencial Semántico. *Cauce*, (3) pp. 47-69.

Werther William B. y Davis Keith A. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.