

Capacidad administrativa de las empresas integradoras. Caso: integradora manufacturera en Oaxaca

REYNA MINERVA HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
MONSERRAT MARTÍNEZ

RESUMEN

En un mercado global cada vez más competitivo, el gobierno federal de México impulsa el programa de Empresas Integradoras con el objetivo de potenciar los esfuerzos de las micro, pequeñas y medianas empresas hacia su competitividad. El estudio de caso que se presenta analiza los factores de la capacidad administrativa en una empresa integradora manufacturera de muebles de madera que asocia a microempresarios de Oaxaca. Se parte de la necesidad de cubrir el requisito básico de una administración adecuada para el funcionamiento óptimo de una organización económica, para estar en posibilidad de avanzar en objetivos y estrategias hacia la competitividad.

Palabras clave: empresas integradoras; capacidad administrativa; microempresas.

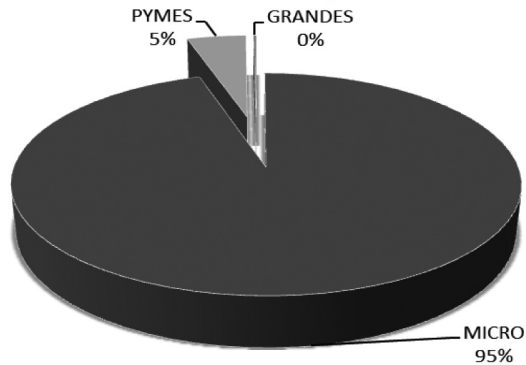
INTRODUCCIÓN

En México, las empresas juegan un papel fundamental para el desarrollo económico y social, están catalogadas en cuatro rubros según sus características: micro, pequeñas, medianas y grandes empresas (*Diario Oficial de la Federación*, DOF, 1990¹). Existen 5.144 millones de empresas de las cuales 99.8% son micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES); de éstas, 95.2% son microempresas (INEGI, 2011) (gráfica 1).

Fecha de recepción: 2 de mayo de 2011. Correos electrónicos: rhernandez@unsis.edu.mx; monmartinez@unsis.edu.mx.

¹A partir de 1990 existen cuatro pronunciamientos acerca de los criterios para la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas realizados por la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. *Diario Oficial de la Federación*. (18/05/1990). Disponible en: [www. Diariooficialdigital.com](http://www.Diariooficialdigital.com). Fecha de consulta: 8 de noviembre de 2008.

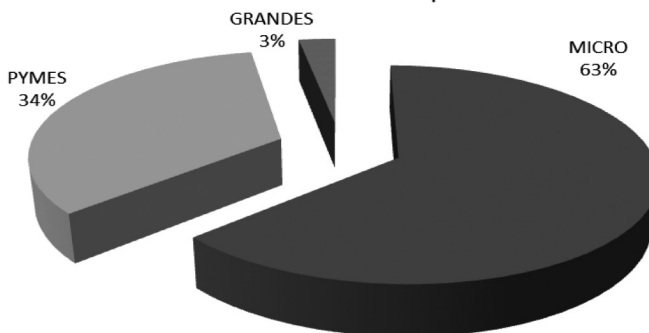
Gráfica 1: Estratificación de empresas en México.



Fuente: INEGI, 2010.

La importancia de las microempresas radica tanto en los empleos que generan como en su contribución al Producto Interno Bruto (PIB). El total de empresas ocupan a 27.7 millones de personas en el país lo que representa 72% de empleos formales; las **MIPYMES** generan 70% de estos empleos contribuyendo con 34.7% al PIB; es importante señalar que esta contribución ha disminuido al pasar de 42 a 34.7% de 1999 a 2009. Las microempresas generan 45.6% de empleos, sin embargo, contribuyen sólo con 15% del PIB (INEGI, 2011) (gráfica 2).

Gráfica 2: Personal ocupado.



Fuente: INEGI, 2011.

Sin embargo, las cifras son alarmantes respecto al promedio de vida de las empresas, datos obtenidos de diferentes fuentes reflejan que a cinco años de iniciar operaciones, 90% de las empresas quiebran, las que se consolidan lo hacen en un promedio de 10 años, 10% fracasa a este año de vida (cuadro 1).

**CUADRO 1. PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE QUIEBRAN EN MÉXICO
SEGÚN AÑOS DE VIDA**

| Fuente | Años | Porcentaje |
|--------------------------------------|------|------------|
| Degerencia.com ² | 1 | 50 |
| Centro-CRECE ³ | 2 | 75 |
| CEPAL ⁴ | 3 | 75 |
| Degerencia.com | 5 | 90 |
| Francisco Yáñez (2005). ⁵ | 10 | 10 |

Fuente: elaboración propia de acuerdo con información señalada.

La Fundación para el Desarrollo Sostenible (2006), calcula que 43% de las empresas fracasan por errores administrativos, considerándolos como el conjunto de problemas laborales, fiscales, financieros y de regulación derivados de una mala administración; sólo dos de cada 10 empresarios están capacitados formalmente para administrar su propia empresa. Bolaños (2008), confirma que las ΜΙΡΥΜΕΣ fallan por errores de gestión aunque técnicamente son competentes, tienen serios problemas en la parte administrativa por falta de conocimiento de esta área. Asimismo, destaca que una de las causas principales del fracaso de las empresas es la falta de preparación de sus dirigentes (Contreras, 2006).

Según Contreras (2006), a escala nacional 85.2% de las microempresas de todos los sectores declaran tener problemas, los más importantes son: 42% la falta de clientes; competencia excesiva 22%, y bajas ganancias 14.6%. Una encuesta de INEGI de 2006 señala que los motivos de fracaso de las microempresas son 40% por errores administrativos; 21% por tropiezos financieros; 20% por problemas fiscales; 12% por obstáculos relacionados con las ventas y cobranza; 4% por asuntos relacionados con la producción, y 3% por conflictos con los insumos (cuadro 2).

Se observa la importancia de los errores administrativos como la principal causa del fracaso en las microempresas, destacando que los otros problemas mencionados se derivan de aquellos y la falta de capacidad de las administraciones.

Luis Enrique Dávila, consultor del Centro Regional para la Competitividad Empresarial de la Ciudad de México (CRECE, 2006), menciona que: “las micro y pequeñas empresas suelen enfrentar una serie de problemas laborales, fiscales, financieros y de

²Mauricio Lefcovich, 2008, “Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos”, disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/las_pequeñas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos.htm. [10/11/2008].

³Luis E. Dávila, 2006, “Pequeñas y medianas empresas”, disponible en: <http://www.crece.org.mx>. [10/11/2008].

⁴Emilio Zevallos, “Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina”, en *Revista de la CEPAL*, Núm. 79. Santiago de Chile. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Abril de 2003, p. 53-70.

⁵Citado por Claudio L. Soriano, 2009, “Estudio al fracaso de las PyME”, disponible en: <http://sinergiaconsultora.blogspot.com/search/label/Analisis%20por%20%3A%20Claudio%20L.%20Soriano>. [31/05/2009].

regulación que frenan el desarrollo de la empresa dejándola indefensa ante la competencia nacional e internacional". Todas las micro y pequeñas empresas presentan problemas, pero diferentes en magnitud y forma, que impiden su crecimiento y competitividad ante empresas más grandes y fuertes.

Para abatir los problemas que presentan las MIPYMES y hacerlas más competitivas, el gobierno mexicano ha instrumentado estrategias en las que se encuentra el programa de Empresas Integradoras que por decreto⁶ promueve este tipo de organizaciones considerando que ha sido un factor de éxito para el desarrollo de economías mundiales como Alemania, Japón, Italia, Noruega, Francia, Taiwán y Corea; modelo que se ha extrapolado a otros países adaptándolo a sus condiciones particulares con resultados favorables en sus economías.

Desde entonces se ha logrado asociar a miles de micro, pequeñas y medianas empresas en México lo cual demuestra la importancia de las integradoras como una respuesta a la competitividad en la globalización de los mercados. Una de las mejores formas de sobrevivir para una empresa en un mundo globalizado como en el que nos encontramos, es formar alianzas estratégicas con otras empresas con la finalidad de hacerse más fuertes y competitivas; por tal motivo, se considera importante el programa de Empresas Integradoras en México.

A partir del logro de asociar a las MIPYMES en la década de los ochenta, el contexto de la economía mexicana presenta cambios en las formas de organización empresarial, observándose incremento en la cooperación entre empresas. Por ello, existe un fuerte interés en la articulación productiva, particularmente entre las empresas de menor escala, con el objetivo de fortalecerse para producir y comercializar sus productos y servicios en mercados de alta competitividad, y de cierta forma evitar que fracasen incrementando su vida útil. Es por eso que las empresas integradoras han tomado fuerza y son parte primordial para el crecimiento, especialmente de las MIPYMES.

Según la Secretaría de Economía (SE, abril de 2011) existen 1,074 de empresas integradoras registradas en el país, de las cuales 26 son consideradas como casos de éxito, este número no ha variado desde 2008. Del total de integradoras, 178 pertenecen al sector manufacturero, sólo cinco son casos de éxito. Uno de los estados que ha buscado, por medio de esta figura de asociación, producir y comercializar los productos de las MIPYMES a menor costo es Oaxaca debido a los altos niveles de rezago social y económico. En la entidad actualmente están registradas 75 empresas integradoras que corresponde a 6.9% del total nacional (en 2008 representaba 2.8%) y sólo cuatro son casos de éxito; 15 integradoras pertenecen al sector manufacturero y no se registra ningún caso de éxito en este sector.

Así como las MIPYMES presentan problemas de manera individual, las empresas integradoras también. Un estudio muestra que las empresas integradoras del Distrito Federal fracasan en 45% por causas externas a la empresa tales como la situación y estabilidad económica del país, 25% por ausencia de organización y falta de cultura empresarial en equipo; es importante resaltar el hecho de que la población del país no cuenta con una cultura de trabajo en equipo, por lo que resulta difícil llegar a objetivos

⁶Decreto publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 7 de mayo de 1993, modificado el 30 de mayo de 1995.

y acuerdos en común; cuando no se cuenta con los miembros adecuados esto se convierte en un problema aún más crítico, en ocasiones esto puede llevar a las empresas a la quiebra (Lugo, 2001).

A pesar del esfuerzo del gobierno de apoyar para que las ΜΙΡΥΜΕΣ no fracasen por medio de la formación de empresas integradoras, esto no se ha podido lograr; un ejemplo de ello es la disolución, en proceso, de una empresa integradora manufacturera de muebles de madera en Oaxaca.

Al respecto una investigación señala que en México, la manufactura de los muebles de madera ocupa el lugar número cuatro, de las ocho principales ramas en las que se observan frecuentemente problemas que afectan de manera considerable a los negocios con 16.6%. Esta comparación es en relación con el total de problemas que se dan dentro del sector manufacturero, el dato indica que la industria no está funcionando como se requiere y que estos problemas debilitan su funcionamiento y, por consiguiente, su eficiencia y competitividad.

Los problemas que enfrentan las microempresas de esta industria son en primer lugar la falta de clientes ya que los precios de estos productos son elevados y la vida útil es larga, por lo que la compra no es frecuente; en segundo lugar la falta de crédito debido a que se les restringe por ausencia de confianza en los factores de riesgo que conlleva, como los ambientales; después, las reducidas ganancias debido a que la materia prima es costosa y el margen de utilidad por artículo es bajo; en cuarto lugar la competencia excesiva ya que en zonas con recursos madereros muchas personas se emplean en este giro, además de la competencia de artículos hechos de aluminio o metal que son más baratos y sustituyen a los de madera; en quinto los problemas con las autoridades por cuestiones de tala inmoderada y sobreexplotación de los bosques; por último está el problema del pago a destiempo a los fabricantes de estos productos (Contreras, 2006).

En la empresa integradora objeto de estudio, entre otros problemas importantes se identificaron deficiencias en aspectos básicos como la administración y gestión; considerando que uno de los problemas de las empresas se derivan de los errores administrativos, en este artículo se presenta el análisis de los factores relacionados con la capacidad administrativa de la empresa, la cual se define como “el adecuado desempeño de las funciones administrativas para el logro de los objetivos organizacionales mediante el uso óptimo de recursos”.

FACTORES DE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Estos factores se analizaron en cinco dimensiones que corresponden a las etapas del proceso administrativo (Fayol, 1916), integradas por diferentes elementos que determinaron indicadores correspondientes a las funciones administrativas.

La dimensión *Planeación* se conceptualiza como el proceso de fijar los objetivos y los medios necesarios para alcanzarlos. Se analizó mediante los elementos e indicadores siguientes:

CUADRO 3. ELEMENTOS E INDICADORES DE LA PLANEACIÓN

| Elemento | Indicador |
|---|--|
| <p>Objetivos: Fines o resultados que la empresa desea obtener en un tiempo determinado.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Existencia de objetivos; ● Participación y conocimiento en los objetivos; ● Estabilidad de los objetivos, y ● Cumplimiento de los objetivos. |
| <p>Estrategias: Curso de acción para el logro de objetivos en condiciones óptimas de uso de recursos y esfuerzos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Existencia de estrategias; ● Conocimiento de las estrategias; ● Contribución al logro de objetivos, y ● Evaluación. |
| <p>Políticas: Conjunto de normas, criterios, lineamientos o guías establecidas para la toma de decisiones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Existencia y conocimiento de las políticas; ● Políticas razonables y aplicables; ● Estabilidad y flexibilidad de las políticas, y ● Relación contribución-objetivos. |
| <p>Procedimientos: Secuencia de actividades ordenadas para el logro de un fin determinado.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Existencia y conocimiento de procedimientos; ● Grado de estabilidad de los procedimientos; ● Adecuados a necesidades, y ● Evaluación. |
| <p>Programas: Plan que establece detalladamente las actividades que habrán de realizarse para el logro de un fin, así como el tiempo y dinero requerido para su realización.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Existencia y conocimiento de programas. ● Participación en la elaboración de los programas; ● Grado de factibilidad y flexibilidad de los programas, y ● Evaluación de los programas. |
| <p>Presupuestos: Conjunto de gastos e ingresos estimados para la realización de las actividades en un tiempo determinado.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Existencia y conocimiento de presupuestos; ● Participación en la elaboración de los presupuestos; ● Grado de factibilidad y flexibilidad de los presupuestos, y ● Evaluación de los presupuestos. |

Fuente: elaboración propia con base en teorías administrativas.

La dimensión *Organización* se conceptualiza como el proceso orientado a estructurar las relaciones entre las personas, tareas y recursos para el logro de objetivos. Se analizó mediante los componentes e indicadores siguientes:

CUADRO 4. ELEMENTOS E INDICADORES DE LA ORGANIZACIÓN

| Elemento | Indicador |
|---|---|
| División del trabajo: Delimitación de las actividades con la finalidad de lograr la eficiencia con el mínimo de esfuerzo. | <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una división clara de actividades; • Relación división-eficiencia del trabajo; • Relación y coordinación de funciones-áreas, y • Cumplimiento de las actividades. |
| Jerarquización: Nivel de mando que posee un individuo de acuerdo con su rango, grado o importancia. | <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de nivel de mando; • Conocimiento sobre su existencia; • Relación rango-mando, y • Relación autoridad-responsabilidad. |
| Departamentalización: División y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. | <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una estructura organizacional; • Similitud de las actividades; • Funciones-actividades de acorde al giro de la empresa, y • Relación departamentalización-objetivos. |
| Descripción de funciones: Definición clara y detallada de las actividades que se tienen que desempeñar en un puesto. | <ul style="list-style-type: none"> • Definición de funciones; • Conocimiento de las actividades a desempeñar; • Compromiso con las actividades a desempeñar, y • Evaluación del desempeño. |
| Coordinación: Sincronización de los recursos y esfuerzos para el logro de los objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una coordinación de puestos; • Existencia de una coordinación de departamentos; • Relación coordinación-esfuerzos, y • Relación coordinación-objetivos. |

Fuente: elaboración propia con base en teorías administrativas.

La dimensión *Integración* se conceptualiza como el proceso de captación y coordinación de todos los recursos necesarios para la realización de los planes y objetivos de la organización. Se analizó mediante las dimensiones e indicadores siguientes:

CUADRO 5. ELEMENTOS E INDICADORES DE LA INTEGRACIÓN

| Elemento | Indicador |
|--|---|
| Recurso humano: Personas que ayudan al logro de los objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> ● Existencia de procedimientos de reclutamiento y selección; ● Adecuación de personas al puesto; ● Existencia de procedimientos de contratación e inducción; ● Existencia de reglamentos y normas de seguridad e higiene, y ● Existencia de programas de capacitación y desarrollo de personal. |
| Recurso financiero: Elementos de carácter económico y monetario necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales. | <ul style="list-style-type: none"> ● Obtención de los recursos financieros en las mejores condiciones; ● Destino eficiente de los recursos financieros; ● Conocimiento del uso de los recursos financieros; ● Manejo definido de los recursos financieros, y ● Evaluación del uso de los recursos financieros. |
| Recurso material: Elementos materiales o físicos necesarios que contribuyen al logro de objetivos organizacionales. | <ul style="list-style-type: none"> ● Obtención de los recursos materiales en las mejores condiciones; ● Manejo adecuado de los recursos materiales; ● Existencia de sistema de inventarios; ● Abastecimiento oportuno de los recursos materiales, y ● Empleo eficiente de los recursos materiales. |
| Recurso técnico: Conocimientos, equipo y tecnología necesarios para la realización de tareas. | <ul style="list-style-type: none"> ● Obtención de los recursos tecnológicos en las mejores condiciones; ● Mantenimiento adecuado de los recursos tecnológicos; ● Abastecimiento oportuno de los recursos tecnológicos; ● Utilización eficiente de los recursos tecnológicos, y ● Relación tecnología-objetivos. |

Fuente: elaboración propia con base en teorías administrativas.

La dimensión *Dirección* se conceptualiza como el proceso que consiste en guiar el esfuerzo de las personas para lograr los objetivos de la organización. Se analiza mediante los elementos e indicadores siguientes:

CUADRO 6. ELEMENTOS E INDICADORES DE LA DIRECCIÓN

| Elemento | Indicador |
|---|--|
| Autoridad: Poder que se tiene para dirigir a otros, y que hagan o no ciertas actividades apropiadas para el logro de los objetivos de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio del mando; • Delegación de responsabilidades; • Tipo de liderazgo, y • Relación autoridad-resultados. |
| Comunicación: Conjunto de interacciones que existen entre las personas con la finalidad de transmitir y recibir información ya sea de manera formal o informal. | <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de mecanismos de comunicación eficientes; • Existencia de respeto de los canales de comunicación; • Existencia de retroalimentación, y • Relación comunicación-objetivos. |
| Toma de decisiones: Elección de un curso de acción entre varias alternativas. | <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de procesos adecuados para la toma de decisiones; • Existe un análisis de los problemas; • Evaluación decisión-resultado, y • Relación procesos de toma de decisiones-objetivos. |
| Motivación: Conjunto de técnicas y conocimientos utilizados para influir en el comportamiento de las personas | <ul style="list-style-type: none"> • Grado de motivación del personal y socios; • Existencia de factores de motivación; • Técnicas empleadas para motivar, y • Relación motivación-resultados. |
| Supervisión: Vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. | <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de supervisión; • Supervisión adecuada a las actividades; • Frecuencia de la supervisión, y • Relación supervisión-resultados. |

Fuente: elaboración propia con base en teorías administrativas.

La dimensión *Control* se conceptualiza como la evaluación y medición para que los planes se lleven a cabo con el fin de detectar, prever y corregir las desviaciones que se presenten. Se analizó mediante los elementos e indicadores siguientes:

CUADRO 7. ELEMENTOS E INDICADORES DEL CONTROL

| Elemento | Indicador |
|--|---|
| <p>Establecimiento de estándares: Unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con la que se efectúa el control.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de estándares; • Grado de conocimiento de los estándares; • Grado de participación en la elaboración de los estándares; • Acuerdo en la elaboración de estándares, y • Grado de estándares adecuados. |
| <p>Medición del desempeño: Medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de medición del desempeño; • Grado de conocimiento de la medición del desempeño; • Acuerdo en la elaboración de la medición del desempeño; • Medición adecuada y oportuna, y • Relación métodos de medición-resultados. |
| <p>Comparación desempeño-estándar Integración de las desviaciones en relación con los estándares.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de comparación entre estándares y desviaciones; • Conocimiento de las desviaciones; • Criterio para definir la importancia de las desviaciones; • Acuerdo en los criterios para definir la importancia de las desviaciones, y • Comparación adecuada y oportuna. |
| <p>Tomar medidas correctivas: Acciones para ajustar las desviaciones a los estándares.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de medidas correctivas; • Existencia de medidas adecuadas; • Grado de oportunidad de las medidas; • Relación correcciones-planeación, y • Relación medidas correctivas-desviaciones. |

Fuente: elaboración propia con base en teorías administrativas.

Los indicadores se evaluaron en una escala del 1 al 5 que corresponden al nivel de desempeño de las funciones administrativas (cuadro 8), y se obtuvo un índice que representa el nivel de capacidad administrativa de la empresa integradora de acuerdo con una escala (cuadro 9).

CUADRO 8. DEFINICIÓN DE LA ESCALA DE EVALUACIÓN

| Puntos | Apreciación | Definición |
|--------|------------------------------|--|
| 5 | Excelente | Desempeño de funciones administrativas totalmente satisfactorias. |
| 4 | Buena Eficiente ⁷ | El desempeño de funciones administrativas podría mejorarse pero no se considera como fuente de dificultades. |
| 3 | Regular | El desempeño de funciones administrativas necesita mejoras, es fuente de dificultades aunque no de importancia. |
| 2 | Deficiente | El desempeño de funciones administrativas es fuente de dificultades, que pueden mejorarse. |
| 1 | Mala | El desempeño de funciones administrativas es fuente de dificultades, pero con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes. |

Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia, 1995.

CUADRO 9. ESCALA DEL NIVEL DE CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

| Escala | Definición |
|----------|--------------------------------------|
| 90 a 100 | Excelente capacidad administrativa. |
| 80 a 89 | Buena capacidad administrativa. |
| 60 a 79 | Regular capacidad administrativa. |
| 40 a 59 | Deficiente capacidad administrativa. |
| 0 a 39 | Mala capacidad administrativa. |

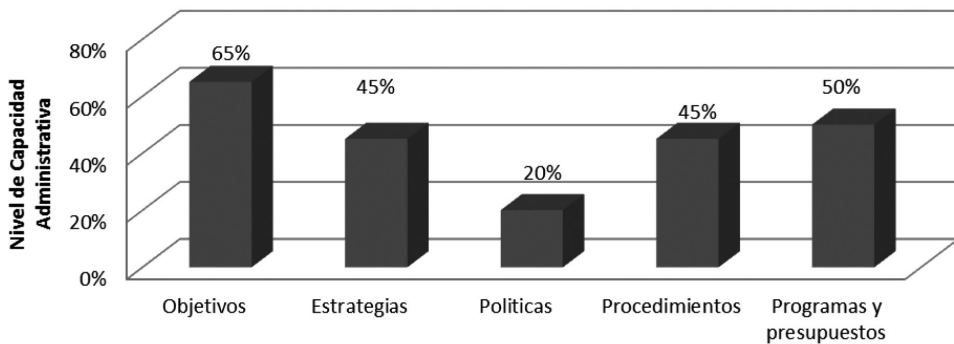
Fuente: elaboración propia.

⁷Se considera eficiente, la capacidad de disposición y uso de los medios (administrativos) con que se cuenta para el logro de los objetivos.

RESULTADOS

La dimensión *Planeación* definida como el proceso de fijar los objetivos y medios necesarios para lograrlos, se evaluó con cinco elementos. El elemento con bajo nivel de capacidad fue políticas, 20%; los que obtuvieron un nivel deficiente de capacidad fueron las estrategias y procedimientos, 45%; los programas y presupuestos, 50%; finalmente, el elemento de nivel regular de capacidad fue objetivos con 65% (gráfica 3).

GRÁFICA 3. DIMENSIÓN DE PLANEACIÓN



Fuente: elaboración propia en base en la encuesta realizada.

Los *Objetivos* reflejan un regular desempeño (65%), muestran que su existencia, *participación* y *conocimiento* son satisfactorios, su *cumplimiento* se considera fuente de dificultades pero podrían mejorarse, sin embargo, su *estabilidad* es fuente de dificultades en la empresa con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes.

Las *Estrategias* reflejan un deficiente desempeño (45%), muestran que su *conocimiento* podría mejorarse pero no se considera fuente de dificultades, su *existencia* y *contribución* a los objetivos genera dificultades que podrían mejorarse; sin embargo, la *evaluación* de las estrategias sí representa fuente de dificultades pero con dudosas posibilidades de mejora en las condiciones existentes.

Las *Políticas* reflejan un mal desempeño (20%), muestran que su *existencia* y *conocimiento*, *razonabilidad* y *aplicabilidad*, *estabilidad* y *flexibilidad*, y *relación contribución-objetivos* son fuente de dificultades pero con dudosas posibilidades de mejora en las condiciones existentes.

Los *Procedimientos* reflejan un deficiente desempeño (45%), muestran que su *estabilidad* podría mejorarse pero no se considera fuente de dificultades, su *existencia* y *conocimiento*, y su *adecuación a las necesidades* genera dificultades que podrían mejorarse; sin embargo, la *evaluación* de los procedimientos sí representa fuente de dificultades pero con dudosas posibilidades de mejora en las condiciones existentes.

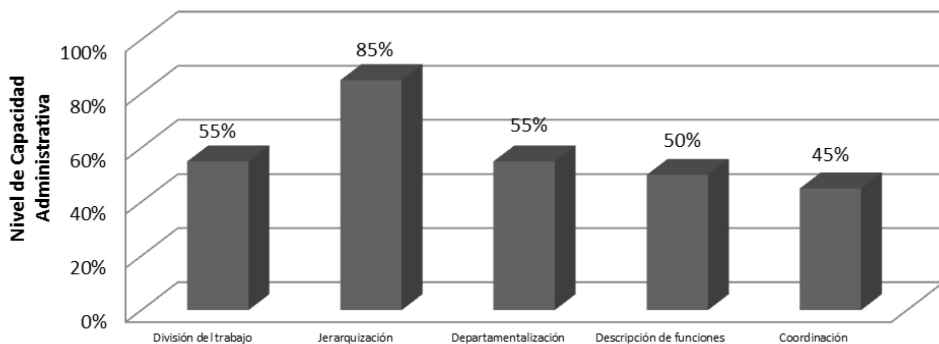
Los *Programas* reflejan un deficiente desempeño (50%), muestran que su participación es satisfactoria, su *existencia y conocimiento*, y la *factibilidad y flexibilidad* se consideran fuente de dificultades pero podrían mejorarse; sin embargo, su *evaluación* es fuente de dificultades en la empresa con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes.

Los *Presupuestos* reflejan un deficiente desempeño (50%), muestran que su participación es satisfactoria, su *existencia y conocimiento*, y la *factibilidad y flexibilidad* se consideran fuente de dificultades pero podrían mejorarse; sin embargo, su *evaluación* es fuente de dificultades en la empresa con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes.

Debido a estos resultados, la *Planeación* se encuentra en un nivel deficiente de capacidad administrativa (45%), considerándose que es fuente de dificultades, y que podrían mejorarse.

La dimensión *Organización* definida como el proceso de estructurar las relaciones entre las personas, tareas y recursos para el logro de los objetivos, se evaluó con cinco elementos. Muestran en su mayoría deficientes niveles de capacidad, como es el caso de la coordinación con un nivel de 45%; la descripción de funciones con un nivel de capacidad de 50%; la departamentalización y división del trabajo con un nivel de 55%; de todos los elementos el que mayor nivel de capacidad presenta es la jerarquización con 85% (gráfica 4).

GRÁFICA 4. DIMENSIONES DE ORGANIZACIÓN



Fuente: elaboración propia en base en la encuesta realizada.

La división del trabajo refleja un deficiente desempeño (55%), muestra que su *cumplimiento* podría mejorarse pero no se considera fuente de dificultades, su *existencia y relación división-eficiencia del trabajo* necesita mejoras, son fuente de algunas dificultades pero no de importancia; sin embargo, la *relación y coordinación funciones-áreas* de la división del trabajo sí representa fuente de dificultades pero con dudosas posibilidades de mejora en las condiciones existentes.

La *Jerarquización* refleja un buen desempeño (85%), muestra que su *conocimiento* es satisfactorio, su *existencia*, *relación rango-mando* y *relación autoridad-responsabilidad* podrían mejorarse pero no se considera fuente de dificultades.

La *Departamentalización* refleja un deficiente desempeño (55%), muestra que su indicador *acorde al giro de la empresa* podría mejorarse pero no se considera fuente de dificultades, su *similitud de las actividades* necesita mejoras, es fuente de algunas dificultades pero no de importancia; sus indicadores *existencia* y *relación departamentalización-objetivos* son fuente de dificultades que podrían mejorarse.

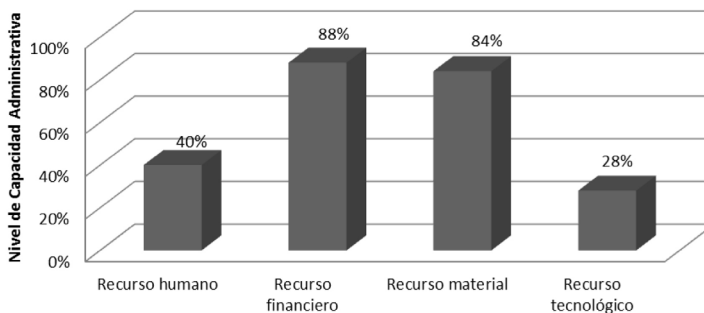
La *Descripción* de funciones refleja un deficiente desempeño (50%), muestra que su *conocimiento* es satisfactorio, la *definición de sus funciones* necesita mejoras, es fuente de algunas dificultades pero no de importancia, su *compromiso* es fuente de dificultades que podrían mejorarse; sin embargo, su *evaluación del desempeño* es fuente de dificultades en la empresa con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes.

La *Coordinación* refleja un deficiente desempeño (45%), muestra que la *relación coordinación-esfuerzos* y *relación coordinación-objetivos* necesitan mejoras, son fuente de algunas dificultades pero no de importancia, su *coordinación de puestos* es fuente de dificultades que podrían mejorarse; sin embargo, su *coordinación departamentos* es fuente de dificultades en la empresa con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes.

Debido a estos resultados, la *Organización* se encuentra en un nivel deficiente de capacidad administrativa (58%), considerándose que es fuente de dificultades y que podrían mejorarse.

La dimensión *Integración* definida como el proceso de captación y coordinación de todos los recursos necesarios para la realización de los planes y objetivos de la organización, se evaluó con cuatro elementos. El elemento con menor nivel de capacidad fue el recurso tecnológico con 24%. El recurso humano tiene un deficiente nivel de capacidad con 40%, en 84% se encuentra el recurso material, de todos los elementos el que mayor porcentaje presenta es el recurso financiero con un nivel de capacidad de 88% (gráfica 5).

GRÁFICA 5. INTEGRACIÓN



Fuente: elaboración propia en base en la encuesta realizada.

El *Recurso Humano* refleja un deficiente desempeño (40%), muestra que la *existencia de procedimientos de reclutamiento y selección, adecuación de personas al puesto, existencia de procedimientos de contratación e inducción, existencia de reglamentos y normas de seguridad e higiene, y existencia de programas de capacitación y desarrollo* son fuente de dificultades que podrían mejorarse.

El *Recurso Financiero* refleja un buen desempeño (88%), muestra que el *destino (eficiente), los conocimientos del uso de recursos y el manejo definido* son satisfactorios, la *obtención en las mejores condiciones* podría mejorarse pero no se considera fuente de dificultades; mientras que la *evaluación del uso de recursos* necesita mejoras, es fuente de algunas dificultades pero no de importancia.

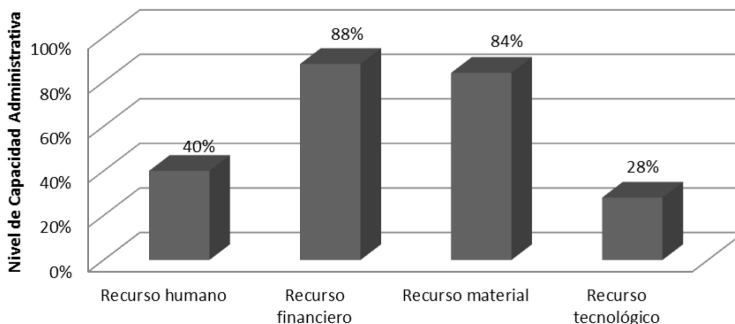
El *Recurso Material* refleja un buen desempeño (84%), muestra que el *manejo adecuado y el empleo eficiente* son satisfactorios, la *obtención en las mejores condiciones y el abastecimiento oportuno* podrían mejorarse pero no se consideran fuente de dificultades; mientras que la *existencia de sistemas de inventarios* necesita mejoras, es fuente de algunas dificultades pero no de importancia.

El *Recurso Tecnológico* refleja un mal desempeño (24%), muestra que el *mantenimiento adecuado y la utilización eficiente* son fuente de dificultades que podrían mejorarse; la *obtención en las mejores condiciones, el abastecimiento oportuno y la relación tecnología-objetivos* son fuente de dificultades pero con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes.

Debido a estos resultados, la *Integración* se encuentra en un nivel regular de capacidad administrativa (60%), considerándose que es fuente de dificultades aunque no de importancia.

La dimensión *Dirección* definida como el proceso que consiste en guiar el esfuerzo de las personas para lograr los objetivos de la organización, se evaluó con cinco elementos. El elemento toma de decisiones obtuvo un bajo nivel de capacidad con 30%, los elementos motivación con 40% y comunicación con 50% mostraron un nivel deficiente de capacidad, los elementos de autoridad y supervisión, presentan mayor nivel de capacidad con 90% (gráfica 6).

GRÁFICA 6. DIRECCIÓN



Fuente: elaboración propia en base en la encuesta realizada.

La *Autoridad* refleja un excelente desempeño (90%), al mostrar que el *ejercicio del mando, la delegación de responsabilidades y tipo de liderazgo* son satisfactorios; sin embargo, la *relación autoridad-resultados* necesita mejoras, es fuente de algunas dificultades pero no de importancia.

La *Comunicación* refleja un deficiente desempeño (50%), al mostrar que los *mecanismos de comunicación eficiente y relación comunicación-objetivos* necesitan mejoras, son fuente de algunas dificultades pero no de importancia, mientras que el *respeto de los canales y la retroalimentación* son fuente de dificultades que podrían mejorarse.

La *Toma de Decisiones* refleja un mal desempeño (30%), al mostrar que la *existencia de procesos adecuados, el análisis de problemas y la relación de procesos de toma de decisiones-objetivos* son fuente de dificultades que podrían mejorarse; sin embargo, la *evaluación de decisión-resultado* es fuente de dificultades pero con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes.

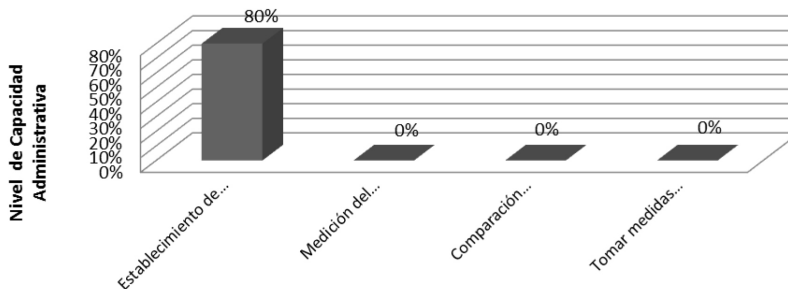
La *Motivación* refleja un deficiente desempeño (40%), al mostrar que el *grado de motivación del personal y socios* necesita mejoras, es fuente de algunas dificultades pero no de importancia, los *factores de motivación y técnicas empleadas* son fuente de dificultades que podrían mejorarse, sin embargo, la *relación motivación-resultados* es fuente de dificultades pero con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes.

La *Supervisión* refleja un excelente desempeño (90%), al mostrar que la *existencia y la frecuencia* son satisfactorias, la *adecuación a las actividades y la relación supervisión-resultados* podrían mejorarse pero no se consideran fuente de dificultades.

Debido a estos resultados, la *Dirección* se encuentra en un nivel deficiente de capacidad administrativa (54%), considerándose que es fuente de dificultades y que podrían mejorarse.

La dimensión *Control* definida como la evaluación y medición para que los planes se lleven a cabo con el fin de detectar, prever y corregir las desviaciones que se presentan, se evaluó con cuatro elementos. Los elementos medición del desempeño, comparación desempeño-estándar y tomar medidas correctivas, muestran una respuesta negativa, con aspectos deficientes considerables debido a que no existía una medición del desempeño dentro de la empresa integradora, el elemento de establecimiento de estándares tiene un nivel de capacidad de 80% (gráfica 7).

GRÁFICA 7. CONTROL



Fuente: elaboración propia en base en la encuesta realizada.

El establecimiento de estándares refleja un buen desempeño (80%), al mostrar que el *conocimiento de estándares*, *la participación* y *el acuerdo* son satisfactorios, el *establecimiento de estándares* necesita mejoras, es fuente de algunas dificultades pero no de importancia y los *estándares adecuados* son fuente de dificultades que podrían mejorarse.

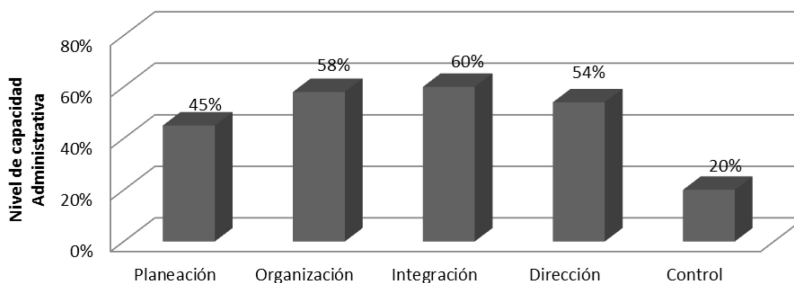
La medición y comparación del desempeño, así como tomar medidas correctivas reflejan un mal desempeño (0%); son fuente de dificultades pero con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes dada la inexistencia de los mismos.

Debido a estos resultados, el *Control* se encuentra en el nivel de mala capacidad administrativa (20%), considerándose fuente de dificultades pero con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes.

En resumen, la capacidad administrativa medida como el desempeño adecuado de las funciones administrativas, se encuentra en un nivel deficiente al resultar 47.4 puntos en un rango de 0 a 100. Los resultados obtenidos muestran que todas las dimensiones inciden de manera deficiente en la capacidad administrativa de la empresa integradora al mostrar niveles de capacidad entre 20 y 57%, estos resultados son del conjunto de elementos que componen cada dimensión.

La dimensión control muestra bajos niveles de capacidad, 20%; la planeación, 45%; dirección, 54% y la organización con 58%, muestran deficientes niveles de capacidad; la integración con 60% muestra un nivel regular de capacidad. Esto implica que la función de integración obtuvo un desempeño regular, es decir, que es fuente de dificultades aunque no de importancia; las funciones administrativas de planeación, organización y dirección tienen un desempeño deficiente, es decir, que son fuente de dificultades que pueden mejorarse; sin embargo, la última etapa del proceso administrativo que es la función control, muestra un mal desempeño, el cual es fuente de dificultades pero con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes (gráfica 8).

GRÁFICA 8. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta realizada.

Los resultados permiten demostrar el deficiente desempeño en la mayoría de las funciones administrativas evaluadas, es decir, la capacidad administrativa de la Empresa Integradora manufacturera en Oaxaca es deficiente.

RECOMENDACIONES

Con base en los resultados se hacen las siguientes recomendaciones para el adecuado desempeño de las funciones realizadas por la administración de la Empresa Integradora.

PLANEACIÓN

- Definir el propósito de la Empresa Integradora en función de su aspiración fundamental, de su naturaleza y razón de ser, ya que el propósito orientará los objetivos de la empresa, que son los fines o resultados que desea obtener en un tiempo determinado, y por lo tanto hacia los cuales se dirigen los esfuerzos de la planeación y de las demás funciones administrativas. En la definición de objetivos se recomienda hacer partícipes a todos los integrados para que tengan conocimiento, acuerdo y coordinación de los objetivos generales definidos y por área; estableciéndose de manera precisa al responder el qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué; deberán plasmarse por escrito y sobre todo mantenerlos estables en su consecución.
- Diseñar las estrategias o los cursos de acción para el logro de los objetivos de la empresa, en condiciones óptimas de uso de recursos y esfuerzos. Para su diseño se recomienda la participación de los miembros de la empresa, asegurándose de su consistencia, claridad y contribución al logro de los objetivos; deberán ser analizadas y evaluadas en las consecuencias de su aplicación. Para definir las estrategias se recomienda realizar un análisis sobre los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la empresa integradora.
- Definir las políticas de la empresa, que son el conjunto de normas, criterios o lineamientos que guían la toma de decisiones. Se recomienda que se establezcan por escrito y que sean claras, razonables, flexibles y aplicables en la práctica; con la finalidad de que sean conocidas y entendidas por todos los integrantes y así lograr una coordinación de las políticas generales y por áreas; deberán ser revisadas periódicamente con la finalidad de asegurar su contribución a los objetivos de la empresa.
- Definir los procedimientos de trabajo, es decir, el conjunto de actividades ordenadas respecto a cómo deben realizarse los trabajos para el logro de un fin determinado. Para su elaboración se recomienda que se realicen por escrito (manual de procedimientos) de acuerdo con las necesidades de cada trabajo, evitando su duplicidad y excesiva rigidez. Deberán ser revisados y evaluados periódicamente, sin perder estabilidad, con el propósito de asegurar su adecuación a las necesidades.
- Precisar programas y presupuestos de las actividades que habrán de realizarse para el logro de los objetivos, es decir, establecer tiempo y recursos requeridos para su realización. Deben ser factibles, no contrapuestos a otros programas y presupuestos de las áreas, adaptables a modificaciones y cambios, y establecerse de acuerdo con las posibilidades de la empresa. Los programas y presupuestos deben ser revisados periódicamente y enterados los integrantes de la empresa para la transparencia en el uso de los recursos.

ORGANIZACIÓN

- Dividir el trabajo y asignar actividades por áreas y de manera individual, con la finalidad de lograr mayor precisión y eficiencia con el mínimo de esfuerzo; por otro lado, se debe asegurar el cumplimiento de esta disposición especializada de actividades para perfeccionar el trabajo en la empresa.
- Disponer las funciones de la empresa por orden de rango, grado e importancia; para con ello delegar y eficientar las funciones, establecer la cadena y el grado de mando que posee cada puesto en función del nivel y responsabilidad asignada. Para el establecimiento de la jerarquía se recomienda detectar y establecer los centros de autoridad de donde emana el mando, responsabilidad y comunicación de la empresa; además debe precisarse el grado de responsabilidad y superioridad que posee cada jefe, con la finalidad de asegurar la unidad de gobierno.
- Establecer la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, acorde a las necesidades y condiciones del medio ambiente de la empresa. Para establecer los departamentos o áreas se recomienda que su formación valga para alcanzar los objetivos definidos, además de propiciar una relación entre las áreas y los recursos de la empresa (se recomienda para la empresa integradora utilizar los organigramas circulares cuyo efecto psicológico es la noción de equipo sin diferencias por niveles jerárquicos).
- Definir claramente las actividades que se tienen que desempeñar en un puesto. Para su definición se recomiendan los análisis de puestos que especifican por una parte las actividades diarias, periódicas y eventuales a desarrollar por cada puesto y, por otra, especifica el perfil adecuado del ocupante del puesto. Esto permitirá eficientar el trabajo al mantener en los puestos a las personas adecuadas con base en sus capacidades para desempeñar las funciones. Esta delimitación de funciones permitirá el compromiso de los ocupantes de cada puesto, así como una evaluación objetiva del desempeño de los trabajadores.
- Coordinar los recursos y esfuerzos de los integrantes de la empresa con el fin de lograr unidad y eficiencia en el desarrollo y consecución de los objetivos, tanto de la empresa como de sus integrantes.

INTEGRACIÓN

- Definir los procedimientos y programas adecuados para la administración del personal que labora en la empresa, ya que es el recurso más valioso. Es necesario diseñar y establecer procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción; programas de seguridad e higiene para salvaguardar la integridad de los trabajadores dado el giro de la empresa; programas de capacitación y desarrollo del personal, así como reglamentos para el personal. Lo anterior asegurará la adecuación de las personas al puesto, y el desarrollo de la empresa así como de sus integrantes.
- Definir y establecer los mecanismos para la administración de los recursos financieros de la empresa, este recurso hace posible el funcionamiento de las actividades. Se recomienda analizar opciones de financiamiento para su obtención en

las mejores condiciones. Por otra parte, su uso se debe eficientar dado que es un recurso escaso y costoso, para ello se dispone de los programas y presupuestos sugeridos, donde el recurso financiero va destinado a las actividades analizadas y valoradas. Otro aspecto de suma importancia en una Empresa Integradora es la evaluación constante del uso de los recursos financieros y su conocimiento por parte de los integrantes, para ello se sugiere establecer el mecanismo de rendición de cuentas, referente al uso eficiente y transparente de los recursos.

- Establecer mecanismos para asegurar el uso eficiente de los recursos materiales de la empresa que contemplan: análisis de opciones de compra en las mejores condiciones, implicando el abastecimiento oportuno, y el sistema de manejo de inventarios para todos los materiales que se utilizan en la empresa, ello hará posible su optimización y la reducción de costos.
- Administrar los recursos tecnológicos de los cuales depende la productividad y competitividad de la empresa. Para ello se sugiere planear su adquisición en las mejores condiciones y oportunamente, así como el mantenimiento y utilización eficiente, de acuerdo con las necesidades de la empresa para su contribución a los objetivos.

DIRECCIÓN

- Ejercer la autoridad que le corresponde a cada puesto mediante el ejercicio del mando pero direccionada hacia el logro de los objetivos de la integradora, ya que la autoridad de la administración es la facultad para dirigir las actividades de manera apropiada, en el sentido de impersonalidad del mando y para el logro de los objetivos definidos.
- Establecer mecanismos adecuados de comunicación entre los integrantes y áreas de la empresa con la finalidad de transmitir y recibir información formal vía niveles jerárquicos para evitar conflictos. Este proceso de comunicación debe asegurar la transmisión, retroalimentación y evaluación de la información hacia el logro de objetivos, lo que incluye la existencia de una comunicación abierta, clara y adecuada entre los integrantes de la empresa.
- Establecer procesos para la toma de decisiones mediante procedimientos de análisis, evaluación y selección de la mejor alternativa para solucionar, en tiempo y forma, los problemas que con más frecuencia se presentan en la empresa; además de instrumentar mecanismos de evaluación respecto a las consecuencias de la decisión y evitar cometer los mismos errores.
- Instrumentar programas de motivación para los integrantes y personal de la empresa que permitan impulsar y guiar su comportamiento de manera voluntaria en la ejecución de actividades para asegurar el logro de los objetivos. Se recomienda, en primer término, adecuar los sueldos y salarios de manera proporcional a la responsabilidad del puesto y, sobre todo, a las condiciones de la empresa, pero asegurando una compensación que permita la satisfacción de necesidades del trabajador y su familia. Las técnicas podrán contemplar la satisfacción laboral y las expectativas de seguridad y desarrollo en la empresa, esto mejorará el clima laboral lo cual se verá reflejado en los resultados.

- Supervisar la ejecución adecuada de las actividades y funciones del personal mediante una inspección que manifieste el apoyo del supervisor, siempre de acuerdo con las necesidades de cada área para verificar el cumplimiento de funciones que contribuirán al logro de los objetivos de la empresa.

CONTROL

- Establecer mecanismos de control para asegurar que las actividades se cumplan como fueron planeadas; estos mecanismos detectarán pero, sobre todo, prevenirán desviaciones y se tomarán las medidas correctivas y preventivas necesarias con la finalidad de alcanzar los objetivos. El control sólo se aplicará a las actividades pertinentes para reducir costo y tiempo. Un mecanismo de control implicará:
 - Definir los estándares que serán la unidad de medida para la ejecución de las actividades en los diferentes puestos; dichos estándares deben ser precisos y cuantificables, porque son la base para la evaluación del desempeño. Los estándares deberán definirse en función de los objetivos y con el acuerdo y conocimiento de los integrantes y personal de la empresa.
 - Medir en forma sistemática y periódica la ejecución o desempeño de actividades con base en los estándares definidos.
 - Medir de manera oportuna las diferencias o desviaciones de la evaluación del desempeño y los estándares establecidos. Definir la importancia de esas diferencias de acuerdo con los criterios establecidos, así como las causas de las desviaciones significativas.
 - Ajustar las desviaciones a los estándares. Para ello, se determinan las acciones correctivas adecuadas y oportunas a las desviaciones encontradas, para hacer cumplir las funciones y asegurar que los esfuerzos se encaminen hacia el logro de los objetivos y el propósito de la empresa integradora.

CONCLUSIONES

La experiencia de investigación en la empresa de estudio permitió conocer que las integradoras tienen el propósito de hacer competitivos a los microempresarios, pero esto no sucede de manera automática con la asociación ya que una Empresa Integradora se vuelve más compleja en su organización y manejo, que el microempresario como una sola unidad económica. Si por otro parte, se considera que los microempresarios tienen nulo o mínimo nivel de escolaridad, al menos en el estado de Oaxaca, los problemas de organización y, sobre todo, de administración y gestión de las empresas integradoras, se tornan más complejos.

La situación de los microempresarios, sus conocimientos en el giro y ganas de asociarse, no sustituyen la necesidad imperiosa de que la empresa integradora (que ahora ya no es tan "micro"), esté a cargo de un profesional con conocimientos y capacidades para su administración. Una vez cubierta esta necesidad básica de cualquier organización económica, se estará en posibilidad de avanzar hacia objetivos y estrategias para la competitividad.



BIBLIOGRAFÍA

Bolaños, Ricardo, 2008, "La PYME, motor de desarrollo", disponible en: <http://www.pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=64>. [13 de noviembre de 2008].

Contreras Soto, Ricardo, (coord.), *Una aproximación a los problemas de las microempresas en México, de acuerdo a resultados INEGI*, México, Universidad de Guanajuato, 2006, disponible en <http://www.eumed.net/libros/2007c/338/index.htm>.

Dávila, Luis E., 2006, "Pequeñas y medianas empresas", disponible en: <http://www.crece.org.mx>. [10/11/2008].

Fayol, Henry, *Industrial and General Administration*, Nueva York: Pitman & Sons, 1916.

INEGI, *Censos Económicos 2009*, México, 2011.

Lefcovich, Mauricio, 2008, *Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos*, disponible en http://www.degerencia.com/articulo/las_pequenas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos.htm. [10/11/2008].

Lugo del Valle, René, 2001, *Diagnóstico de la empresa integradora: caso Distrito Federal*, tesis para obtener el grado de licenciado en Economía, Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México.

Secretaría de Economía, "Directorio de empresas integradoras", disponible en: <http://www.contactopyme.gob.mx/integradoras/directorio.asp>, (15 de abril de 2011), México.

Soriano, Claudio L., 2009, "Estudio al fracaso de las PYME", disponible en: <http://sinergiaconsultora.blogspot.com/search/label/Analisis%20por%20%3A%20Claudio%20L.%20Soriano>. [31/05/2009].

Zevallos, Emilio, "Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina", en *Revista de la CEPAL*, núm. 79, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, abril de 2003.

