



# Servicio de Educación Agrícola, Capacitación y Desarrollo Agroempresarial (SEDUCA)

---

## Manual de Organización Inteligencia Empresarial 3<sup>ra</sup> Edición

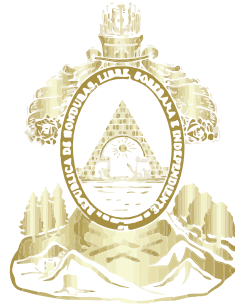
2



Gobierno de la  
República de Honduras



SECRETARÍA DE AGRICULTURA  
Y GANADERÍA



GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA DE HONDURAS



SECRETARÍA DE AGRICULTURA  
Y GANADERÍA

Secretaría de Agricultura y Ganadería  
Unidad de Planeamiento y Evaluación de la Gestión (UPEG)  
Servicio de Educación Agrícola, Capacitación y Desarrollo Agroempresarial  
(SEDUCA)

Derechos reservados, Prohibida la reproducción total o parcial de este  
documento sin autorización escrita de la SAG.

---

# AGRADECIMIENTO

---

En la tercera edición de los Manuales de la serie “Inteligencia Empresarial”, fue posible gracias al apoyo técnico y financiero del programa Alimentos para el Progreso del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA)

Se agradece el aporte técnico de la Secretaria de Agricultura y Ganadería a través del Servicio de Educación, Agrícola, Capacitación y Desarrollo Agroempresarial (SEDUCA) Y LA Unidad de Planeamiento y Evaluación de la Gestión (UPEG) con el Equipo técnico integrado por

**Ricardo Peña**  
**Marco Fortín**  
**Rafael Díaz**  
**Antonio Díaz**  
**Delmi Núñez**  
**Liz Hernández**  
**Sonia Gamero**

**Director de UPEG**  
**Coordinador Técnico / IICA**  
**Director de SEDUCA**  
**SEDUCA**  
**SEDUCA**  
**SEDUCA**  
**SEDUCA**

También se hace un reconocimiento especial a los técnicos de las diferentes instituciones que elaboraron y participaron en la primera y segunda edición de la Serie manuales de Inteligencia Empresarial.

## PRESENTACIÓN

Mejorar la productividad y la competitividad es un compromiso establecido en la Política de Estado del Sector Agroalimentario y del Medio Rural de Honduras (2004-2021) (PESAH), ratificado y asumido en el Plan Estratégico de Gobierno del Sector Económico (2014-2018), como parte del Programa de Reactivación del Sub-sector agroalimentario.

Siendo la capacitación uno de los medios para lograr este propósito, la Secretaria de Agricultura y Ganadería(SAG) presenta la Tercera Edición de la Serie Inteligencia Empresarial, compuesta por los Manuales de : Usuario, Organización, Producción, Mercadotecnia, Planeación, Economía, Finanzas y Gerencia, que son recursos didácticos , de fácil comprensión, sencillos y prácticos para fortalecer las capacidades y habilidades empresariales de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) del sector agroalimentario de Honduras.

En la SAG estamos haciendo nuestros mayores esfuerzos para que los productores (as), técnicos y jóvenes reciban capacitación para mejorar la competitividad de la MIPYME agrícola, y así logren insertarse y posicionarse en los mercados nacionales e internacionales.

Les motivo para hacer uso de la Serie Inteligencia Empresarial, pero más que todo a su aplicación e incorporación en el quehacer de las MIPYMES agroalimentarias de Honduras, con ello contribuir a dinamizar la economía y garantizar la seguridad alimentaria de las familias del sector.



**Jacobo Paz Bodden**  
Ministro

# CONTENIDO

Presentación	i
Contenido	ii
Introducción	iii
Objetivos	iiii
Una Tarea	08
Importancia de la Función Administrativa de Organización en una Empresa Agroalimentaria.	09
¿Qué es organizarse?	10
La Estructura y el Diseño Organizacional	12
¿Qué es el Diseño Organizacional?	13
La Estructura Organizacional en Empresas Pequeñas	14
La Forma de Organización Simple no Funciona cuando la Empresa Crece	16
Resumen	18
Diagnóstico	19
Elementos de diagnóstico	19
Los objetivos de su empresa	19
El tamaño de su empresa	20
Giro de la empresa	21
El diseño organizativo	22
Re-organizando su empresa	23
Aspectos Legales	25
El comerciante individual	26
El comerciante social	26
Particularidades de las Empresas Agroalimentarias	27
Repuesta	28
Bibliografía	29



Fotografía: Instituto Juventud Hondureña, Nueva Ocotepeque, Ocotepeque.

## INTRODUCCIÓN

Este Manual de Organización tiene como propósito central ayudar a los propietarios y administradores de Micro Pequeña y Mediana Empresas de Honduras a tomar conciencia de la importancia de la función administrativa de organización. El objetivo es hacerlos reflexionar acerca de la necesidad de organizarse para lograr objetivos y resaltar la importancia de la organización en una empresa agroalimentaria.

Utilizando el estudio de casos se lleva al lector a que maneje algunos conceptos básicos de la organización como función administrativa. Se destacan la estructura y el diseño organizacional como conceptos clave para entender la organización de una MIPYME.

Se presenta la hipótesis que la organización simple es el modelo apropiado para la Micro Pequeña y Mediana Empresa, pero que las ventajas de ese modelo dejan de funcionar cuando la empresa empieza a crecer.

Se enfatiza en la necesidad de introducir cambios en la empresa, siguiendo un proceso ordenado. Se reconoce que la micro, pequeña y mediana empresa hondureña necesita hacer profundos cambios para adecuar su organización a las condiciones del siglo XXI. Se guía al lector en la elaboración de un diagnóstico, que sirva como punto de partida.

Al final, se plantea la necesidad de dar una base jurídica a la empresa y se sugieren opciones contenidas en el Código de comercio.



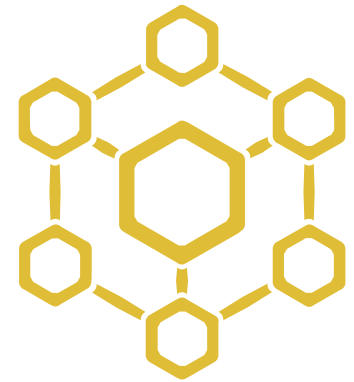
# OBJETIVOS

## Generales

1. Desarrollar la **"Inteligencia Empresarial"**
2. Fortalecer el espíritu emprendedor
3. Fortalecer el espíritu administrativo

## Específicos

1. Valorar la función administrativa de la Micro Pequeña y Mediana empresa en Honduras.
2. Entender que debe haber una correlación entre los objetivos de la empresa y su estructura y diseño organizativo.
3. Manejar los conceptos básicos de la función administrativa de organización.
4. Valorar las ventajas que la organización simple tiene para la Micro Mediana y Pequeñas Empresa
5. Desarrollar las capacidades en los dueños(as) de pequeñas y medianas empresas para detectar síntomas de desajuste entre la estructura organizativa y las situaciones creadas por los cambios que se dan dentro y fuera de la empresa.
6. Utilizar el diagnóstico como instrumento para detectar la necesidad de cambio organizacional en una empresa.
7. Ofrecer un modelo para la reorganización de una empresa.
8. Comprender la necesidad de la existencia de disposiciones especiales por parte del gobierno para regular las empresas agroalimentarias.
9. Estimular la consolidación legal de las empresas agroalimentarias de Honduras.



## Una Tarea

Comenzaremos este Manual de Organización con un ejercicio que consiste en obtener, en el transcurso de una mañana, la siguiente información:

1. ¿Cuáles son los permisos que una Micro pequeña y Mediana Empresa de Honduras (MIPYME), necesita para operar legalmente?
2. ¿Cuáles son los requisitos que exigen los bancos para otorgar un préstamo?
3. ¿Qué otras fuentes de financiamiento existen para la MIPYME?
4. ¿Qué otras empresas en su comunidad se dedican a fabricar el mismo producto que su MIPYME?
5. ¿Qué otros productos iguales o similares a los que fabrica su empresa se están vendiendo en pulperías, tiendas y mercados de su comunidad? ¿Son traídos de otros lugares? ¿A qué precios se venden esos productos?

¿En qué porcentaje cumplió la tarea?



Qué pudo haber hecho de forma diferente para cumplir totalmente la tarea?

### Anotaciones

---



---



---



---



---



---



---

**“Organización es forma en que dos o más personas colaboran, ordenadamente, para lograr un objetivo.”**





¿Qué conclusiones obtuvo después de haber participado en el ejercicio?

Anotaciones

---



---



---



---



---



---



---



---

## Importancia de la Función Administrativa de Organización en una Empresa Agroalimentaria

Una empresa agroalimentaria, como cualquier otra empresa, tiene objetivos que debe lograr, para lo cual, varias personas realizan actividades diferentes que deben hacerse en forma coordinada.

¿Qué pasaría en una fábrica de pan en la que los empleados llegan a la hora que quieren y hacen lo que se les ocurre; el dueño a veces va, a veces no va; cuando hay harina, no hay huevos, ¿los hornos no se encienden a la hora y los repartidores de pan llegan tarde?

Esa empresa produciría y vendería muy poco pan, perdería clientes y probablemente tendría que cerrar. Una empresa debe organizarse, de otra manera no podrá alcanzar sus objetivos, metas y planes.

**“Para lograr sus objetivos una empresa debe estar organizada apropiadamente.”**



## ¿Qué es Organizarse?

Desde el punto de vista administrativo, organizarse es establecer:

- Las tareas que deben realizarse para lograr los objetivos de la empresa.
- Designar quién debe ejecutar esas tareas.
- Establecer la forma en que deben agruparse las tareas.
- Establecer quién da órdenes a quien dentro de la empresa.
- Determinar en qué nivel de la empresa deben tomarse las decisiones.



### Caso 1

Don Eduardo es el propietario de una pequeña panadería. Cada semana decide cuánto van a producir de cada tipo de pan. Él se encarga de comprar harina, azúcar, sal, levadura y todos los ingredientes que se necesitan. Bajo su supervisión trabajan varias personas que ha contratado para que le ayuden. 6 se dedican a mezclar los ingredientes, amasar y hacer pelotas de harina, 2 a colocarlas en los moldes, 3 atienden los hornos y 2 a ordenar el pan ya terminado y lo ponen en bolsas. Cada quien es responsable de la limpieza de su propia área de trabajo. Don Eduardo en persona se encarga de entregar las bolsas de pan a 3 muchachos para que lo distribuyan en las pulperías.

1. ¿Que esta pasando en la panaderia de Don Eduardo?

### Anotaciones

---



---



---



---



---



---



---

**“La organización ayuda a una MIPYME a lograr sus objetivos”.**

**“En las zonas rurales de Honduras, cuando un grupo de personas se organizan, lo hacen con propósitos gremiales: pelear por la tierra, presionar al gobierno o defenderse de los coyotes.”**



2. Diga a quién le han asignado cada tarea:

3. Clasifique esas tareas y haga un máximo de cuatro grupos. Para agruparlas tome en cuenta en qué se parecen y en qué son diferentes. Es como si en un costal hay limones, naranjas dulces, naranjas agrias y toronjas y le piden que las clasifique. Usted pone juntas las que son iguales.

4. ¿Quién da las órdenes en la panadería?

5. ¿Quién toma las decisiones en esa panadería?

**Anotaciones**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**“Tarea es una actividad que ejecuta la persona que ocupa un puesto en la empresa.”**



## La Estructura y el Diseño Organizacional

En la organización de una empresa se distinguen dos componentes, la estructura y el diseño organizacional.

### ¿Qué es la Estructura Organizacional de una Empresa?

Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las tareas de una empresa. Constituye la base de la organización. La estructura es en una empresa como el esqueleto del cuerpo humano. Le da forma y la sostiene. Usted más de una vez ha quebrado una piñata. Pues la armazón de alambre, o la olla de barro, es la estructura de la piñata. Sobre ella se ponen el papelillo y los adornos.

#### Anotaciones

---



---



---



---



---



---



---

**“Tener poder es la capacidad para influir en el comportamiento de otras personas.”**

**“Autoridad es el derecho que tiene una persona a ejercer el poder, en virtud de la posición que ocupa en una empresa.”**

**“Estructura organizacional es la forma en que se dividen, ordenan y coordinan las actividades de una empresa.”**



## ¿Qué es el Diseño Organizacional?

Es el proceso de seleccionar una estructura organizacional apropiada para alcanzar los objetivos de una empresa. Se refiere a los siguientes 6 aspectos:

1. El grado de **división del trabajo**. Por ejemplo, en la panadería de don Eduardo, si las personas que mezclan ingredientes fueran diferentes a los amasadores y otras personas se encargaran de hacer las pelotas de harina, diríamos que hay cierto grado de división del trabajo.
2. El número de **departamentos** necesarios para llevar a cabo las tareas de la empresa. En la panadería de don Eduardo podrían ser 4: Gerencia, Compras, Producción y Ventas.
3. **Cadena de mando**. Se refiere a la línea de autoridad que va desde el nivel superior hasta los niveles más bajos. Quién responde ante quién. En una empresa no debe haber ninguna persona que tenga dos jefes. En la panadería es claro que don Eduardo es la máxima autoridad y que todos le obedecen a él.

Si quisiéramos ver la cadena de mando de la panadería en forma gráfica, tendríamos algo así:



### Anotaciones

---



---



---



---



---



---

“Diseño organizacional es el proceso de seleccionar la estructura apropiada para el logro de los objetivos de la empresa.”

“Departamento es una unidad de la empresa que reúne actividades que son similares y están conectadas de forma lógica.”



4. El número de personas que un jefe tiene bajo su mando directo se llama tramo de mando. No es bueno que un jefe tenga muchos empleados bajo su mando directo. don Eduardo tiene 16. Podría estar llegando al límite. Si la panadería sigue creciendo, don Eduardo tendrá que delegar autoridad en otros o crear mandos intermedios.

5. El grado de centralización en la toma de decisiones. Si el jefe toma todas las decisiones hablamos de una centralización de la autoridad. Si en la toma de decisiones participan varias personas que se encuentran en diferentes niveles de la empresa, entonces hablamos de descentralización. La panadería de don Eduardo es centralizada.

6. El nivel de formalización que hay en la empresa. Por ejemplo, si las órdenes se dan oralmente o por escrito, si hay reglamentos escritos que indican quién y cómo se deben hacer las cosas. En las empresas pequeñas el nivel de formalización es bajo.

## La Estructura Organizativa en Empresas Pequeña

La mayoría de las Micro Pequeñas y Medianas Empresas en Honduras han comenzado con una **Organización simple**, que se caracteriza por tener:

- a. Poca división del trabajo.
- b. Pocos departamentos.
- c. Un solo jefe.
- d. Concentración en la toma de decisiones.
- e. Largos tramos de mando.
- f. Poca formalización.

### Anotaciones

---



---



---



---



---



---



---

“Cuando usted va a diseñar una casa lo que va a hacer es seleccionar la estructura más adecuada para los usos que le va a dar a esa casa.”

“La organización Simple es apropiada Para empresa pequeña.”



La organización simple funciona bien para las empresas pequeñas, en cuyo caso ofrece varias ventajas:

- Es poco costosa.
- Es rápida. Si cualquier día, don Eduardo quiere dejar de producir pan blanco, todo lo que tiene que hacer es llamar a los encargados de mezclar los ingredientes y darles una orden.
- Es flexible. Un día don Eduardo puede decidir hacer sólo pan blanco y al día siguiente sólo pan dulce, sin ningún problema, o puede intercambiar personal de un departamento a otro sin dificultad.
- Como el dueño asume el control de comprar y vender siempre hay cuentas claras.

Las características de la organización simple permiten que se den algunos Vicios Administrativos como los siguientes:

- Desaprovechamiento de la iniciativa y creatividad del personal.
- Si el dueño-gerente no está, no hay quien resuelva los problemas. Esto significa un riesgo para la empresa.
- Con mucha frecuencia el dueño-gerente considera que todo el efectivo que ingresa a la empresa le pertenece y que puede utilizarlo para satisfacer necesidades personales, provocando la descapitalización de la empresa.

Anotaciones

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**“Una pequeña empresa no debe tener una organización que le resulte costosa.”**

**“Los vicios administrativos son prácticas que interfieren con el logro de los objetivos de la empresa.”**



## La Forma de Organización Simple no Funciona cuando la Empresa Crece

Cuando una empresa empieza a crecer las ventajas de una estructura y diseño organizacional simple empiezan a convertirse en desventajas:

- La alta centralización de la autoridad y la baja formalización producen una sobrecarga de trabajo en el propietario-gerente y cierto grado de descoordinación.
- El número de personas bajo su mando directo comienza a ser excesivo.
- La toma de decisiones se vuelve lenta. La empresa puede llegar a paralizarse.
- La asignación de diferentes tareas a un mismo empleado reduce la posibilidad de especialización en el trabajo, lo que puede resultar negativo en un mercado en el que los clientes se vuelven cada vez más exigentes.



### Caso 2

A don Eduardo le ha ido muy bien con su panadería. El número de sus clientes ha crecido. Un estudio le indicó que hay muchas personas que prefieren consumir pan recién sacado del horno y ha arreglado un turno de trabajo que le permite distribuir pan fresco antes de las seis de la mañana. Ya tuvo que contratar 8 nuevos empleados. Sus proveedores de insumos ahora le tienen más confianza y le dan créditos cada vez mayores y a plazos más largos. El ya conoce mejor su negocio y hasta tiene nuevas recetas. Varios comedores y restaurantes que han probado sus productos están dispuestos a firmar contratos para que su panadería les suministre el pan que sirven con sus comidas. El negocio está haciendo más dinero.

Sin embargo, algunos problemitas empiezan a presentarse. Don Eduardo tiene que trabajar 18 horas al día. En su casa se quejan porque dicen que ya no llega ni a dormir. (Para ahorrar tiempo él ha puesto una cama en un rincón de la panadería y ahí descansa los ratos que le quedan libres). Pasa de mal carácter y se está poniendo flaco. Los amasadores se pasan quejando porque ahora tienen que trabajar más. Los distribuidores del pan no quieren trabajar dos turnos. El otro día un camión que fue a dejar un pedido de azúcar no pudo descargar porque don Eduardo no estaba y no había nadie que firmara los papeles.

Don Eduardo se siente agobiado y vive molesto con el personal porque dice que no quieren cooperar.

### Anotaciones

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**“Una empresa que quiera volverse competitiva debe especializar su mano de obra.”**

**“El crecimiento de una empresa demandará cambios en su estructura organizativa.”**







## Resumen

Los puntos centrales que se han tratado en este Manual se pueden resumir de la manera siguiente:

1. La organización de una empresa debe responder a los objetivos de esa empresa. No pueden andar los objetivos por un lado y la estructura y diseño organizativo por otro lado.
2. El tamaño es un factor importante para determinar la estructura y diseño organizativo de una empresa. Lo que funciona para una empresa pequeña no tiene que funcionar necesariamente para una mediana o grande.
3. Organizarse significa establecer con claridad las tareas o actividades que deben realizarse en la empresa, cómo deben agruparse y quién las tiene que hacer. Además, significa determinar quién da órdenes a quién dentro de la empresa y dónde deben tomarse las decisiones.
4. La estructura se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las tareas de una empresa. La estructura es la que da forma a la empresa. Es como el esqueleto del cuerpo humano o como la armazón de alambre de una piñata.
5. El diseño organizativo se refiere a la selección de una estructura adecuada para alcanzar los objetivos de la empresa. Incluye 6 aspectos fundamentales: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización.
6. La mayoría de las pequeñas empresas agroalimentarias en Honduras tienen una organización simple, caracterizada por su poca especialización del trabajo, poca complejidad, alta centralización, baja formalización, por tener una línea de mando vertical, de arriba hacia abajo y que muchas personas dependen de un solo jefe.
7. La organización simple ofrece ventajas para la empresa pequeña, pero esas ventajas se vuelven desventajas cuando la empresa crece.

### Anotaciones

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**“Aunque usted sepa todos los temas que aparecen en el resumen, de nada le servirán, si no los pone en práctica en su MIPYME.”**



## Diagnóstico

Antes de introducir cambios usted debe saber exactamente lo que está pasando con la organización de su empresa. Para eso necesita hacer un diagnóstico.

Es lo que hacen los médicos con sus pacientes. Primero los interrogan para saber por qué han buscado su ayuda profesional, qué sienten y qué síntomas tienen. Luego los revisan, con ayuda de algunos instrumentos, y si consideran necesario les mandan hacer análisis clínicos, radiografías, etc. Hasta que tienen una idea clara acerca de cuál es la enfermedad, se atreven a recetar. Igual hacen los mecánicos con las máquinas descompuestas.

### ¡Usted no puede hacer menos con su empresa!

Si su empresa no está funcionando bien tiene que averiguar por qué. Si usted no hace esto, podría aplicar la medicina equivocada. ¿Qué pasaría si los males de su empresa se deben a falta de capital y usted lo que hace es aumentar la división del trabajo? Pues sería como si un médico le recetara vitaminas a un enfermo del corazón.

### Elementos del diagnóstico

Reduciremos a cinco los elementos que se incluirán en el diagnóstico de la organización de una empresa:

- Los objetivos de la empresa.
- El tamaño de la empresa.
- El giro de la empresa (a que se dedica la empresa).
- La estructura.
- El diseño organizacional.

### Los objetivos de su empresa

Los objetivos que una empresa tiene son determinantes para establecer su organización.

Hay empresas cuyo objetivo es simplemente sobrevivir. Sus propietarios no quieren riesgos, no quieren cambios. Prefieren seguir haciendo lo mismo día tras día, aunque al final obtengan los mismos resultados.

Existen pequeñas empresas agroalimentarias que tienen como objetivo proporcionar una fuente de empleo para sus dueños y sus parientes. En una empresa que tiene este objetivo se emplea, como dicen, hasta el perro de la casa. No importa si el empleado va a contribuir o no con la realización de las tareas de la empresa. "Ella es sobrina de mi esposa y necesita un empleo", es el tipo de explicación que se da.

### Anotaciones

---



---



---



---



---



---



---

**"Diagnosticar es hacer un examen cuidadoso y un análisis de los datos con el fin de entender o explicar algo."**

**"Si una persona no contribuye al logro de los objetivos de la empresa, no debe estar empleada en ella."**

**"El que su MIPYME busque obtener utilidades es un objetivo legítimo."**







## El Diseño Organizativo

Examine los aspectos que forman el diseño organizativo de su empresa:

1. El nivel de división o especialización del trabajo se lo indicará lo siguiente:

- a) El número de personas que realizan más de una tarea.
- b) El número de tareas asignadas a más de una persona.
- c) El número de personas que hacen solamente una tarea.

Si un mismo empleado realiza varias tareas (mezcla ingredientes, amasa, hace pelotas de masa y hace limpieza, por ejemplo) es un indicador de que hay baja división del trabajo. Pero si hay tareas que demandan del trabajo coordinado de varias personas o hay varias personas haciendo una tarea específica, podemos decir que hay una mediana o alta división del trabajo.

2. Identifique los departamentos que tiene su empresa.

3. Identifique quién manda a quién. ¿Hay una sola línea de mando?

4. Cuente el número de personas que reciben órdenes directas del jefe. Si hay otras personas con autoridad, indique el número de empleados que cada una tiene bajo su mando.

5. Identifique quién toma las decisiones en la empresa. ¿Las toma el jefe? ¿Hay otros empleados que también toman decisiones?

6. Observe como se comunican las órdenes, reglas o instrucciones en la empresa. ¿Se hace oralmente? ¿Por escrito? ¿Se reúne al personal para hacerlo? ¿Hay un reglamento, manual, o un instructivo escrito?

Anotaciones

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## Re-organizando su Empresa

Si el objetivo de su empresa es sobrevivir, o proporcionar empleo a su dueño, a sus familiares y amigos, no tiene que molestarse en introducir cambios en su organización. Siga haciendo lo mismo y obtendrá los mismos resultados.

Más, si sus objetivos son obtener utilidades y satisfacer las necesidades de los clientes, usted enfrenta un gran desafío.

Recuerde que su empresa es como el cuerpo humano, si cambia una parte, afectará a todas las otras partes que lo forman. Si don Eduardo creyó que podía aumentar el número de empleados y pasar a trabajar a doble turno, sin tener que hacer cambios en la organización de su panadería, estaba equivocado.

Si su empresa está creciendo y tiene proyectos para ganar más clientes, aumentar su producción, fabricar nuevos productos o introducir tecnología, mejor empiece a examinar la organización de su empresa para determinar qué cambios necesita hacer ahora mismo.

### Cómo Proceder

1. Haga un listado del trabajo que es necesario realizar para alcanzar los objetivos de la empresa. Debe incluir todas las actividades, desde las de mercadeo hasta las de mantenimiento y limpieza, las de producción y administración, las de gestión, contabilidad y finanzas. Todas, absolutamente todas las actividades deben ser incluidas.
2. Dividir todo el trabajo en actividades que puedan desempeñarse, lógica y cómodamente, por individuos y grupos. Si sus clientes exigen productos de mejor calidad, mejor acabados, con empaques atractivos y seguros, con marca y etiqueta, tiene que empezar a introducir algún grado de especialización en la mano de obra. Para esto tiene que asignar una sola tarea a un empleado o a varios empleados para una sola tarea. Ya no puede tener a un empleado haciendo de todo un poco. Deberá tener un plan de capacitación.
3. Combine y agrupe las actividades de manera lógica y eficiente. Para que las tareas se hagan mejor y utilizando menor cantidad de insumos habrá necesidad de organizar algunos departamentos en su empresa. En el caso de la panadería de don Eduardo, pudimos ver que hay tareas que él realizaba sin problema cuando su empresa era pequeña. Pero ahora que está creciendo sería mejor que esas tareas las agrupara en departamentos.

### Anotaciones

---

---

---

---

---

---

---

---

---

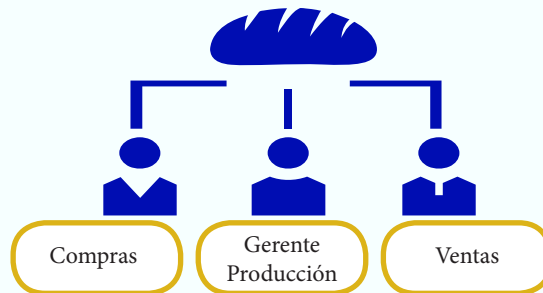
---

---

---

Por ejemplo, Podría crear un departamento de compras, al que le asignaría la responsabilidad de tener a tiempo y en las cantidades requeridas todos los insumos necesarios para producir y vender el pan. Otro departamento a crear podría ser el de producción, que se encargaría de todas las tareas que hay que realizar para fabricar el pan. Un tercer departamento sería el de ventas. Don Eduardo se podría quedar con todas las tareas de administración. Esto implicaría aumentar sus funciones de coordinación, pero seguramente que ayudaría mucho a que la empresa pudiera alcanzar sus objetivos sin tener que enfrentar tantos problemas.

En un organigrama, o sea una representación gráfica de la estructura organizativa, la panadería de don Eduardo, aparecería así:



4. En el organigrama la gerencia y los departamentos aparecen unidos por líneas continuas que indican la cadena de mando. Se puede ver claramente que el gerente tiene mando directo sobre los jefes de departamento. Si quisiéramos ampliar el organigrama para incluir detalles de los departamentos, veríamos que todos los empleados de cada departamento solamente obedecen a su jefe. De esta manera se respeta el principio que dice que ningún empleado debe tener dos jefes.

5. Con la departamentalización también se ha resuelto el problema de la amplitud del tramo de mando. Al crear administradores de nivel medio se evita que todos los empleados dependan directamente del gerente.

6. La departamentalización favorece la descentralización de la autoridad, pues cada jefe de departamento puede tomar decisiones que no necesiten la participación de la gerencia.

7. Establezca mecanismos para la coordinación. A medida que aumenta la división del trabajo y la departamentalización también crece la necesidad de coordinar las actividades a fin de asegurar el logro de los objetivos.

8. Agregue un poco de formalidad a la organización. Formule normas acerca de cómo desempeñar las actividades relevantes de la empresa y establezca controles para asegurar que las normas se cumplan y para detectar cuando no se cumplen. También debe establecer correctivos que deberá aplicar siempre que sea necesario. Es bueno que todo esto lo escriba en un documento, que puede servir como reglamento interno de la empresa. Se debe asegurar que todos los empleados conozcan este reglamento.

Anotaciones

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**“Organigrama es la representación gráfica de la organización de una empresa que muestra las funciones, departamentos o puestos de la empresa y la forma en que se relacionan.”**





9. Establezca un mecanismo que le permita saber si la estructura y el diseño organizacional adoptado por la empresa están apoyando el logro de los objetivos de la empresa.

10. Esté dispuesto a hacer cualquier ajuste que se considere necesario.

## Aspectos Legales

En el aspecto legal existen dos tendencias entre los dueños MIPYME's:

- a. Enmarcar sus empresas dentro de lo que se llama economía informal.
- b. Orientar sus empresas dentro del sector social de la economía.

Es una idea muy difundida que las leyes que regulan las empresas solamente buscan poner trabas y cobrar impuestos a las empresas. Por eso la gran mayoría de las pequeñas empresas operan al margen de las leyes, o amparadas, sin saberlo, en el artículo 12 del Código de Comercio que literalmente dice:

Artículo 12.- Quienes por sí mismos, o con ayuda de su familia, ejerzan una industria sin exceder los límites del artesanado, así como quienes se dedican a ofrecer mercancías o servicios al público, con la finalidad de obtener una remuneración por su trabajo, tales como conductores de taxímetros, aboneros, puesteros, etc., no estarán sujetos a las obligaciones generales de los comerciantes.

De esta manera, desde que se inician en la aventura de ser empresarios, lo hacen en el amplio grupo de los excluidos y los informales.

Se necesita que los dueños de MIPYME's se vuelvan concientes de la necesidad de operar legalmente, para cumplir con sus deberes, pero también para adquirir derechos.

Una empresa que no esté constituida legalmente es víctima fácil de usureros, coyotes y estafadores. No puede acceder a préstamos con los bancos, tiene limitantes para recibir donaciones, no puede hacer negocios con el gobierno, ni aprovechar a su favor leyes que conceden exenciones, exoneraciones o condonaciones. Tampoco pueden presentar demandas contra quienes, de alguna manera, hayan violado sus derechos.

La otra tendencia se refiere a la idea de trabajar colectivamente. La reforma agraria que se inició a partir de la década de los setenta está llena de fracasos por los intentos de imponer en el agro hondureño el modelo de explotación colectiva de la tierra y de las empresas.

Debe entender bien esto: Su MIPYME está inmersa en un sistema económico capitalista, de libre mercado, y sus leyes y principios se imponen y determinan la forma de producir bienes y servicios en Honduras.

### Anotaciones

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**“No descuide el aspecto legal DE SU MIPYME.”**

**“Busque el consejo legal de especialistas.”**



Construya una empresa capitalista y tenga éxito: ¡MAXIMICE SUS UTILIDADES! El Código de Comercio en vigencia le ofrece algunas opciones:

### El Comerciante Individual

Usted puede declararse como comerciante individual y adquirir el derecho a realizar legalmente cualquier actividad de comercio lícito.

### El Comerciante Social

Cuando los propietarios de una empresa son varias personas tienen dos opciones:

- a) Pueden organizarse como sociedad mercantil, escogiendo cualquiera de las formas que aparecen en el Título II del Código de Comercio, o
  
- b) Pueden operar bajo los lineamientos de la ley de cooperativas.

Cada opción tiene sus ventajas y desventajas, las que deben ser analizadas cuidadosamente para decidir qué es lo más conveniente para la empresa

**Anotaciones**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Particularidades de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Las empresas agroalimentarias, además de estar sujetas a las regulaciones generales, por su propia naturaleza, les son aplicadas normas, regulaciones y especificaciones particulares.

Como los productos de estas empresas están destinados, directa o indirectamente, al consumo humano, los gobiernos locales y nacionales ponen mucho énfasis en su regulación. Sin pretender que sea completa se ofrece la siguiente lista de regulaciones y sanciones a que son sometidas las empresas agroalimentarias en Honduras:

Deben tener permisos sanitarios, que otorgan diferentes dependencias (Registro Sanitario).

En los empaques de los productos deben aparecer las fechas de elaboración y vencimiento.

En los empaques de los productos debe aparecer un listado de los ingredientes que utilizan para elaborar el producto.

No se puede utilizar insumos tóxicos o los que esté demostrado que son dañinos para la salud.

Son sometidos a supervisiones periódicas y son objeto de confiscaciones cuando se comprueba algún defecto o incumplimiento de alguna regulación.

Son el tipo de empresas más expuestas a ser cerradas por violación a las normas.

Cíclicamente, o por la presión de grupos de interés, se ponen vedas a la explotación de ciertos recursos que constituyen la materia prima base para la elaboración de algunos productos.

### Anotaciones

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**“En las Cámaras de Comercio e Industria de varias ciudades del país se puede obtener información sobre legislación y regulaciones relacionadas con las empresas.”**



## BIBLIOGRAFIA

BANCO DE HONDURAS, “Código de Comercio” Tegucigalpa, Honduras 1991

FUNDAFIA, “Manual de Administración”, Honduras. 1994

IFAIN, “Gestión Administrativa”, Honduras. 2002

CHIAVENATU, Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Octava Edición. McGraw Hill, México.2012

ROBBINS, Stephen P., “Administración, Teoría y Práctica”, Prentice Hall, México.2006

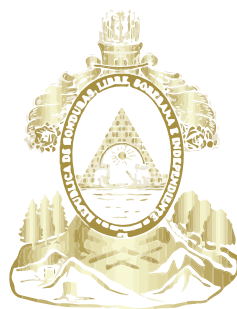
ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary, “Administración” Sexta Edición, Pearson Educación, México. 2000

STONER, James, y FREEMAN, Edgard, “Administración”, Quinta Edición, Prentice Hall, México. 1994









GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA DE HONDURAS



---

SECRETARÍA DE AGRICULTURA  
Y GANADERÍA

**Servicio de Educación Agrícola, Capacitación y  
Desarrollo Agroempresarial  
(SEDUCA)**

**[www.sag.gob.hn](http://www.sag.gob.hn)**

**Telefono: +504 2239-8616**

**Telefax: +504 2239 -8616**