



**UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS.**

**LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE
INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS A
LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

PRESENTA:

JULIANA POLETT PÉREZ ROJO

ASESOR:

L.A.E. ALBERTO CORTES HERNÁNDEZ

Morelia Michoacán; Diciembre 2009

INDICE

INTRODUCCION.....	1
--------------------------	----------

JUSTIFICACION.....	2
---------------------------	----------

MARCO TEÓRICO.

CAPITULO I. INTRODUCCION A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	3
---	----------

- Etapas en la evolución histórica de la empresa.
- Orígenes del concepto de empresa.
- México bajo el poder de los colonizadores.
- Desarrollo económico de México después de la guerra de Independencia.
- Desarrollo económico de México durante el Porfiriato.
- La industrialización en México.

1.2 DEFINICION Y CONCEPTO.....	17
---------------------------------------	-----------

- Clasificación y definición de las empresas.
- Criterios de Clasificación.

1.3 CLASIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	20
---	-----------

- Importancia.
- Las fuentes de información más recientes.
- Las fuentes de información principales.
- La empresa pequeña y mediana en México.
- Importancia económica.
- Importancia social.
- La función de la pequeña y mediana empresa en el desarrollo.

CAPITULO II. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

2.1 PROCESO DE CREACION DE UNA EMPRESA.....	37
--	-----------

- Ventajas de iniciar una empresa nueva.
- Desventajas de iniciar una empresa nueva.
- Justificación para iniciar una empresa en un giro ya existente.
- Justificación para iniciar una empresa en un giro nuevo.
- Investigación de los factores potenciales de la empresa.
-

2.2 FACTORES POTENCIALES A ANALIZARSE AL INICIAR UNA EMPRESA.	39
--	-----------

2.3 PRODUCTOS A FABRICAR O SERVICIOS A PRESTAR.....	39
--	-----------

- Factores principales a considerar cuando se ofrece un producto.

- Factores a considerar al ofrecerse ciertos servicios.

2.4 UBICACIÓN.....41

- Factores a analizar en la ubicación.

2.5 MERCADO.....42

2.6 INSTALACIONES FÍSICAS.....44

- Edificio.
- Rentar o comprar.
- Adaptar el edificio existente.
- Planeación de distribución.

2.7 MAQUINARIA Y EQUIPO.....46

2.8 TIPO DE SOCIEDAD.....48

- Las sociedades en México.
- Ventajas y desventajas de la propiedad individual.
- Ventajas y desventajas de las sociedades.
- Ventajas y desventajas de las sociedades anónimas.

2.9 PERSONAL.....53

- Importancia del personal para la pequeña y mediana empresa.
- Valoración de las necesidades.

2.10 FINANCIAMIENTO.....54

- Información financiera.

CAPITULO III. CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

3.1 CARACTERÍSTICAS Y PROBLEMAS COMUNES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....57

- Las características de la pequeña y mediana empresa.
- El perfil de la empresa pequeña y mediana en México.
- Los problemas comunes de la empresa pequeña.
- Negligencia.
- Fraude.
- Falta de experiencia en el ramo.
- Falta de experiencia administrativa.
- Experiencia desbalanceada.
- Incompetencia del gerente.
- Desastre.
- Problemas que generan desventajas.

3.2 EXPECTATIVAS DE LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA.....64

- Revaloración de la pequeña y mediana empresa.
- La pequeña y mediana empresa en el futuro.

- El entorno cambiante de los negocios.
- La empresa del siglo XXI.

CAPITULO IV. INTRODUCCION AL PROCESO DE LA INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS.

4.1 INTRODUCCION AL PROCESO.....	69
4.2 INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS A LA ORGANIZACIÓN.....	69
4.3 LA ADMISIÓN Y EMPLEO CON SUS SUBFUNCIONES.....	69
• Explicación de cada requisito.	

CAPITULO V. RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.

5.1 DEFINICION Y FASES.....	72
5.2 LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	72
• Restricciones comunes en el reclutamiento	
• Las normas de organización.	
• Los principios impuestos por el reclutador.	
• Las condiciones impuestas por el ambiente externo.	
• Los requisitos del empleo.	

CAPITULO VI. PROCESO DE LA SELECCION TECNICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

6.1 DEFINICION Y FASES.....	78
6.2 SOLICITUD DE EMPLEO.....	79
6.3 ENTREVISTA FORMAL.....	79
6.4 TECNICAS PARA LA ENTREVISTA.....	82
6.5 PRUEBAS O TEST.....	83
• La validez de las pruebas.	
6.6 ENTREVISTA ACLATORIA.....	86
6.7 INVESTIGACION.....	86
6.8 EXAMEN MEDICO.....	86

CAPITULO VII. CONTRATACION.

7.1 CONTRATACION INDIVIDUAL.....	88
---	-----------

- El trabajador.
- El patrón.
- Contratación individual.

7.2 CONTRATACIÓN COLECTIVA.....89

7.3 REQUISITOS DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.....90

- Requisitos de forma y fondo.

CAPITULO VIII. ETAPAS FINALES DEL PROCESO.

8.1 INDUCCIÓN O INTRODUCCIÓN.....91

8.2 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.93

8.3 HIGIENE Y SEGURIDAD.....95

CAPITULO IX. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

9.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....98

9.2 DISEÑAR HIPOTESIS.....98

9.3 DEFINIR LA POBLACION.....98

9.4 SELECCIONAR LA MUESTRA.....99

9.5 PREPARACION DE LAS TECNICAS DE INVESTIGACION.....102

CAPITULO X. REALIZACION DEL ESTUDIO DE CAMPO.

10.1 APLICACIÓN DE LAS TECNICAS.....106

10.2 SINTESIS NUMERICA.....106

- Pequeñas empresas.
- Empresas medianas.

10.3 SINTESIS GRAFICA Y PORCENTUAL.....110

- Pequeñas empresas.
- Empresas medianas.

10.4 COMPROBACION DE HIPOTESIS.....116

CONCLUSIONES.....117

GLOSARIO.....119

BIBLIOGRAFIA.....120

INTRODUCCIÓN.

La administración de los recursos humanos en la nueva economía global requiere de cambios trascendentales en las prioridades de los directivos de empresa. En materia de recursos humanos, refiriéndonos específicamente a las PYMES, la prioridad del administrador o en su lugar del mismo propietario, ha sido tradicionalmente llevar a cabo de manera muy empírica todo el proceso de la admisión de los recursos humanos; reclutar sin la debida importancia y formalidad, simplemente pidiendo información oral a los amigos, parientes o al propio personal, los candidatos son buscados donde sea, y al encontrarse, se les pone a trabajar de inmediato, sin la seriedad que todo este proceso requiere, ya que si se comienza de mala manera , todo el proceso se verá afectado, y por ende la empresa.

Sin embargo, el proceso de globalización que estamos viviendo requiere de un cambio de estilo administrativo, pues las prioridades actuales de las empresas demandan estructuras productivas y tareas flexibles, capacitación integral y sistemas participativos.

El proceso de admisión y empleo de los recursos humanos es parte esencial para la supervivencia, competitividad y funcionamiento efectivo de las PYMES. Esto es así, pues en la pequeña y mediana empresa los recursos humanos generalmente representan el mayor componente de los costos totales de operación, a diferencia de las grandes empresas en las que la maquinaria y equipos son generalmente más importantes.

En este trabajo se examinan algunos procesos e ideas claves para llevar a cabo un correcto proceso de integración de los recursos humanos, con todas sus subfunciones: reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación o adiestramiento. La meta es poder integrar los procesos utilizados en el manejo efectivo de los recursos humanos dentro del marco de la administración de las PYMES.

El trabajo se divide en diez capítulos, divididos en tres secciones, por decirlo así, la primera sección, formada por tres capítulos; habla a fondo de todos los aspectos relacionados con las pequeñas y medianas empresas, desde sus antecedentes, hasta sus expectativas. La segunda sección, constituida por cinco capítulos abarca todo el proceso de la integración de los recursos humanos a la empresa, detallando cada uno de sus pasos y la tercera sección con dos capítulos, que incluye la planeación de la investigación y el estudio de campo.

JUSTIFICACION.

El presente trabajo es una visualización objetiva y concreta del proceso de integración de los recursos humanos (reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y adiestramiento), pero en si la finalidad es hacer hincapié, en la importancia de aplicar el proceso correctamente y de acuerdo a las necesidades de cada empresa, en este caso de las pequeñas y medianas empresas.

Un punto a destacar es la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas en nuestro país, se podría decir que poco más del 98% de las empresas mexicanas son PYMES, de aquí parte la idea, de la relevancia que tiene la pericia y el juicio que se ejerza para atraer, seleccionar, contratar y capacitar a la gente adecuada para la empresa de que se trate y no dejar el proceso como un simple procedimiento empírico, sino darle el tiempo, la planeacion y los recursos necesarios, para llevarlo a cabo de manera adecuada, de no ser así, las consecuencias a futuro pueden ser irreversibles, además de que una empresa solo podrá crecer con el personal adecuado y capacitado, sino solo aspirará a seguir siendo una empresa de pequeña escala.

CAPITULO I. INTRODUCCION A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

La evolución histórica de las empresas guarda estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos, los diversos tipos de empresas presentados a través de los siglos son resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen su ruta hacia formas más adecuadas de progreso.

Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas producidas como consecuencia de revoluciones o guerras, han tenido siempre influencia directa o inmediata sobre las empresas industriales, comerciales y de servicios, provocando importantes cambios en los conceptos de propiedad pública y privada, de trabajo y acción estatal, que se han reflejado de manera invariable en la forma de organización y constitución jurídica y económica de las empresas.

Los nuevos descubrimientos científicos han influido de modo poderoso en las grandes empresas. De las pequeñas factorías (domésticas y fabriles sostenidas por el trabajo manual) en la Edad Media hasta las grandes empresas actuales (que operan casi todas bajo la influencia de los adelantos tecnológicos), el camino es inconmensurable y el gran desarrollo de estas organizaciones ha hecho que los avances tecnológicos busquen y encuentren nuevas maneras de organización jurídica, administrativa y financiera.

Etapas en la evolución histórica de la empresa.

Se distinguen tres etapas en la evolución histórica de las empresas a partir del fin de las civilizaciones antiguas: 1) El tiempo en que el concepto de capital estuvo restringido a objetos o mercancías. 2) El tiempo en que el anterior concepto se amplió y se adicionó con la existencia del dinero. 3) El tiempo en que a los elementos anteriores se sumaron valores fiduciarios.

1. El concepto de capital restringido a objetos y mercancías. Se caracterizo por limitar el concepto de capital a la inclusión solo de objetos y mercancías, la riqueza de la gente se basaba sobre la posesión de estos bienes (cantidad de ganado, trigo, tierra, etc.)

El método empleado para esas transacciones era el trueque de objetos, el mercader aportaba los objetos que deseaba comerciar y tomaba directamente aquellos por los que hacía el cambio. El desarrollo de los negocios sobre estas bases fue siempre reducido y estuvo limitado a las más urgentes necesidades.

La aparición de mercados en donde concurrían periódica y corrientemente los comerciantes fue un paso progresivo en relación con los mercados ambulantes o esporádicos, que en un principio existían. Los mercaderes concurrían a esos mercados procedentes de diversos puntos y países, llevando toda clase de mercancías, en ese lugar de reunión se efectuaban numerosos trueques para marcharse después con los nuevos objetos adquiridos, a otros sitios para continuar incrementando fortunas por ese primitivo medio de transacción.

El arroz, las pieles, el tabaco, el trigo, el aceite, etc., fueron usados para dicho propósito en diferentes países. Estas mercancías servían como patrón de valor para todas las demás sin que por ello dejaran de tener su valor intrínseco, pero como la mayor parte de la mercancía era voluminosa, pesada, de difícil o de fácil manejo, pronto se vio la necesidad de que esos medios de cambio tuvieran durabilidad, divisibilidad y universalidad, por lo tanto se comenzaron a adoptar los metales como medio de intercambio. Con este importante paso, las transacciones comerciales aumentaron su volumen y fueron enormemente facilitadas.

La primera manifestación de ese desarrollo fue establecer lugares permanentes para depositar las mercancías, las que después de verificadas las transacciones éstas pudieran transportarse a otras áreas en grandes cantidades,

Sin embargo, durante esta etapa, los metales como medio de cambio no se vieron como riqueza en sí mismos, sino como conveniente medio de intercambio comercial.

2. Aparición del dinero. El desarrollo económico hizo que los comerciantes emplearan metales para el desarrollo de sus transacciones y a la vez encontraran grandes ventajas al valorar todas sus mercancías por dinero, llevar sus cuentas por unidades de dinero, pagar sus contribuciones por las mismas unidades y calcular por el mismo sistema sus ganancias o pérdidas.

Un lote de mercancías se llegó a considerar como una inversión de dinero de la cual se esperaba obtener alguna ganancia, porque todavía el concepto de la productividad directa del capital no existía, puesto que el capital no era propiamente calculable.

La idea de una ganancia derivada directamente del capital es la principal característica del capitalismo y es en este punto donde se opera la división entre capitalistas y trabajadores. Desde este momento el trabajador actúa solo por demandas u órdenes y mediante un salario, mientras que el capitalista produce libremente ya sea para almacenamiento o para los mercados.

3. Aparición de los valores fiduciarios. En esta etapa surgen las instituciones financieras destinadas al manejo del dinero (los bancos y las casas de bolsa) y es de estas raíces de donde aparece el concepto de valores, es decir, títulos representativos de dinero, cuya evolución ha llegado al punto de representar valores potenciales dando nacimiento a la época del crédito.

El término general de valores significa una clase de papel comercial empleado en gran número de unidades, por lo general de igual denominación y clase, que son libremente intercambiables y transferibles, a las cuales se enlaza el derecho a una parte determinada del capital que representan y una participación en las ganancias de una empresa.

Mientras el dinero no tenía la forma de valores, el empresario que no tenía capital suficiente, sólo podía adquirirlo por medio de operaciones personales con alguien que tuviera dinero en efectivo para prestárselo.

Con el surgimiento de las modernas empresas (capitalizadas y financiadas por medio de títulos representativos de capitales acumulados y en potencia), el dinero toma una forma elástica que puede satisfacer las necesidades del empresario, el poseedor de una pequeña suma monetaria puede invertirlo, participando con las más grandes empresas, por medio de la compra de valores y obteniendo la posibilidad de tener una renta sin necesidad de poner en actividad un trabajo personal.

El uso de valores, como capital para organizar y financiar a las empresas, no ha limitado su desarrollo a la aplicación general de estos instrumentos, al contrario su desarrollo ha llegado al grado de que el capital íntegro de una empresa puede consistir totalmente en valores expedidos por otras empresas.

Orígenes del concepto de empresa.

El fundamento legal que constituye a una empresa es el concepto de persona jurídica colectiva, como un posible sujeto de derechos privados. Este concepto se desarrolló a partir del nacimiento del sistema municipal de gobierno, al final de la República romana.

La propiedad del municipio o comunidad ciudadana se consideró bajo las leyes del derecho privado, en consecuencia, el municipio es reconocido como persona jurídica capaz de obligaciones y derechos privados.

En la ley romana la persona jurídica representa una especie de persona privada subjetiva, un sujeto independiente con la capacidad de poseer diversas propiedades, totalmente distinto de otra persona jurídica previamente existente, incluyendo a los miembros individuales que la componen.

La ley romana alcanzo un alto grado de progreso cuando definió el concepto de persona colectiva, al momento de distinguir con claridad el todo colectivo y separándolo jurídicamente de sus componentes individuales, aseguró a la persona colectiva en un lugar dentro de la ley privada como sujeto independiente, capaz de poseer, obligarse y actuar como cualquier otra persona de carácter privado.

En esa remota jurisprudencia se encuentra el origen legal de la empresa moderna, cuya característica es su condición de persona moral o jurídica creada por medio de organizaciones adecuadas, regida por las leyes mercantiles y por las prácticas industriales, comerciales y de servicios agropecuarios.

En el tiempo de la República romana se formaron muchas sociedades y corporaciones carentes de restricciones, que fueron disueltas por una ley pasada (64 años antes de nuestra era). Posteriormente fueron revividas y bajo la gestión de Julio César se reglamentaron, requiriendo la definición clara de los objetos de la asociación dentro del contrato de incorporación y que dichos contratos fueran previamente sometidos a la aprobación de los poderes públicos.

Después de la caída de Roma y durante la Edad Media, las sociedades de esa índole no tuvieron grandes progresos, y se reemplazaron por las uniones o las corporaciones de trabajadores, es en la época moderna cuando vuelven a florecer con mucho poder, constituyendo grandes organizaciones cuyo comienzo fue en Inglaterra en la "East Indian Co.", la "Hudson Bay Co." Y otras similares, organizadas en diversos países europeos.

Durante el gobierno colonial inglés, en Norteamérica se organizaron corporaciones de esa índole, constituyendo empresas pesqueras (en Nueva York 1675), empresas comerciales (en Pennsylvania, 1682, Connecticut, 1732 y New Haven, 1760), de seguros (en Filadelfia, 1768), navieras (en Boston, 1772), etcétera.

La primera sociedad que tuvo una facultad especial del gobierno para constituirse como empresa en América, fue el Nacional Bank, propuesto por R. Morris para ayudar al crédito de los Estados Unidos en 1795.

No obstante la constitución de esas empresas, fue hasta 1871 que el estado de Carolina del Norte pudo enorgullecerse de ser el primero

desde la caída del imperio romano en decretar una ley permitiendo las sociedades o corporaciones, con objeto de efectuar negocios en términos de igualdad para todos aquellos que desearan utilizarla. Desde entonces, las leyes llamadas mercantiles o comerciales, en que se funda la organización jurídica de todo tipo de empresas en el mundo, y el concepto de empresa se ha hecho tan internacional que sobre él, puede asegurarse, se apoya todo tipo de estructura de empresas (industriales, comerciales y de servicio).

México bajo el poder de los colonizadores.

Con el propósito de consolidar su dominio sobre los territorios conquistados, los colonizadores europeos organizaron, con base en sus posesiones en América del Norte y Central, el Virreinato de la Nueva España con capital en la ciudad de México. Con sus colonias en América del sur fundan el Virreinato en Perú, cuya capital era Lima.

La vida económica de América Latina se encontraba totalmente sometida a los intereses de la metrópoli. Ésta consideraba a las colonias como fuentes para proveerse de metales preciosos y productos agrícolas. La industria de la transformación estaba poco desarrollada. Las manufacturas eran escasas incluso a fines del siglo XVIII y principios del XIX. Por todos los medios, los poderes coloniales frenaban el incremento de la industria en los países latinoamericanos, con el propósito de mantener el monopolio de la metrópoli sobre los productos manufacturados. Éstos debían ser importados en su mayoría a través de la metrópoli.

La política económica de las potencias coloniales determinaba también el desarrollo de la agricultura en las colonias.

Política monopolística. El comercio con los estados extranjeros estaba prohibido. Durante la mayor parte del periodo colonial, los vínculos económicos de América Latina se circunscribían al comercio con la metrópoli, además de que a las importaciones y exportaciones se les imponían elevadas tarifas arancelarias. El transporte de las mercancías desde España a América y viceversa, era realizado por flotillas especiales que en un principio zarpaban periódicamente bajo una fuerte custodia militar desde Sevilla y a partir de 1717, desde el Puerto de Cádiz.

La Corona española, a su libre arbitrio, determinaba cuales productos o cultivos podían desarrollarse en cada colonia y cuales no, ya que la política par cada colonia en este aspecto no era idéntica a para todas. Las autoridades prohibieron (para evitar toda competencia) el cultivo de la vid, el olivo, el lino, la cría del gusano de seda y el cáñamo.

El tráfico mercantil de muchos artículos también estaba monopolizado por la corona española. Solo hasta los años setenta del siglo XVIII se les permitió a las colonias españolas de América comerciar entre si y abrir sus puertos al comercio con las metrópolis.

Política fiscal injusta. La metrópoli a pesar de gravar a las colonias con grandes impuestos, en el año 1543 impuso derechos de aduana a todos los artículos que llegaban a sus puertos desde América.

El autor Z. Foster nos comenta respecto a los impuestos en las colonias, que éstos se destinaban casi en su totalidad a la metrópoli, al sostenimiento del clero y al pago de sueldos de empleados y funcionarios de la colonia. También estaban el Diezmo (10% sobre el ingreso) con el cual contribuía la persona para el sostenimiento de la Iglesia, la Alcabala, (4% sobre la venta de mercancía). El Quinto del Rey, recaudación para la monarquía que se obtenía gravando toda producción de plata en América Española. El Tributo era el pago anual que tenía que realizar todos los habitantes de la colonia y que en algunos lugares llegó al 8%. El de Avería de la Armada (un impuesto de ½% sobre el valor de toda la plata labrada y de toda la mercancía, el Almojarifazgo (impuesto de 5% que se indicaba cuando la mercancía ingresaba en el puerto y un 2% cuando salía del mismo) y la Media Anata (impuesto que grava los títulos nobiliarios, universitarios y profesionales). *

Las anteriores políticas limitaron mucho el desarrollo económico de las colonias ya que originaron precios muy altos en relación con la capacidad adquisitiva de la población, esto limitó las posibilidades para crear una pequeña empresa. Por otro lado, la ubicación de las poblaciones ricas alejadas de los puertos y detrás de las cordilleras fueron otros factores de encarecimiento de los productos. Asimismo, se crearon otras instituciones funestas como:

Las encomiendas: consistían en tomar a nombre de la Corona la posesión de las tierras que ocupaban los indígenas, las cuales el Rey repartía después entre sus colonos, dándose a este despojo el nombre de repartimiento. Luego, para poder explotar esas tierras, se repartió entre los nuevos terratenientes, la población indígena, con el pretexto de evangelizarla e instruirla, denominándose encomiendas.

* Z. FOSTER. Historia política de América. FCE, México 1975

La mita: era un repartimiento que se realizaba en algunas colonias mediante sorteo en los pueblos indios, para sacar el número correspondiente que debía emplearse en los trabajos públicos.

El obraje: era una especie de servidumbre que se desarrollaba en las hilaturas y en los trabajos de confección de ropa.

La esclavitud: se inicio con la época de los descubrimientos en América y terminó, relativamente, al decretarse su abolición en Cuba a finales del siglo XIX.

Todo esto fue causa para impedir la formación de un adecuado mercado de consumo, requisito indispensable para alcanzar el desenvolvimiento de la empresa pequeña y mediana.

Desarrollo económico de México después de la guerra de Independencia.

La emancipación de México del yugo español no se acompañó de una reorganización radical en la estructura socioeconómica del país. Las posiciones de los terratenientes no se debilitaron, por el contrario, se fortalecieron como resultado del reparto de tierras entre generales y oficiales que se habían destacado en la guerra de Independencia.

La economía mexicana se desarrollaba con mucha lentitud la mayoría de los campesinos, de los obreros de minas y manufacturas y sobre todo los indígenas padecían como antes las practicas de peonaje y las casas de raya.

La independencia contribuyó al crecimiento del comercio exterior de México y a su incorporación en la economía mundial. La anulación de una serie de restricciones comerciales, la reducción de aranceles y otras medidas estimularon el rápido desarrollo del comercio exterior. En 1826, el Congreso aprobó un decreto que permitía establecer relaciones comerciales basadas en los principios de reciprocidad. Para 1827 fueron firmados algunos convenios comerciales con Inglaterra, Francia, los Países Bajos, Dinamarca y Hannover.

En 1832 se ratifican acuerdos de desarrollo comercial con Estados Unidos y las potencias europeas traerían resultados funestos para México. Estimulaban la penetración del capital extranjero en el país contra el cual no podía competir la débil economía mexicana.

En aquella época la situación económica de la joven República era un extremo difícil. Por lo que se recurrió a las inversiones extranjeras, a las inversiones del capital inglés en la industria minera nacional. Al controlar las minas mas ricas, las compañías inglesas trataban de acabar (a la mayor brevedad posible) con los enormes recursos naturales del país. En manos de los ingleses se controlaba una parte del comercio mexicano.

Al país también penetraron capitales norteamericano, francés y alemán. Junto con esta penetración, la competencia de mercancías baratas y de mayor calidad proveniente de los países mas desarrollados frenaba el desarrollo de nuestro país.

En 1831 se crea el Banco de Crédito cuyo propósito es financiar la industria nacional. Esta institución subsidiaba la creación de industrias dedicadas a la fabricación de telas de algodón, de lana, de papel y a la fundición, asimismo compraba en el extranjero maquinaria, utillaje, ganado de raza y contrataba especialistas calificados. Sin embargo, el intento por industrializar a la nación no tuvo éxito debido a la añeja estructura económica del país.

El nivel de desarrollo de la industria mexicana en el segundo tercio el siglo XIX continuaba muy bajo. Su principal rama era la minería y en primer lugar la explotación de metales preciosos.

La rama principal de la industria de la transformación era la fabricación del algodón. En 1846 existían en México 59 fábricas de hilados y tejidos, así como un sinnúmero de manufacturas y pequeños talleres de tipo artesanal. Un decenio después en 1856, solo en la ciudad de México había 46 fabricas de hilados y tejidos.

A pesar de los avances logrados en la industria mexicana, ésta todavía se encontraba técnicamente rezagada comparada con países desarrollados de Europa y Estados Unidos. La producción dominante seguía siendo la manufactura.

Desarrollo económico de México durante el Porfiriato.

A finales del siglo XIX y principios del XX México era un país agrario típico de América Latina. Se desarrollaban las ramas de la agricultura cuya producción se destinaba a la exportación, por ejemplo: henequén, caña, plátano, tabaco, caucho y los cultivos que se producían en las plantaciones pertenecientes al capital extranjero, se utilizaba la maquinaria agrícola y casi no existía la agrotecnia y la irrigación.

El desarrollo industrial del país se distinguía por el predominio de la producción minera, la cual creció grandemente. La industria metalúrgica comenzó también a desarrollarse, por lo que aparecieron fabricas de fundición de plata, cobre y plomo.

La industria de la transformación estaba representada básicamente por empresas textiles y a comienzos de 1910 existían en el país 150 fábricas; también adquirió relevancia la construcción intensiva

de vías férreas y para el año de 1911 alcanzo la cantidad de 24 mil kilómetros.

El desarrollo económico en esta época se determino no solo por el atraso del país, sino también por la penetración del capital extranjero en todas las ramas de la economía nacional.

La industrialización en México.

El autor Zorrilla V. propone revisar y analizar de manera solemne el pasado, además de evaluar los escenarios alternativos presentes para plantearse rutas prospectivas y determinar las estrategias que procedan. *

La industrialización mexicana parece obedecer a los vaivenes de uno u otro sexenio, según cambian los criterios bases del modelo para el desarrollo. Por ejemplo: integración, mayor o menor independencia, apertura de fronteras, exportación, sustitución de importaciones, proteccionismo, inversión extranjera desregulada o supervisada, etc. la continuidad del proceso de industrialización se ha visto afectado desde su inicio formal a partir de 1938, en particular entre 1975 y 1998. a su vez, se considera época vigorizante para el desarrollo mexicano el lapso de 1950 a 1972.

A partir de 1972, la necesidad de divisas genera presiones que acentúan los niveles de déficit comercial, provocando frecuentes devaluaciones y una creciente deuda externa para contrarrestar los faltantes de divisas, de cuyos efectos nuestro país todavía no se recupera.

Para reponer estas divisas hubiera sido indispensable profundizar en el proceso de industrialización, mas que cubrir mercados internos, era para generar oferta exportable suficiente y así corresponder al intenso esfuerzo nacional de abrirnos a los mercados externos, ilusión que en la practica no fructifica sino hasta los albores de la década de los 80, cuando se trunca el referido esfuerzo y coincide con el decrecimiento de la participación del sector agrícola en la generación de divisas.

A continuación se presenta un resumen que muestra los puntos de estudios del proceso de industrialización en México.

* ZORRILLA V. **"30 apunte para el estudio del proceso de industrialización"**, revista Estrategia Industrial, num. 179, año XV, México 1999 pp. 10-13.

1. El motor central para el desarrollo mexicano ha sido:

- La industrialización
- El desarrollo interno con estímulo al empleo

- El consumo de 1938 a 1978, momento en que el proceso se acentuó.

2. Son propulsores de la economía durante varios siglos (hasta 1980):

- La agricultura semi-feudal.
- La maicera, la cañera, la plantera y del agave.
- La minería (oro, plata, plomo, zinc, etc.)
- La industria azucarera y henequera.

En 1902 comienza sus operaciones la siderúrgica Altos Hornos.

3. En la economía rural y comercial que rige durante los siglos XVIII y XIX, la productividad y los niveles de ahorro no tienen importancia mayor que las necesidades inmediatas.

Para 1950 se han consolidado las industrias de: alimentos, bebidas, tabaco, textiles, ropa, calzado, cuero, madera, imprenta, editoriales, jabón y aceites, la siderúrgica y petrolera.

4. La segunda Guerra Mundial cataliza el desarrollo mexicano. En Estados Unidos escasean productos de consumo directo y semidurables. Esto propicia la producción en México y exportación eventual a Estados Unidos de: fundición, acero, pailería, textiles y comestibles.

5. Después de la Segunda Guerra Mundial el ímpetu industrial se basa en el proceso sustitución de importaciones, apoyado en esquemas de protección derivados del argumento de la industria naciente. La protección industrial se contemplaría para que la empresa adquiriera masa crítica. Se le apoya con barreras arancelarias, permisos previos, crédito selectivo, exenciones de impuestos y subsidios diversos.

6. El proceso de sustitución de importaciones tiene dos etapas:

a) El periodo de 1950-1962 en el que se desarrollan y consolidan las industrias del acero, pulpa y papel, hule, maquinaria eléctrica e industria automotriz.

b) El periodo de 1962-1974 en que evoluciona la industria química de aceros especiales, la fundición, los motores eléctricos y la industria de auto partes.

7. En ambos periodos se consideran importantes criterios, como:

- Integración industrial
- Economías de escala
- Generación de empleo
- Generación de divisas
- Desarrollo industrial

La producción se cuadruplica y aumenta su participación de 25 a 45% en el lapso de 1950-1970.

8. Es importante destacar que la parte de importación de la demanda industrial cae de un contenido de 17 a un 10%. Las exportaciones industriales aumentan de 3.2 % en los años 50. a 3.4% en los años 70.

Es decir, la exportación no es abandonada del todo.

9. Las prioridades establecidas en esta etapa de la industrialización parecen correctas al abordar productos de uso intermedio y de consumo durable.

La banca de desarrollo industrial (de primer piso) creada en los años 30, da fuerte apoyo.

Hacia la década de 1960-1969 se dispone un financiamiento para estudios de preinversión y fondos de capital. Pero esta política se abandona a inicios de los años 80.

10. A medida que se abandona la creación de empresas de producción básica para el desarrollo, el Estado toma el papel de promotor de la economía mixta durante 1955-1975. Esto es manifiesto en la participación en la industria del acero, la petroquímica, aerovías, insecticidas, fertilizantes, papel, pulpa y otras.

11. La economía mixta genera tres tipos de empresas:

1) Las privadas nacionales, involucradas en industrias alimenticias, agroindustriales, metalmecánicas y productos químicos.

2) Las extranjeras. Concentradas en producir bienes de consumo directo, durables y automotriz.

3) Las del Estado. Enfocadas a la industria básica de alto riesgo.

12. Durante el periodo de 1955-1970, la planta industrial experimenta poca renovación, se otorga financiamiento al sector servicios de difícil recuperación.

Ello obliga al Estado a recuperar créditos y a recoger activos de un gran número de empresas.

Esto es producto también del agotamiento o falta de competitividad entre el periodo de 1940-1955.

13. El Estado se ve obligado a adquirir y mantener empresas por razones laborales, por presiones sindicales. Destaca la asimilación de empresas como: Aeronaves de México, Ayotla Textil, Atenquique, Altos Hornos de México. Estas empresas son en ocasiones rehabilitadas y revendidas.

14. En la década de 1970-1979, la producción industrial crece de nuevo. Sin embargo, los desequilibrios sectoriales hacen su aparición.

Problema: las ramas industriales más dinámicas generan que crezcan las importaciones en bienes de capital, renglón que no se planeó.

15. El programa de sustitución de importaciones en el ramo de bienes de capital nace trágicamente en 1965 y propicia el establecimiento de industrias, equipo de construcción, maquinaria textil, camiones, autobuses, carros de ferrocarril, algunas maquinas, herramientas y equipo para procesos químicos. Algunos de ellos ya no existen actualmente.

16. Derivado del incremento en puestos que el ímpetu industrial ha generado, se produce un aumento en la capacidad de compra (en un régimen de precios moderados) que presiona a la demanda hasta que ésta supera a la producción local. Ésta es compensada con importaciones de consumo duradero y semiduradero.

17. El proceso de sustitución de importaciones se debilita en los años 1976-1980.

Proyectos industriales de avanzada tecnología disminuyen.

Hay un desligue de un plan general, carentes de estudios programáticos de fomento industrial por sector y por rama para alcanzar un entrelazamiento adecuado.

18. Por un proceso insuficiente de industrialización se pierde la continuidad en 1976-1978. El recorte agudizado de inversión de riesgo y la canalización del financiamiento hacia el sector petrolero (ante el auge de fines de los años 70) distraen recursos del proceso industrializador.

19. En el periodo 1974-1981 comienzan las presiones inflacionarias ante el déficit público en aumento, desgastando reservas de divisas en crecientes importaciones que provocan más desequilibrios en la balanza comercial, además de fuga de capitales.

La disminución de la disponibilidad de divisas petroleras 1981-1983, ocasionó incrementos en la deuda externa.

20. Compromisos políticos y sociales para generar empleo e infraestructura ante fondos domésticos limitados, acentúan el endeudamiento y el financiamiento deficitario por niveles bajos de productividad y ahorro. Este debilitamiento creciente y la insuficiencia de divisas empujaron al país al endeudamiento actual.

21. La carencia de un proceso de desarrollo tecnológico interno, la escasez de ahorro interno, producto del gasto deficitario, y la inversión doméstica directa disminuida contribuyeron a crear una

creciente dependencia externa. Se inicia en definitiva la dependencia industrial del país.

22. Los niveles de escasez relativa en un entorno de desequilibrio frecuentes entre la oferta y la demanda propician altos márgenes de utilidad que no siempre se orientan a las actividades productivas. Se dirigen a bienes raíces, agricultura comercial y adquisición de divisas.

23. La dependencia externa aumenta en los años 70 a pesar del auge petrolero. Los desequilibrios externos causados por las crecientes importaciones, la deuda alta son compensados por devaluaciones. Esto se repite en 1981-1988. Se abaten importaciones y se aumentan las exportaciones impulsadas por la devaluación.

24. Se acentúan los males del subdesarrollo; sobrecalentamiento de la economía, cíclicos desequilibrios entre la oferta y la demanda industrial y agropecuaria: insuficiencia tanto de divisas como de gasto público deficitario para sostener la inercia económica adquirida por razones políticas en infraestructura física y social de 1977-1980.

25. La consolidación del Tratado de Libre Comercio (TLC), da impulso a cierto tipo de industrialización:

- Las maquiladoras.
- Los “buy outs” (compra de activos nacionales por extranjeros).

Ello invita a la inversión extranjera para usar al país como plataforma de exportación a Estados Unidos y Canadá.

26. Es de advertirse que el TLC ha generado ventajas y desventajas.

1) Ventajas:

- Mayor competencia
- Facilidades para exportar ciertos productos.
- Favorece la canalización de inversión directa y de portafolio.

2) Desventajas:

- Sustitución de inversionistas locales por extranjeros.
- La maquilización progresiva del país con lento avance en valor agregado.
- Relaja el afán de pequeñas y medianas empresas (PYMES) de persistir de manera industrial en el mercado o permanecer en el mismo como comerciantes (importadores).
- Genera un empleo mal pagado.
- Los productores mexicanos seguirán enfrentado el proteccionismo de E.U. y Canadá.

27. Se hace necesario rediseñar el desarrollo industrial mexicano mediante una política deliberadamente dirigida a crear empleos, satisfacer de forma plena el mercado domestico base, orientada a avanzar tecnológicamente para orientarse de manera rentable a la exportación: exige mayor integración.

Se requiere un cambio estructural en el sistema industrial, si deseamos que el desarrollo mexicano sea dirigido por una moderna plataforma industrial que cumpla con los siguientes programas: calidad, laborales y personal capacitado.

Ello generaría un estímulo duradero y menos vulnerable a la economía mexicana.

28. ¿Cómo reducir la enorme asimetría existente entre México, Estados Unidos y Canadá? El concepto free trade que siempre ha sido considerado como académico, en la práctica ejerce una considerable cinética geopolítica, propiciatoria de la polarización de los beneficios del proceso.

Por ello la economía no escapa al análisis histórico y sociopolítico, más allá del neoclasicismo tradicional: útil pero insuficiente.

29. La modernidad exige la globalización operativa: industrial, administrativa, financiera. También hace necesario programas paralelos nacionales de fomento, promoción, priorización, monitoreo y supervisión del proceso industrializador, para evaluar el grado de dependencia que a veces conllevan los conceptos de libre comercio y de modernización.

Ante el resumen acerca del desarrollo económico acaecido durante mas de cinco décadas, podemos observar el escaso o nulo apoyo hacia la micro, pequeña y mediana empresa en los diversos planes de desarrollo económico del gobierno, lo que ha generado el aumento de los obstáculos para estas empresas, a continuación se indican tres obstáculos principales que detienen y terminan con el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, éstos son los siguientes:

- a) El desequilibrio de ubicación física de las empresas productivas en México.
- b) La falta de apoyo crediticio, motivado por la falta de contabilidad.
- c) La falta de simplificación administrativa, que en un inicio desalienta a los empresarios pequeños y medianos. *

* ZORRILLA V. "30 apunte para el estudio del proceso de industrialización", revista Estrategia Industrial, num. 179, año XV, México 1999 pp. 10-13.

1.2 DEFINICION Y CONCEPTO.

Las pequeñas y medianas empresas (PyME) son la caracterización más elocuente del tejido empresarial de cualquier país, sea desarrollado o subdesarrollado.

Estas suelen conceptualizarse de distintas formas, pero al final la mayoría de los autores coinciden en que es un organismo vivo y con independencia de su tamaño reúne en si todos los aspectos de una empresa tradicional.

Su forma de manifestarse varía en función del país en que se encuentra, pero en esencia su núcleo básico es el mismo y además se mueve dentro del marco de ventajas y desventajas asociadas a su propio tamaño. Por ellos se clasifican de diferentes formas e incluso se agrupan de acuerdo a distintos indicadores.

De hecho hoy en día las políticas de los Estados se encaminan a darle un mayor valor a este tipo de empresas por lo que representan para sus respectivas economías, en particular en la generación de empleos.

Se consideran pequeñas y medianas empresas aquellas que tienen menos de 20 trabajadores y medianas las que tienen entre 20 y 500 empleados aunque, como es natural, esta definición es susceptible de variar en función de los distintos contextos económicos e históricos.

Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas encontramos dos formas, de surgimiento de las mismas.

Las empresas pequeñas y medianas se hallan agrupadas y en nuestro país se identifican con la sigla PYMES.

La importancia de las PYMES puede reflejarse con el siguiente ejemplo: atendiendo al criterio de tamaño de la empresa entre el 90 y el 99% del sector empresarial español y latinoamericano está constituido por pequeñas y medianas empresas.

Además, son las PYMES las empresas con mayor capacidad de creación de empleo.

En ninguna definición se puede pretender tener todos los elementos que determinan que una empresa sea pequeña o mediana.

La definición tradicional del concepto de se ha basado en varios criterios o variables que son:

- Cantidad de personal.
- Monto y volumen de la producción.
- Monto y volumen de las ventas.
- Capital productivo.

En términos generales el criterio más utilizado es el que considera el número de personas empleadas por la empresa.

Clasificación y definición de las empresas.

Grande: son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean más de 100 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales sea el que determine la SECOFI.

Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.

Mediana: son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 30 y 100 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales sea el que determine la SECOFI.

Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

Pequeñas se dividen a su vez en:

Pequeñas: son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 11 y 50 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales sea el que determine la SECOFI.

Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede a 50 personas.

Microempresa: son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 10 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales sea el que determine la SECOFI.

Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).

Gran parte de las empresas sean mexicanas, brasileñas, chilenas, argentinas, estadounidenses, canadienses e incluso europeas, son familiares. Un gran porcentaje del total de micro, o pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares o sociedades entre amigos o parientes.

Empresa familiar: es aquella en que los dueños y los que operan toman decisiones estratégicas y operativas, son miembros de una o

varias familias. Se entienden como aquellas en las que un núcleo familiar controla la mayoría del capital. *

Las definiciones anteriores nos indican, por tanto, que la dinámica de operación de una empresa familiar esta íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros.

Criterios de Clasificación.

Criterio cualitativo: una empresa puede ser considerada como PYME cuando el empresario o los empresarios están, por sí mismos, en condiciones de dirigir la empresa, tomar decisiones importantes y recoger los frutos o soportar las pérdidas generadas por su asunción de riesgo y su gestión.

Esta identificación de las PYME con un individuo se observa en los distintos países de la Comunidad Económica Europea, llamándose a quien dirige la PYME “hombre orquesta”.

Criterio cuantitativo: atendiendo a este criterio, se puede subdividir por la capacidad de trabajadores, el volumen de los negocios, el balance, la rentabilidad, la producción, la ganancia, el valor de los activos, el capital social, etc.

Criterio de la Organización Internacional del Trabajo: la OIT define como PYMES a aquellas empresas modernas con una dotación de hasta cincuenta empleados, negocios familiares en los que trabajan entre tres y cuatro integrantes de la familia, industrias domesticas, cooperativas, empresas individuales y micro emprendimientos.

Criterios dentro de la Unión Europea: la Comunidad Económica Europea, por su parte usa como criterio para definir a las PYMES, un criterio cuantitativo sostenido en que cuenten con un plantel de entre cincuenta y doscientos cincuenta empleados, ventas anuales entre 10 y 50 millones de euros y un patrimonio neto entre 10 y 43 millones de euros. Las menores de 50 empleados serían micro emprendimientos.

Criterio en el MERCOSUR: en el ámbito del MERCOSUR se diferencia por sector, tipo de empresas, personal ocupado y ventas anuales.

En el sector industrial se considera microempresa aquella empresa que ocupa entre 1 y 20 personas y sus ventas alcanzan los U\$S 400,000; pequeña la que ocupa entre 21 y 100 personas y tienen una venta anual de U\$S 3, 500,000 y mediana aquella en la que trabajan entre 101

*MORALES LÓPEZ, J.C Administración de pequeñas y medianas empresas. Editorial Thomson. México 5ª edición 2002

y 300 personas y tienen una venta neta anual de U\$S10, 000,000.

En el sector del comercio y servicios se considera micro emprendimiento o micro empresas a aquellas que cuentan con entre 1 y 5 personas y tiene una venta anual de U\$S 200,000; en las pequeñas trabajan entre 6 y 30 personas y la venta anual alcanza a U\$S 1,500,000 y en las medianas por su parte, trabajan entre 31 a 80 personas y tienen una venta anual de U\$S 7,000,000.

Criterio en la República Argentina: la ley 24 467 y su modificatoria 25 300 adopta una definición que de por si misma es insuficiente ya que excluye parámetros de calidad, estructura, mercado, patrimonio, regionalidad, en algunos casos fundamentales a la hora de pretender justificar un régimen jurídico laboral diferenciado.

La Ley no define de manera clara, pero sin embargo en los títulos I y II se disponen normas de aplicación tanto para las pequeñas como para las medianas empresas.

En este sentido la Resolución 675/2002 de la Secretaría de Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional ha querido paliar en parte las indefiniciones planteadas en la Ley definiendo un conjunto de criterios cuantitativos para la clasificación de una PYME, intentando subsanar las dificultades y variaciones acaecidas luego de la llamada pacificación.

1.3 CLASIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Nuestro país requiere de empresas sólidas en las que su desarrollo depende de buenas y acertadas decisiones, tanto en la competitividad al exterior, como en lo administrativo.

Importancia.

La pequeña y mediana empresa constituye, en la actualidad, el centro del sistema económico de nuestro país. El enorme crecimiento de la influencia actual de estas grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de las muchas normas de dirección.

Estas empresas todo lo investigan, lo planean y someten a procedimientos y métodos exhaustivos y científicos.

Por tanto, las tareas directivas son cada vez más complejas y al mismo tiempo de gran trascendencia social, porque sus efectos se

transmiten y multiplican en cadena en cualquier actividad de los pueblos.

Desde el punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer insignificante, pero en su tamaño en conjunto es realmente grande, no solo en cifras sino por su contribución a la economía.

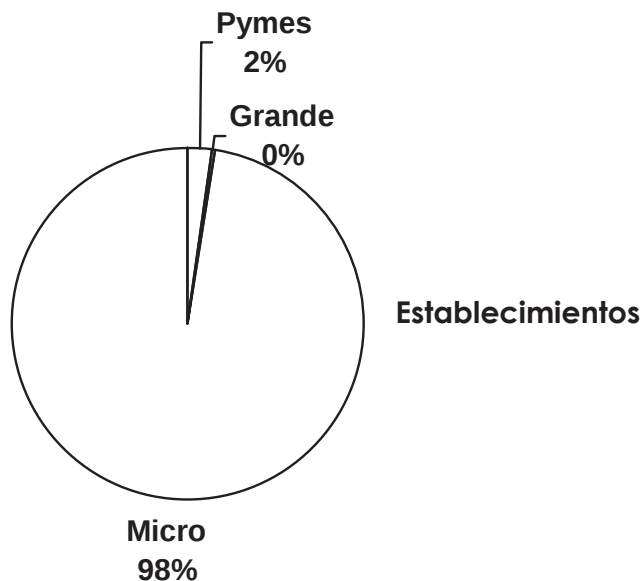
La importancia colectiva que tienen estas empresas en nuestro país la podemos demostrar con las graficas que a continuación se mostrarán.

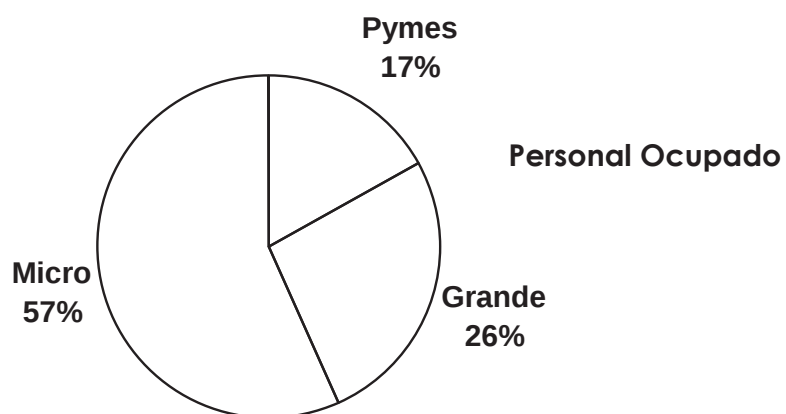
Más de 95% de todas las empresas del país son micro, pequeña y medianas con relación al ámbito empresarial nacional.

La pequeña y mediana empresa proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales.

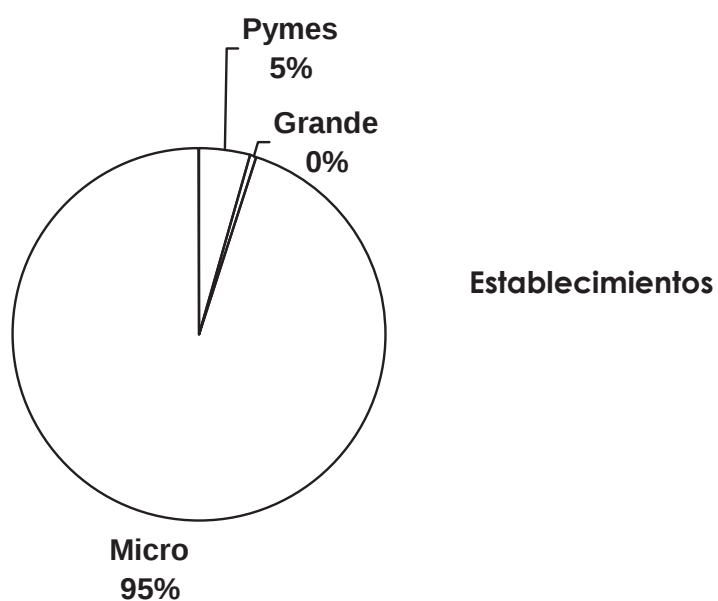
Esta cifra se incrementa conforme se automatizan, las grandes empresas, con la correspondiente reducción de sus nóminas de pago (tan necesarias para una economía balanceada).

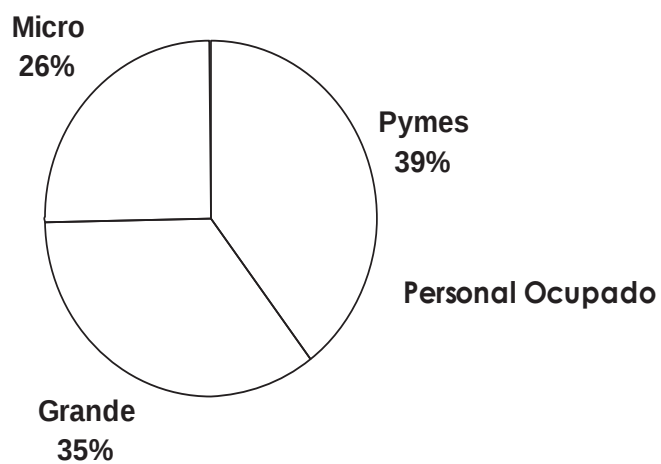
SECTOR SERVICIOS



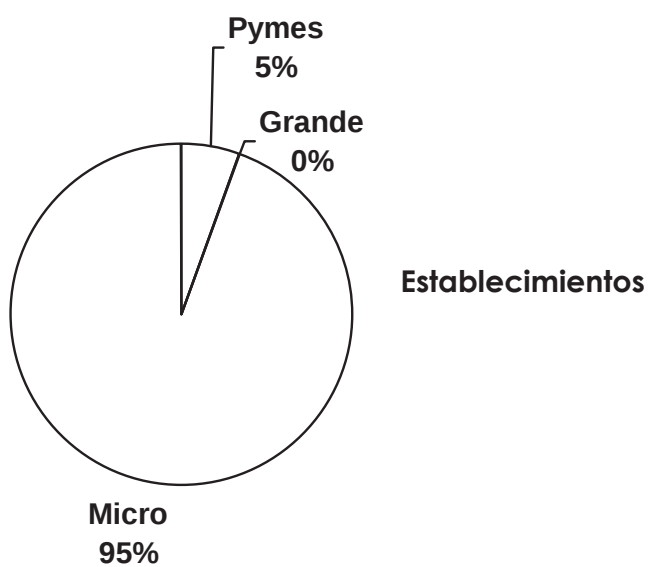


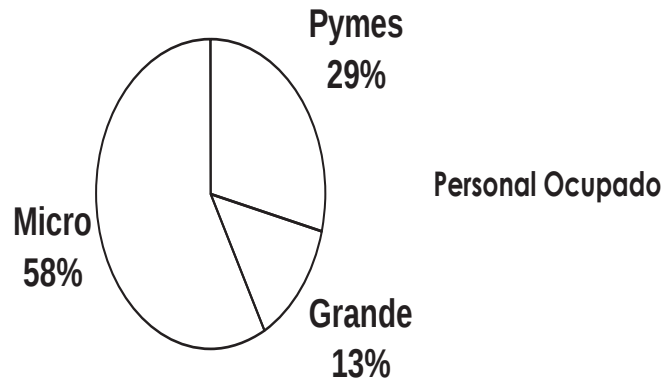
SECTOR MANUFACTURA





SECTOR COMERCIO





Otro aspecto que hay que considerar en el aspecto histórico es que la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, podemos decir que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad, mediante la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios.

De igual manera debe anotarse que la pequeña y mediana empresa nos ofrecen la opción básica para continuar con una expansión económica del país.

La pequeña y mediana empresa ofrecen el campo experimental para generar, con frecuencia, los nuevos productos, ideas, técnicas y formas de hacer las cosas.

Por lo anterior, la pequeña y mediana empresa representan un ámbito al que es necesario prestar ayuda y estimular, con el propósito de reducir los fracasos innecesarios, así como las consiguientes pérdidas financieras, las esperanzas truncadas y, a veces, perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados inversionistas.

Para 1999 en México existían 2.7 millones de empresas que participaban en el sector productivo y eran de diversas magnitudes.

A continuación se muestra la distribución de las empresas por tamaño, teniendo como fuente el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y a la Banca de Fomento Industrial.

Como podemos observar en el país existían 2, 726,366 empresas, de las cuales 2, 718,651 pertenecen a la micro, pequeña y mediana empresa, que en su conjunto representan el 99.6%.

De estos segmentos, 2, 605,849 eran microempresas, 87,285 pequeñas empresas, mientras que 25,517 eran medianas y las otras 7,715 eran grandes empresas.

En ese sentido es necesario realizar otros análisis acerca del número y porcentaje de las empresas por sector.

En el siguiente cuadro se muestran datos de manera detallada.

Distribución de empresas por tamaño

Tipo de empresa	Número	%
Microempresas	2 605 849	95.5
Pequeñas	87 285	3.2
Medianas	25 517	0.9
Grandes	7 715	0.3
TOTALES	2 726 366	99.99
Fuente: INEGI, Censos económicos		

Número y porcentaje de empresas por sector económico y empleo.

Sector económico	No. de empresas	%	No. de empleados	%
Comercio	1 443 676	52.9	3 784 869	31.7
Servicios	938 572	34.4	3 920 600	32.8
Manufactura	344 118	12.6	4 232 322	35.4
TOTALES	2 726 366	99.9	11 937 791	99.99
Fuente: INEGI, Censos económicos				

Distribución de empresas en México.

La existencia de empresas micro, pequeñas, medianas y grandes en el país, ha variado de 1990 hasta 1999, de acuerdo con los datos oficiales proporcionados por el INEGI y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

Distribución de empresas por tamaño en México.

Tamaño de empresas	Año 1990	%	Año 1993	%	Año 1994	%	Año 1999	%
Microempresas	1 213 940	93.5	1 235 000	95	2 137 909	96.9	3 059 870	98.1
Pequeñas	71 313	5.4	34 500	2.6	53 696	2.4	58 045	1.8
Medianas	9 117	0.7	4 500	0.3	6 555	0.7	8 082	0.2
Grandes	2 877	0.2	26 000	2	3 458	0.3	4 717	0.1
TOTALES	1 297 247	100	1 300 000	100	2 201 598	100	3 130 714	100
Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, SECOFI								

Analizando los datos anteriores se observa que del año 1990 a 1994, hubo un incremento de las microempresas en 56%. Las pequeñas empresas, por su parte, nos muestran un decremento de 24.7%, mientras que las medianas empresas también muestran una reducción de 28%. Por lo que respecta a las grandes empresas, observamos una disminución considerable del año 1993 al de 1994 en un 86%.

Otro análisis corresponde a los datos del año de 1994 respecto al año 1999, en los que se observa un importante dinamismo de grandes empresas con crecimiento de 37%, así como la mediana empresa que creció en 23.3% y la microempresa que tuvo crecimiento de 69.8%.

El análisis anterior se basa en los primeros resultados de los censos económicos que presento INEGI, estos oportunos resultados corresponden a los censos económicos de 1999.

Sectores económicos y trabajadores.

Los sectores económicos y los trabajadores mexicanos (1999)						
	Sector industria		Sector comercio		Sector servicios	
Magnitud de la empresa	Establecimiento	Personal ocupado	Establecimientos	Personal ocupado	Establecimientos	Personal ocupado
Microempresa	327 280	1 079 220	1 362 557	2 186 414	916 012	2 224 597
Pequeñas	9 567	500 379	63 055	564 923	14 663	398 890
Medianas	5 806	1 178 435	15 391	531 439	4 320	263 723
Grandes	1 465	1 474 290	2 673	502 093	3 577	1 033 390
TOTALES	344 118	4 232 322	1 443 676	3 784 869	938 572	3 920 600
Fuente: INEGI, Censos económicos						

La concentración económica y la población en pocos estados es un patrón que refleja la localización de estas empresas: 61% de los

establecimientos se encuentran en el D.F., Jalisco, Estado de México, Nuevo León, Guanajuato, Puebla y Veracruz, así como 45% en generación de puestos de trabajo (empleos).

De acuerdo con el INEGI, en 1999 el panorama de empresas y trabajadores regulares era de la manera siguiente:

En el **sector industrial** existen 344 118 establecimientos. De éstos, 327 280 pertenecen a la microempresa, 15 373 a la pequeña y mediana industria. La micro industria ocupa a 1 079 220 trabajadores, en tanto que la pequeña y mediana industria ocupa a 1 678 812 obreros y empleados, asimismo la gran industria da trabajo a 1 474 290 personas.

En el **sector comercial** existen 1 443 676 establecimientos. De éstos, 1 362 557 son de magnitud microempresas, pero 78 446 son pequeñas y medianas y únicamente 2 673 establecimientos son grandes.

De los anterior, los micro comercios ocupan 2 186 414 personas, los pequeños y medianos comercios dan ocupación a 1 096 362 empleados, en tanto que el comercio grande ocupa a 502 093 personas.

En el **sector servicios** (sin considerar los financieros y de la administración pública) existen 938 572 establecimientos, de los cuales 916 012 están ubicados en las empresas micro, 18 983 son pequeños y medianos establecimientos, solo 3 577 establecimientos corresponden a grandes empresas de servicios y que ocupan a 522 027 empleados.

En tanto que las primeras ocupan a 224 597 empleados, las segundas a 662 613 personas y las grandes empresas a 1 033 390 empleados.

Las fuentes de información más recientes.

La más reciente fuente de información sobre el sector Mipyme en México corresponde al Informe Censal, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) para el año 1998.

Es importante señalar que aunque existen varios estudios realizados sobre la base de esta fuente de información, éstos pueden presentar distintos resultados en cuanto a número de empresas y empleo según el tamaño de la firma.

La razón está en que el 30 de marzo de 1999 se cambió el criterio de clasificación.

Actualmente para clasificar a las empresas de acuerdo a su tamaño se utiliza el criterio del número de empleados tal y como lo sugiere el siguiente cuadro.

Definición de empresas de acuerdo al sector económico.

Definición	Industria	Comercio	Servicios no financieros
Micro	Hasta 30 empleados	Hasta 5 empleados	Hasta 20 empleados
Pequeña	De 31 a 100 empleados	De 6 a 20 empleados	De 21 a 50 empleados
Mediana	De 101 a 500 empleados	De 21 a 100 empleados	De 51 a 100 empleados
Grande	Más de 500 empleados	Más de 100 empleados	Más de 100 empleados

Fuente: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), Diario Oficial de la Federación, 30 de marzo de 1999.

Siguiendo esta clasificación y según los datos del Censo Económico de 1998, nuestro siguiente cuadro muestra que en México predominan las microempresas dentro del número de establecimientos ocupando el 96% de ellos.

Las microempresas también son la principal fuente de empleo, respondiendo por el 47% de la ocupación del país.

La segunda fuente de empleo son las empresas grandes con el 24%, no obstante este es el grupo que genera mayor valor agregado dentro de la economía, siendo responsables por el 38% del valor agregado.

Esto refleja una gran brecha entre las empresas grandes y las microempresas que ocupando casi la mitad de la fuerza de trabajo sólo generan el 30% del valor agregado de la economía.

Estratificación de empresas por tamaño.

(Clasificación de la Secretaría de Economía, 2002)

Tamaño	Manufacturero	Comercio	Servicios
Micro	De 0 a 10 empleados	De 0 a 10 empleados	De 0 a 10 empleados
Pequeña	De 11 a 50 empleados	De 11 a 30 empleados	De 11 a 50 empleados
Mediana	De 51 a 250 empleados	De 31 a 100 empleados	De 51 a 100 empleados
Grande	Más de 251 empleados	Más de 101 empleados	Más de 101 empleados

Fuente Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2002

Número de establecimientos, empleo y participación en el valor agregado y según tamaño de firma

Empresa	No. Establecimientos		No. Empleados		Empleo Medio	Valor Agregado
Micro	2.634.356	96 %	5,627,282	47 %	2	30 %
Pequeña	80397	3 %	1,480,108	12 %	18	11 %
Mediana	22403	0.8 %	1,920,247	16 %	86	21 %
Grande	6.669	0.2 %	2,891,398	24 %	434	38 %

Fuente: Censo Económico 1998, INEGI. Incluye a los sectores: manufactura, comercio y servicios no financieros. Tomado de: Brown y Domínguez (2001). "La Política Hacia la Micro Pequeña y Mediana Empresa Mexicana". Mimeo. Fundes Internacional

Desagregando el tema por sectores económicos, tenemos que la participación de los establecimientos Pyme es mayor en el sector Comercio y menor en el de Servicios No Financieros, tal y como lo muestra el cuadro.

Por su parte, la participación de las microempresas predomina ampliamente en el sector de Comercio y desciende en el de Manufactura. En contraste, las empresas grandes participan más en el sector de Servicios No Financieros.

Distribución de las empresas por tamaño y sector económico.

Empresa	Manufactura	Comercio	Servicios No Financieros	Total
Micro	345,860	1,369,478	919,018	2,634,356
Pequeña	9,305	58,341	12,751	80,397
Mediana	5,135	13,539	3,729	22,403
Grande	1,279	2,318	3,072	6,669
Total	361,579	1,443,676	938,570	2,743,825

Fuente: Censo Económico 1998, INEGI. Tomado de: Brown y Domínguez (2001). "La Política Hacia la Micro Pequeña y Mediana Empresa Mexicana". Mimeo. Fundes Internacional.

Siguiendo el cuadro anterior, tenemos que en cuanto al empleo, el sector económico que más ocupa mano de obra es el de la manufactura, dentro del cual existe un empate entre la ocupación de la micro, mediana y grande empresas.

El empleo generado por la microempresa es especialmente importante en los sectores de Comercio y Servicios No Financieros.

Distribución del empleo según tamaño de empresa y sector económico.

Empresa	Manufactura	Comercio	Servicios No Financieros	Total
Micro	1,183,264	2,199,368	2,244,650	5,627,282
Pequeña	514,625	569,259	396,224	1,480,108
Mediana	1,135,760	524,677	259,810	1,920,247
Grande	1,379,917	491,565	1,019,916	2,891,398
Total	4,213,566	3,784,869	3,920,600	11,919,035

Fuente: Censo Económico 1998, INEGI. Tomado de: Brown y Domínguez (2001). "La Política Hacia la Micro Pequeña y Mediana Empresa Mexicana". Mimeo. Fundes Internacional.

Por otra parte, en cuanto a aspectos internos de las Pymes la información más reciente proviene de una amplia encuesta realizada por el INEGI y la Universidad de Bologna de Buenos Aires, como parte del proyecto del Observatorio Mipyme del BID.

Aunque el proyecto aún no está terminado se tienen ya los primeros resultados para el sector industrial, algunos de los cuales se presentan en los siguientes cuadros.

El estudio tomó una muestra de 649 casos. De las empresas consultadas, el 94% es de capital privado doméstico y el restante de capital privado extranjero, el 65% cuenta con manual de procedimientos, el 46% cuentan con patentes y el 16% ha cambiado de propiedad en los últimos años.

Adicionalmente, el 34% de estas empresas ha realizado exportaciones en los últimos dos años, el 86% de las empresas cuenta con conexión a Internet y el 48% de éstas tiene su propio sitio web.

El estudio analiza las variables que mejor definen las características de: las empresas, de sus responsables, las relaciones laborales, la producción, tecnología e inversiones, clientes, proveedores y competidores, y los mercados.

Distribución del personal de la Pyme según su nivel de escolaridad al año 2001.

Escolaridad	%
Sin instrucción	2.4
Primaria	35.3
Secundaria	38.0
Técnico profesional	14.7
Universitario	9.4
Maestría	0.3
Doctorado	0.0

Fuente: Observatorio Mipyme, BID, 2003, sobre una muestra de 649 empresas Pyme.

Estado de la maquinaria utilizada por la Pyme.

Estado	%
De punta	7.5
Moderna	55.1
Antigua	36.2
Muy antigua	1.3

Fuente: Observatorio Mipyme, BID, 2003, sobre una muestra de 649 empresas Pyme.

Importancia asignada a las inversiones del año 2001 con respecto a las del año 2000 por la Pyme.

Monto	%
Mayor	29.3
Igual	24.4
Menor	18.5
No invirtió	27.9

Fuente: Observatorio Mipyme, BID, 2003, sobre una muestra de 649 empresas Pyme

Distribución porcentual media de las inversiones de las Pyme del año 2001 según fuente de financiación.

Financiamiento	%
Recursos Propios	67.7
Financiamiento bancario	12.9
Financiamiento de proveedores	16.4
Otros	3.6

Fuente: Observatorio Mipyme, BID, 2003, sobre una muestra de 649 empresas Pyme

Las fuentes de información principales.

La principal fuente de información sobre el fenómeno Pyme en México corresponde al Informe Censal, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) para el año 1998. Este censo es elaborado cada cinco años, por lo que los anteriores corresponden a 1993 y 1988.

Por su parte, la Dirección General de la Industria Micro, Pequeña y Mediana Empresas y Desarrollo Regional (perteneciente a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, SECOFI) elabora, en base a los datos facilitados por el Instituto Mexicano de la Seguridad Social, diversa información por tamaño empresarial referida únicamente a la industria manufacturera. Esta información, elaborada con carácter anual, incluye variables relativas a número de empresas formales cotizantes y personal ocupado por el sector manufacturero.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social, en colaboración con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), ha elaborado en 1992 y 1995 la “Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación”, la cual recoge diversa información por tamaño empresarial sobre organización, mercado, empleo, remuneraciones, condiciones de seguridad e higiene, etc.

Por otro lado, la “Encuesta Nacional de Micronegocios”, elaborada también por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, permite obtener diversa información sobre las microempresas mexicanas.

Adicionalmente, 3 instituciones externas han realizado trabajos sobre el sector Mipyme en México: FUNDES, CEPAL y el BID.

LA CEPAL publicó en el año 2002 el libro “Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina y el Caribe” (Péres y Stumpo, editores) y uno de sus capítulos versa exclusivamente sobre las Pymes manufactureras en México. FUNDES ha preparado reportes con información estadística y auspiciado el estudio de Brown y Domínguez (2001), La Política Hacia la Micro Pequeña y Mediana Empresa Mexicana.

Finalmente el estudio de Llorens, et al realizado para el BID el año 1999 presenta una amplia compilación estadística sobre la Mipyme mexicana.

La empresa pequeña y mediana en México.

En nuestro país como en otros en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, existe una estructura industrial, cuya

integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo de cada país, incluso a la demanda internacional. Pero debe señalarse que, en cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana industria.

Importancia económica.

La pequeña industria, que surge años antes de que se originara el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre como el tallado de la piedra, el trabajo de los metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentales, etc. En este sentido se formó no solo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, también fue activador del desarrollo de las fuerzas productivas, siendo básicamente la industria de modestos recursos de donde se apoyó la Revolución Industrial y con ellos, la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas.

En nuestro país, a partir del periodo de vida independiente, el fenómeno de la industrialización destacó con empresas como la textil, de alimentos, de muebles de madera, de productos químicos, etcétera.

Antes de 1910 surgieron las fundidoras de fierro y acero de Monterrey, las industrias del cemento y jabón, así como otras empresas que en esa época se consideraban como grandes, sin embargo, antes de éstas ya existía la incipiente industria y la artesanía casera, utilitaria y de ornato.

Después de la Revolución Mexicana, y al crecer el mercado interno, hicieron su aparición más industrias grandes, medianas y pequeñas, pero lo básico en esa estructura industrial –que crece y se desarrolla de manera permanente- es la pequeña y mediana industria.

Ya en el año de 1930 (según datos elaborados por el FOGAIN acerca de centros industriales) la pequeña y mediana industria nacional, por el número de establecimientos, representaba 12% del total de la industria de la transformación, en tanto que el 86% restante correspondía a talleres y artesanías. En 1950, el mismo sector de la pequeña y mediana industria representaba 25%, en tanto que los talleres y artesanías sufrían una reducción a 71.9%. En 1955, la pequeña y mediana industria significó el 45.8% y los talleres y artesanías 51.9%. En el año 1960, la industria mediana y pequeña representó el 56.7%, mientras los talleres y artesanías solo 42.8%.

Para 1965, la misma pequeña y mediana industria ascendió a 56.8%, en tanto que la industria menos que pequeña descendió a 41.8%.

El censo industrial de 1971 reportó un total de 118 740 establecimientos de la industria de la transformación, de los cuales el 64.4% son industrias medianas y pequeñas, pero 34.92% son talleres y artesanías, solo el 0.44% equivalen a 523 industrias con capital contable mayor de 25 millones de pesos.

Analizando el desarrollo histórico de la estructura industrial en México, por tamaños y niveles, se concluye lo siguiente:

- a) La dinámica del sistema económico mexicano propicia necesariamente el desarrollo absoluto de sus componentes. Es decir, al crecer el Producto Nacional Bruto (PNB), crecen los elementos que lo componen, entre ellos el sector industrial.
- b) El crecimiento del sector industrial dentro de la economía, hace que aumente la dimensión de las unidades productivas, por tanto, los niveles de industria se trasladan de los sectores artesanales o de incipiente industria, a los de pequeña industria y de éstos al nivel de la mediana industria y finalmente a la industria grande, es decir, lo que en el año 1930 era industria artesanal o incipiente, dejó de serlo para convertirse después en pequeña y mediana industria, mientras lo que era mediana industria se convirtió en grandes empresas.

La importancia de la pequeña y mediana industria no solo puede medirse por el número de establecimientos, también por el capital invertido que representan, el valor de su producción, el valor agregado, las materias primas que consumen, la formación de capital fijo, los empleos que generan y la capacidad de compra que dan a la población trabajadora, mediante los sueldos y salarios.

Importancia social.

La importancia de la pequeña y mediana en cualquier país, no importa su grado de industrialización, no solo es de carácter económico sino también de orden social.

La pequeña y mediana industria incorpora fuerza de trabajo al sector manufacturero, esta fuerza procede del agro mexicano, contribuyendo por una parte, a incrementar a un rango social distinto al sector de los desocupados o semidesocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria, mediante sus salarios y por los bienes que adquieren con él. Por el otro, contribuye a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característica de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para su capacitación.

Asimismo, en una nación en proceso de cambio que busca una estructura industrial más compleja, pero que todavía no logra desarrollar la capacidad administrativa a niveles idénticos a los de países desarrollados, la pequeña y mediana industria se conforma en la escuela empírica (práctica). En ella se realiza la formación directiva que requiere forzosamente un país para mejorar su sistema administrativo-productivo para obtener una sólida y pujante industria. Actualmente se considera que un especialista estará mejor preparado cuando completa su educación superior y presta un servicio social, precisamente en el sector industrial, comercial o el gobierno, el agro, etc.

La pequeña y mediana industria contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, estas empresas son un mecanismo de capacitación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, mismo que de otra forma permanecerían ociosos.

La función de la pequeña y mediana empresa en el desarrollo.

Existen tres aspectos donde la pequeña y mediana empresa cumplen una función definida dentro del desarrollo general del país, específicamente en el proceso de industrialización, las cuales resumimos:

- a) **Llenar huecos en la producción:** existen un gran número de productos que tienen que elaborarse en pequeña escala, por ejemplo, cuando el consumo nacional total es reducido. En este caso, tiene que producirse poco y tal vez requiera una fábrica con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al producto por fabricar, por ejemplo: cuando las demandas totales son pequeñas o son en pequeña escala, cuando varias empresas grandes del mismo ramo requieren de una misma parte o material en poca cantidad, pero les resulta incosteable fabricarla ellas mismas. En estos casos la pequeña empresa se integra a la perfección con las grandes empresas, pues en lugar de competir, las complementan.
- b) **Crear y fortalecer una clase empresarial:** la pequeña empresa constituye una escuela práctica (de gran valor nacional), para formar empresarios, administradores y técnicos (ya sea que provengan del ámbito comercio o profesional). La pequeña escala de operaciones les permite adquirir las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos. Porque además de su reducido tamaño, la pequeña empresa tiene todas las

funciones a la vista, por tanto, el sentido común y la práctica bastan para resolver los problemas que sobre la marcha se presentan. Lo anterior no sucede en la gran empresa, donde ya se requiere de especialización, de técnicas, de gran experiencia y donde una mala toma de decisiones puede costarle a la empresa grandes pérdidas de capital.

- c) **Proporcionar mayor número de empleos:** la generación de empleos para una población creciente es uno de los más grandes problemas del Estado mexicano. El incremento de la productividad en el campo y el cambio de estructuras en las actividades, que son las características esenciales del proceso de desarrollo, establecen una fuerte presión demográfica sobre las áreas urbanas, parte de esta población encuentra acomodo en los servicios (transporte, servicios de salud, vivienda, etc.) pero requiere de la industria una aportación significativa en este aspecto.

CAPITULO II. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

2.1 PROCESO DE CREACION DE UNA EMPRESA.

Por diversas razones, la gente prefiere iniciar una empresa completamente nueva en lugar de comprar una ya operando.

Ventajas de iniciar una empresa nueva.

- El propietario puede elegir su propia ubicación, productos servicios, equipo, personal, proveedores, bancos.
- Las instalaciones físicas pueden construirse de acuerdo con el uso más eficaz de la empresa planeada.
- Todas las fases de emprender una empresa nueva pueden ser establecidas por el propietario, sin tener que cambiar nada.
- La facilidad de crear una imagen (como la de precios, servicios, atención al cliente, etc.) que el propietario desee.
- Se puede formar una clientela leal sin que se presuma ninguna mala voluntad de una empresa existente.
- Pueden ni existir empresas al tipo deseado por el propietario.

Desventajas de iniciar una empresa nueva.

- Existe un factor de alto riesgo en el inicio de la empresa.
- En ocasiones toma tiempo considerable y una inversión costosa el crear una clientela continua.
- Se dificulta la captación de fondos para iniciar una empresa que para una ya existente.
- Por lo general, requiere tiempo considerable para lograr una adecuada operatividad de la empresa (procedimientos, políticas, centrales).
- Se deben establecer líneas de crédito y de aprovisionamiento.

Como se podrá observar son varios los factores adversos al iniciar una empresa, los cuales tienen que ser evaluados y con base en ellos deberá tomarse una decisión.

Justificación para iniciar una empresa en un giro ya existente.

Dos son las razones válidas que justifican el establecer una nueva empresa en donde ya existen similares. Éstas son las siguientes:

- Una expansión real y permanente del mercado, que haga que éste no esté siendo cubierto de manera adecuada por las empresas ya existentes.
- Una administración deficiente de las empresas ya establecidas es el resultado de que el mercado no esté cubierto adecuadamente por éstas.

Justificación para iniciar una empresa en un giro nuevo.

Cuando se desea comenzar una empresa en un giro nuevo, el futuro empresario se enfrenta a otro tipo de problemas. Se presenta una situación que por lo general entraña una gran incertidumbre y riesgo.

Existen dos razones para comenzar una empresa en un giro totalmente nuevo, éstas son:

- Que haya sido creado un nuevo producto que sea útil y necesario para el mercado de consumo.
- Que haya creado un nuevo servicio que el público use y pague por él.

Como es lógico, la combinación de estas dos razones también es posible y dan como resultado tipos de empresas parcialmente –ni en su totalidad- nuevas.

Investigación de los factores potenciales de la empresa.

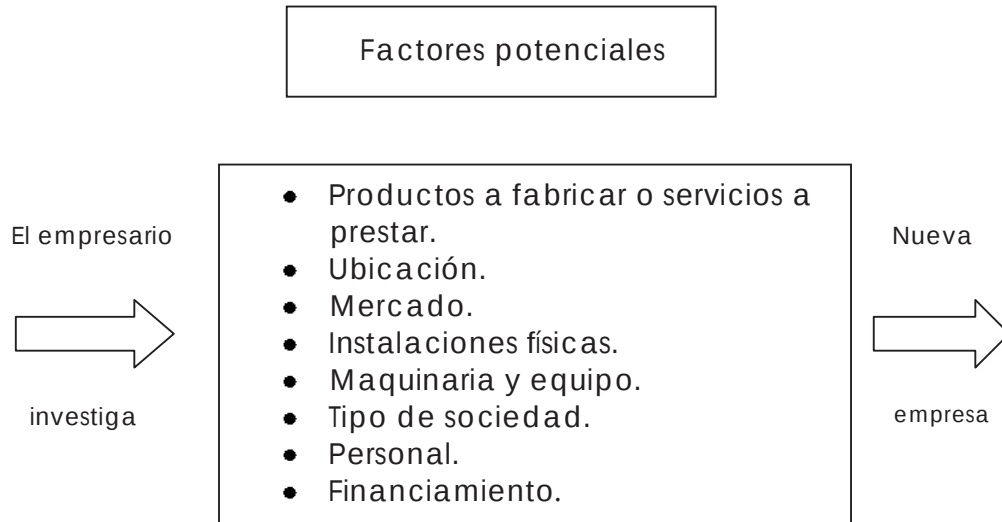
El estudio y el análisis de una empresa nueva son mucho más difíciles y menos precisos que el estudio para la compra de una empresa ya existente. La realidad es que no existen estadísticas anteriores de las operaciones de la empresa, las cuales permitan realizar una evaluación de la misma.

El estudio de las potencialidades de la empresa debe incluir un análisis acerca de ciertos factores. La realización de este análisis tiene la finalidad de proporcionar una visión global de la información que el empresario debe estudiar para realizar una evaluación real de las probabilidades de éxito de esta empresa.

La información también es necesaria para una buena planeación y un inicio exitoso de la empresa. Debe tomarse en cuenta que mucha

de la información necesaria para un estudio de potencialidades de la empresa tiene relación con la información requerida para evaluar la compra de una empresa ya existente.

2.2 FACTORES POTENCIALES A ANALIZARSE AL INICIAR UNA EMPRESA.



2.3 PRODUCTOS A FABRICAR O SERVICIOS A PRESTAR.

El éxito en las empresas requiere de efectividad tanto en la producción como en la mercadotecnia.

Al formular un programa de mercadotecnia, la empresa pequeña o mediana deberá tomar en consideración: línea de productos, precios, publicidad y promoción de ventas.

La importancia de cada uno de estos aspectos varía de acuerdo con el tipo de empresa; sin embargo, el esfuerzo en el programa de mercadotecnia es un factor muy importante tanto para la estabilidad como para el crecimiento de las empresas.

Factores principales a considerar cuando se ofrece un producto.

La pequeña y mediana empresa producen varios bienes que constituyen una línea de productos.

Con frecuencia se requiere tomar decisiones acerca de si una línea de productos debe mantenerse constante, reducirse o ampliarse.

En el siguiente cuadro se muestran los factores a considerar al ofrecer productos.

Factores a considerar al ofrecer un producto.

1. Naturaleza del producto.

- a) Necesidad de lujo.
- b) Requerimientos del consumidor.
- c) Propiedades físicas.
- d) Dificultad de fabricación.
- e) Tipo o clase de producto a fabricar.
- f) Línea de productos a fabricar.
- g) Empacado del producto.
- h) Materiales.

2. Valor o precio del producto.

- a) Determinar los costos totales de operación.
- b) Estimar el margen de utilidad.

3. Volumen de producción.

- a) Planta pequeña o mediana.
- b) Clase de taller para la fabricación.
- c) Considerar si se fabricarán todas las partes o se comprarán algunas.

4. Protección contra la competencia.

- a) Calidad del producto.
- b) Patentes o licencias.
- c) Tecnología.
- d) Respaldo del producto.

Factores a considerar al ofrecerse ciertos servicios.

El ofrecimiento de servicios por empresas competidoras, en algunos casos pueden ser distintos o similares en cierto sentido y por lo general éstos difieren.

Considerar los factores que se presentaran a continuación, sugiere la posibilidad de que la contribución de cierta empresa de servicios pueda ser evaluada en mayor medida por ciertos clientes potenciales que por otros.

Factores a considerar al ofrecer un servicio.

1. Naturaleza del producto.

- a) Necesidad o moda.
- b) Demandas del consumidor.
- c) Tipo de servicio ofrecido.
- d) Dificultad del ofrecimiento.

2. Valor o precio del producto.

- a) Determinar los costos totales de operación.
- b) Estimar el margen de utilidad.

3. Volumen de los servicios.

- a) Empresa pequeña o mediana.
- b) Alcance de los servicios ofrecidos.
- c) Clase de servicio.

4. Protección contra la competencia.

- a) Calidad del servicio.
- b) Rapidez del servicio.
- c) Los arreglos para la entrega del servicio.
- d) La atención personal.
- e) Disposición para respaldar el servicio.

2.4 UBICACIÓN.

Todo tipo de empresa tiene la necesidad imperativa de una buena ubicación. Un negocio bien ubicado, cualquiera que sea su tipo, tendrá mayor posibilidad de éxito.

La ubicación de una empresa es una decisión importante que se tiene que tomar, ya que serán diferentes los factores para analizar según la empresa: sea industrial, comercial o de servicios. De igual forma, la importancia de la ubicación varía según el tipo de empresa que se desea establecer.

La selección del lugar puede variar de acuerdo con la naturaleza o el tipo de empresa, una de tipo industrial debe ubicarse en una zona idónea, quizá alejada del centro de la ciudad, en cambio una empresa

comercial deberá estar bien situada, es decir, cerca de sus clientes potenciales. Una empresa de servicios, por ejemplo, un despacho profesional muy bien puede crecer y desarrollarse sin tener que afrontar el alto costo que suele estar ligado con una ubicación ideal.

Sin embargo, con frecuencia se observa que el propietario de una empresa no hace análisis detallado del lugar donde se ubicará ésta, basándose en ciertos factores, en muchas ocasiones la decisión es muy superflua (un lugar donde encuentre un local vacío, la cercanía al lugar donde vive, la familiaridad con la colonia o vecindario, incluso la disponibilidad de una empresa en venta).

Con frecuencia al propietario le parecen suficientes estas razones y no procede a realizar un análisis objetivo de la ubicación de la empresa.

Por tanto, es necesario hacer un análisis técnico que garantice una adecuada ubicación, ya que la supervivencia y éxito de una pequeña o mediana empresa es el resultado de una combinación de factores.

Factores a analizar en la ubicación.

La selección final de la ubicación de una empresa es, en realidad el resultado de una serie de factores analizados detalladamente hasta llegar a una decisión final, que es la de seleccionar una ubicación precisa y adecuada donde operará la empresa.

Adelante se presenta un cuadro con los factores a estudiar en la selección de la ubicación de la empresa.

2.5 MERCADO.

Éste es un factor potencial muy importante al iniciar una empresa.

Su ubicación cerca del centro de mercado es muy deseable en su caso particular, esto es, deseable en las industrias cuyo costo de embarque de productos terminados es elevado en relación con su valor. Por ejemplo, una fábrica de refrescos o juguetes puede abarcar un mercado regional o nacional, no obstante, debe pensarse en términos de su más nutrida concentración de pedidos de los clientes.

El establecimiento de una empresa depende en gran medida del mercado.

Ya sea pequeño o mediano comerciante en ventas al menudeo, mayoreo, servicios o fabricante, la importancia del mercado para el éxito de la empresa jamás puede subestimarse.

Factores a estudiar en la selección de la ubicación.

1. Naturaleza de la empresa.

- a) Tipo de empresa
- b) Una decisión de construir, comprar o arrendar un local.
- c) El costo requerido de operación.

2. Área geográfica.

- a) Una lista de locales disponibles.
- b) Identificación de las áreas de tráfico más importantes.
- c) Una investigación del tráfico de gente y autos, en los mejores sitios.
- d) Información de la zonificación de la ciudad en los diversos sitios posibles.

3. Ubicación del mercado.

- a) Hábitos de compra del cliente potencial en relación con los puntos o servicios que se ofrecen.
- b) Ubicación de la empresa en relación con los competidores.

4. Ubicación de los materiales.

- a) Materias Primas.
- b) Combustible.

5. Fuerza de trabajo.

- a) Disponibilidad de personal, calificado y no calificado.
- b) Los salarios.
- c) Los sindicatos.

El crecimiento de los mercados en países en proceso de desarrollo, como el nuestro, ha sido un factor determinante para aumentar las oportunidades que tiene el pequeño o mediano empresario para iniciar negocios a nivel nacional e internacional.

Las importaciones y las exportaciones son dos grandes áreas abiertas al pequeño y mediano empresario, pero también existen

oportunidades accesibles para iniciar pequeños y medianos negocios en el extranjero. Si se desea iniciar una empresa en el extranjero, el propietario habrá de estudiar los requerimientos especiales del país anfitrión, para adaptarse a sus costumbres sociales y restricciones legales.

Al estudiar el factor mercado, en muchos tipos de empresas se parte por seleccionar con cuidado la información que se debe recopilar y analizar.

En el siguiente cuadro se muestra parte de la información que se debe recopilar.

Factores que influyen el mercado	
1. Población.	
a)	Las características y tamaños de la población (ingresos, educación, grupos por edades, etc.)
b)	Expectativas del crecimiento de la población.
c)	Cambios en las características para el futuro.
2. Competencia.	
a)	Numero, efectividad y características de la competencia en el mercado.
b)	Investigación, estadística de las actitudes del cliente en un área seleccionada del mercado, para conocer dónde acude a comprar.
c)	Investigación de por qué compra en esas empresas.
d)	Investigar al cliente sobre qué le gusta y qué no le gusta acerca de otros negocios.

Los datos obtenidos de los factores anteriores proporcionan un excelente esquema cuando se intenta medir qué tan propicio es el mercado para que en él se inicie una nueva empresa.

2.6 INSTALACIONES FÍSICAS.

La adquisición o la renta de un edificio es solo el primer paso para contar con las facilidades físicas e iniciar una empresa. Las instalaciones físicas para manejar las operaciones industriales, comerciales o de

servicio incluyen edificios, distribución, equipo, etc. Cada una de ellas es esencial para que opere la empresa.

Edificio.

Hay que tomar las decisiones concernientes a la construcción, renta o modificación de un edificio para alejar las operaciones de los negocios de la nueva empresa.

Rentar o comprar.

Estos dos aspectos presentan ciertos beneficios, entre las ventajas de rentar tenemos las siguientes:

- a) Se evitan grandes salidas de dinero por la compra de un edificio.
- b) El pago de una renta es deducible para efectos fiscales.
- c) Se evita el peligro de pérdidas ocasionadas por incendios, terremotos, etc.

Adaptar el edificio existente.

Muchas pequeñas empresas inician sus operaciones en un edificio ya existente. Con frecuencia, el inmueble está construido para un propósito, lo que significa que quizá no este diseñado para el tipo de operaciones de una empresa determinada. Por dicho motivo habrá que realizar modificaciones a este edificio hasta que sirva con eficiencia para las operaciones que se contemplan. Las adaptaciones pueden ser costosas y requerir de tiempo.

Planeación de distribución.

El edificio ha de contar con el espacio suficiente para realizar las operaciones proyectadas de la empresa. Muchas empresas inician sus operaciones en locales reducidos, con resultados de que los primeros 5 o 10 años de prosperidad fueron acompañados de 3 o 4 mudanzas a nuevas ubicaciones.

La cantidad y la distribución del espacio varían conforme al tipo y al tamaño de la empresa. El número de personal es un índice de un tamaño de un negocio. En cuanto al tipo de empresa, una farmacia requiere menos espacio que una mueblería.

A continuación se muestra en el cuadro, una serie de factores a considerar para planear la distribución de un espacio en una planta.

Estos factores deben analizarse con detalle no sólo para proporcionar espacio suficiente a las operaciones actuales, para alejar tanto al personal como al equipo, sino también debe ser funcional en el

sentido de que puedan ejecutarse con éxito las operaciones proyectadas.

Factores a considerar en la planeación de la distribución de espacio.

- Proceso de fabricación y secuencia de operaciones.
- Requisitos especiales de ciertos departamentos.
- Número de maquinaria y equipo, así como su agrupación.
- Equipo auxiliar.
- Áreas para oficinas, almacenamiento, centros de servicio, pasillos, archivos, etc.
- Instalación de recepción y embarque.
- Factores limitantes para el edificio y equipo fijo.
- Limitaciones del terreno de la planta.
- Previsión para ampliaciones futuras.

2.7 MAQUINARIA Y EQUIPO.

Tanto en la fábrica como el comercio también existe la necesidad de maquinaria y equipo para manejo de materiales, enseres y herramientas. Las máquinas de una fábrica pueden ser para propósitos generales o específicos.

La maquinaria común, por ejemplo, para el procesamiento de metales incluyen máquinas como tornos, perforadoras, fresadoras. En una empresa fabricante de muebles, máquinas de propósito general incluirán: sierras, cepillos, tornos.

En cada caso la maquinaria básica podrá cambiarse para hacer dos o más operaciones de taller. Esto hace que la maquinaria de propósito general sea flexible en su uso.

Por otra parte, el equipo de propósito especial permite reducir los costos acerca de la tecnología que ya esta establecida con plenitud y

en donde la capacidad de operación está más o menos asegurada por elevados volúmenes de venta.

El uso de maquinaria especializada da como resultado una mayor producción por hora máquina operada. En consecuencia, el costo de mano de obra por unidad producto es menor. El costo inicial de este equipo y las herramientas es mucho más elevado, en ese sentido su valor de rescate es poco o nulo basado en su función altamente especializada.

No obstante, una empresa pequeña no puede usar de forma económica un equipo de propósitos especiales, a menos que elabore un producto estandarizado en una escala bastante amplia.

Por tanto, un pequeño empresario debe conservar el costo inicial, el costo de mantenimiento del equipo, la depreciación permitida, su duración, el costo de conversión por unidad de producto resultante del empleo de su equipo para propósito general o especial.

A continuación se muestran los factores que se consideran en la compra de la maquinaria.

Factores a considerar en la compra de maquinaria.
--

1. Máquinas de utilización general contra máquinas de propósito especial.

- a) Costo inicial.
- b) Estandarización.
- c) Cambios en el programa de fabricación.
- d) Valor de reventa.
- e) Costos de mantenimiento y reposición.

2. Número de máquinas de cada tipo necesarias.

- a) Volumen de producción por máquina o grupo de ellas.
- b) Tiempo disponible para producción.
- c) Tamaño de los lotes.

3. Máquinas nuevas contra maquinaria seminuevas.

- a) Costo inicial.
- b) Costos de mantenimiento y reposición.
- c) Depreciación permitida.

Los factores anteriores deben ser analizados con mucho cuidado para llegar a tomar una decisión adecuada.

2.8 TIPO DE SOCIEDAD.

Al iniciar una empresa se requiere de varias decisiones las cuales implican considerar aspectos legales. Habrá que conocer la naturaleza del problema y utilizar una Asesoría jurídica competente.

Existen necesidades de Asesoría tanto legal como fiscal. En consecuencia, es conveniente resumir varias áreas de importancia en las cuales la Asesoría jurídica es necesaria. Un abogado y un contador competentes pueden ser de mucha utilidad en áreas como:

- La elección del tipo de sociedad.
- La adquisición de bienes raíces.
- El cumplimiento del inventario de la mercancía.
- La obtención de las licencias y los permisos necesarios.
- Dar de alta a la empresa ante las dependencias de gobierno.

Las sociedades en México.

Existe una gama y variedad de aspectos legales a la forma jurídica en que una empresa puede organizarse. Surge entonces la siguiente pregunta: ¿Debe establecerse la nueva empresa como propiedad única, como sociedad general o como sociedad anónima?

Ya se que un propietario compre una empresa existente o inicie una nueva, se enfrenta de inmediato a esta pregunta. Más aún, el problema resurge conforme la empresa crece, las empresas pequeñas inician como propiedad única, después pueden encontrar conveniente y necesario convertirse en sociedades.

En nuestro país, desde el punto de vista jurídico, las empresas pueden ser propiedad de una sola persona (empresa individual) o de varias (asociaciones o sociedades), con fines lucrativos (mercantiles) o no lucrativos (civiles). Las sociedades se rigen por la Ley General de Sociedades Mercantiles y las disposiciones de la Ley de Instituciones de Crédito y Títulos de Operaciones de Crédito para sociedades con fines financieros. Según el artículo 1º. de la ley General de Sociedades Mercantiles existen las sociedades siguientes:

- a) Sociedad en nombre colectivo.
- b) Sociedad en comandita simple.
- c) Sociedad de responsabilidad limitada.
- d) Sociedad anónima.
- e) Sociedad en comandita por acciones.
- f) Sociedad cooperativa.

Cualquiera de las sociedades anteriores se puede constituir de capital variable.

Nombre	Accionistas	Mínimo de Capital social	Capital representado por	Obligaciones de los accionistas	Tipo de administración legal
Sociedad Anónima (S.A.)	Dos	\$50,000.00	Acciones	Únicamente el pago de sus acciones.	Administrador único o consejo de administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Nombre Colectivo (S.N.C.)	Sin mínimos legales	Sin mínimos legales	Acciones	Los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad.	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Comandita Simple (S.C.S.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Partes sociales	Igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comanditarios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones.	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad.
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.)	No más de 50 socios	\$3,000.00	Partes sociales	Únicamente el pago de sus aportaciones.	Uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad.

Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Acciones	Igual a sociedad en comandita simple.	Igual a sociedad en comandita simple.
Sociedad Cooperativa (S.C.)	Mínimo de 5 socios	Lo que aporten los socios, donativos que reciban y rendimientos de la sociedad.	Por las operaciones sociales	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir sus rendimientos a prorrata.	Asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia y demás comisiones de designe la asamblea general.

Las sociedades se constituyen ante notario y en la misma forma se hacen constar sus modificaciones.

La escritura constitutiva de una sociedad debe contener:

1. Los nombres, nacionalidades y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
2. El objeto de la sociedad.
3. Su razón social o denominación.
4. Su duración.
5. El importe del capital social.
6. La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización. Cuando el capital sea variable, así se expresará, indicándose el mínimo que se fije.
7. El domicilio de la sociedad.
8. La manera conforme a la cual ha de administrar la sociedad y las facultades de los administradores.
9. El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
10. La manera de ejercer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
11. El importe del fondo de reserva.
12. Los casos en que la sociedad ha de disolverse con anticipación.
13. Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no han sido designados con anticipación.

Ventajas y desventajas de la propiedad individual.

Propietario único es el nombre que recibe la persona que administra y opera una empresa. Este propietario único es el dueño de todos los activos de la empresa, sujeto a las reivindicaciones de los acreedores. Posee todas las utilidades, pero también asume todas las pérdidas, asume todos los riesgos y paga todas las deudas de la empresa.

Ventajas:

- Es fácil de iniciar o terminar la empresa.
- No existen normas legales especiales que regulen la propiedad individual.
- El control del negocio pertenece de manera exclusiva al propietario.
- Los beneficios del negocio pertenecen totalmente al propietario.

Desventajas:

- El propietario es el único representante legal de su empresa y como tal, es responsable de todas las deudas.
- Dificultad para solicitar financiamiento, ya que sólo puede tener crédito hasta el monto en que pueda presentar garantías personales.
- Tiene toda la responsabilidad y el manejo de la dirección.

Ventajas y desventajas de las sociedades.

Una sociedad es una asociación voluntaria de dos o mas personas, las cuales emprenden como copropietarios una empresa para beneficio mutuo. Se debe a su naturaleza voluntaria, que una sociedad se forma con rapidez.

Ventajas:

- Dos o más personas tendrán más capital disponible o facilidad de conseguirlo.
- La empresa tendrá más crédito
- La dirección de la empresa se comparte
- El incentivo de compartir los beneficios ocasiona que cada socio contribuya lo más posible.

Desventajas:

- El socio sólo puede ser una influencia disgregadora, el desacuerdo y la interferencia en la dirección es de manera evidente un riesgo.
- El desacuerdo de uno de los socios puede causar problemas en el momento de tomar las decisiones e incluso termina por disolver la sociedad.
- Las cuestiones personales tienen importancia en la sociedad, una deuda debe liquidarse entre todos los socios, aun sin tener que ver en la toma de decisión.

Ventajas y desventajas de las sociedades anónimas.

La sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone de modo exclusivo de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. En ese sentido, puede demandar y ser demandada, retener y vender propiedades, así como dedicarse a las operaciones estipulas en el acta constitutiva.

Su duración de vida es independiente de la vida de sus propietarios, es la responsable de las deudas que ella contrae. Sus administradores y funcionarios sirven como agentes para formar la sociedad.

Ventajas:

- Tiene personalidad jurídica diferente a la de sus accionistas ya administradores.
- La responsabilidad de los propietarios es limitada.
- La existencia de la empresa es continua; la muerte de un socio o la venta de una participación no afectan la existencia de la sociedad.
- El control de las operaciones es más eficiente, debido a que está centralizado y no se verá sometido a una división de socios.
- La elección de administradores se puede hacer con base en su capacidad y no influenciarse por cantidades invertidas.

Desventajas:

- Las cargas fiscales varían según las distintas leyes, pero estas son mayores que una sociedad individual.
- El sometimiento a leyes y reglamentos así como a presentar información periódica a los organismos de gobierno reguladores.
- Los gastos de la organización son mayores que otras formas de sociedad.
- Los accionistas rara vez participan en la operación de dirigir a la empresa, pues se interesan en los individuos.

- La dirección está separada de la propiedad directa, representando un riesgo.

2.9 PERSONAL.

En la acción de organizar, el empresario debe reconocer siempre que está organizando el trabajo de personas. En realidad, es el desempeño efectivo y coordinado del personal lo que constituye el propósito para diseñar una estructura organizacional.

La empresa no puede ser mejor que las personas que la componen. En consecuencia, el recurso humano es de vital importancia para la pequeña y mediana empresa.

Importancia del personal para la pequeña y mediana empresa.

Las empresas necesitan de personal en diversos niveles para desarrollar las actividades planeadas y lograr los resultados requeridos. Cada uno de los empleados ayuda con su trabajo en la operación de la empresa por consecuencia, influye en el futuro de ésta.

Uno de los aspectos principales se refiere a la clase de individuo que se debe seleccionar. Es decir, habrá que concentrarse en la habilidad de un individuo para que ocupe un puesto. Sin embargo, en diversos niveles de la organización se requieren ciertas aptitudes, por ejemplo:

A nivel operativo:

- Personal no calificado.
- Personal calificado.

A nivel supervisión:

- Personal especializado.

A nivel de mandos intermedios:

- Personal técnico.
- Personal profesional.

A nivel directivo:

- Personal altamente especializado.

Como paso inicial habrá que analizar las funciones requeridas para determinar el número y la clase de puestos que deben ser cubiertos. De esta manera, conocerá los requisitos de cierto puesto en

términos de factores como: físicos, emocionales, mentales, aptitud y experiencia entre otros.

Al tener conocimiento de los requisitos del puesto, estará en mejor posición para estudiar a los solicitantes del empleo y determinar sus capacidades. En el análisis del solicitante, el empresario puede aplicar pruebas, conducir una entrevista, comprobar las preferencias y descubrir cualquier hecho posible sobre el candidato que pueda ser determinado.

En la pequeña y mediana empresa, el propietario intentará obtener individuos para su personal inicial, cuyas capacidades y aptitudes complementen sus propias habilidades.

Los empleados son un activo valioso. El éxito de las empresas depende en gran medida de la pericia y juicio que se ejerza para atraer, seleccionar, contratar y capacitar a la gente adecuada para la empresa de que se trate. Ya sea que el propietario lo haga personalmente, o que delegue la responsabilidad en su jefe de personal.

Valoración de las necesidades.

Antes que nada, conviene hacer un examen minucioso de las actuales operaciones y de los requisitos de trabajo que se prevean para el futuro, incluyendo la tasa probable de rotación de empleos.

Al respecto surgen las siguientes preguntas:

- ¿Se necesita en realidad fuerza de trabajo adicional o es posible reasignar o hacer una nueva alineación de las tareas, encargando éstas a la gente que en la actualidad se tiene?
- ¿Ciertos tipos de trabajo que en la actualidad se efectúan han dejado ya de ser necesarios?

Cuando para cumplir con el trabajo se requiere tiempo extra, en ocasiones ésta puede ser la alternativa más económica que se tenga, en vez de contratar gente nueva sobre la base de tiempo completo. En otras circunstancias, el empleo de ayuda eventual o temporal quizá sea la mejor forma de resolver el problema.

2.10 FINANCIAMIENTO.

En este apartado se trata de determinar las necesidades financieras y reunir el capital inicial necesario, son los pasos básicos para comenzar una empresa nueva. Y requieren una atención así como un cuidadoso estudio para asegurar el éxito.

Cuesta dinero promover y organizar una empresa. Un peligro común en el establecimiento de nuevas empresas es el no realizar una cuidadosa estimación y planeación de las necesidades financieras.

Una de las preguntas básicas que debe hacerse un futuro empresario es: ¿Cuánto capital hace falta para organizar, comenzar y tener capital inicial circulante?

La respuesta es determinar en qué aspectos se necesitan realizar desembolsos iniciales, tales como:

- a) Gastos de organización.
- b) Compra o arrendamiento de edificio.
- c) Compra e instalación de maquinaria y equipo.
- d) Compra de materia prima.
- e) Gastos de publicidad.
- f) Gastos de representación.
- g) Gastos de venta.
- h) Mantener la empresa en operación.
- i) Pagar los sueldos y salarios.
- j) Compra de materiales y suministros adicionales.
- k) Entrega de productos.
- l) Pago de intereses sobre capital prestado.
- m) Pago de seguros.
- n) Pago de impuestos
- o) Imprevistos.

Las cantidades obtenidas deben planearse, replanearse, consultarse y ajustarse con un buen margen de seguridad.

Una segunda pregunta, sería la siguiente: ¿De dónde obtendremos dinero?

La respuesta a esta pregunta es que el dinero se puede obtener:

- a) Aportando: ahorros personales.
- b) Consiguiendo:
 - 1. Por medio de un préstamo.
 - 2. Vendiendo una parte financiera del interés.

En el caso **b**, en el punto **1**, no se afecta la propiedad y el control de la empresa, pero deben pagarse cantidades fijas en tiempos fijos, bajo la pena de embargo.

Un préstamo debe estipular su renovación y la posibilidad de ser pagado por adelantado, reduciendo de esta manera los intereses.

Al procurar capital para la nueva empresa existen ciertas fuentes de fondos como: prestamos de los proveedores de equipo.

Estas fuentes son de especial importancia, al establecer la estructura financiera inicial de una nueva empresa.

En el caso **b**, punto **2**, el que compra una parte financiera desea saber:

¿Cuál será la participación en los beneficios?

¿Qué control tendrá en la dirección de la empresa?

¿Qué riesgos tendrá que afrontar?

Estas preguntas se responden en forma distinta, mediante las tres formas básicas de organización que son: propiedad individual, sociedades generales y sociedad anónima.

Información financiera.

Al emplear la información recopilada de los factores potenciales estudiados con anterioridad, se es capaz de conformar la siguiente información financiera:

- a)** Formular un presupuesto para el primer año de operación. Se intenta calcular todos los ingresos y gastos en la forma más exacta posible.
- b)** Elaborar un balance general proforma con todos los activos que la empresa necesitará, más las deudas que se proyectan contraer como consecuencia del financiamiento.
- c)** Utilizar los ingresos, los gastos, los activos y los datos financieros para crear un estado de flujo de fondos pro forma para el primer año de operación.
- d)** Elaborar una grafica de puntos de equilibrio.
- e)** Determinar las fuentes de financiamiento de fondos estableciendo contacto con los bancos y otras fuentes financieras.

Idéntico a la investigación para comprar de una empresa existente, el estudio de las potencialidades de una empresa requiere una inversión de tiempo, esfuerzo y dinero.

Además, hay que considerar qué inversión aumenta en mucho las oportunidades de éxito de una nueva empresa.

CAPITULO III. CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

3.1 CARACTERÍSTICAS Y PROBLEMAS COMUNES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Las características de la pequeña y mediana empresa.

Existe una serie de características comunes a este tipo de empresas.

A continuación se citan algunas de las más generalizadas y son:

- a) **Poca o ninguna especialización en la administración:** en esencia, la dirección en la pequeña y en ocasiones en la mediana empresa se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos, no está capacitado para llevar a cabo esta función. Es aquí cuando este tipo de empresas corren mayor peligro.
- b) **Falta de acceso a capital:** es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa, debido a dos causas principales: la ignorancia del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento y la forma en que éstas operan; la segunda es la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.
- c) **Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa:** la facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo por que facilita la comunicación.
- d) **Posición poco dominante en el mercado de consumo:** dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa considerada de manera individual se limita a trabajar un mercado muy reducido, por tanto sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.
- e) **Intima relación de la comunidad local:** debido a sus escasos recursos en todos los aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la cual tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc.

El perfil de la empresa pequeña y mediana en México.

En nuestro país, una rama de gran importancia lo representa este tipo de empresas. El establecimiento y la operación de estas empresas es el resultado del deseo humano de no poder satisfacer las necesidades de carácter material. El propietario de una empresa busca lograr una utilidad mediante la fabricación y venta de un producto o de realizar algún servicio, a su vez el que compra dicho producto o servicio busca satisfacer una necesidad.

Por un lado es el factor determinante que motiva al empresario a establecer una empresa y por el otro, a aceptar el riesgo que esta decisión implica, es el de obtener cierta utilidad por medio de la operación de su empresa.

Para exponer el relieve de los peligros y las oportunidades que se alzan al paso de la pequeña y mediana empresa es necesario describir su perfil actual.

De hecho, ambos tipos de empresa aseguran a sus colaboradores, como consecuencia de su menor grado de especialización, así como de oportunidades mejores para desarrollarse. Pero lo que en verdad importa en este tipo de empresa es la iniciativa de su **administrador**, su capacidad para hacer frente a los problemas que plantea la **Dirección**.

El éxito de una empresa depende, en gran medida, del conocimiento que tenga de las técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

A continuación se presenta un estudio de los valores y las actitudes de la empresa pequeña y mediana en México. *

Perfil de la empresa pequeña y mediana.

FACTORES	RESULTADOS
DATOS ESTRUCTURALES	Los criterios para establecer el tamaño de una empresa gozan de poco consenso. La inflación cambia los valores financieros o de ventas con mucha rapidez. En las empresas pequeñas y medianas la estructura orgánica es familiar.
TECNOLOGÍA	La mayor parte utiliza sistemas de producción tradicional, 40% ya está aplicando procesos automatizados

TIPO DE DIRIGENTES	El típico director es un hombre de 44 años, con 14 años de escolaridad y es empresario por herencia. La actitud del dueño-administrador en 50% de los casos indicó que el familismo es un negativo para la empresa. Algunas empresas mueren con su fundador
MEDIO AMBIENTE	Su medio es complejo y sostienen relaciones con otras organizaciones: proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobiernos y despachos profesionales de consultaría.
PROBLEMÁTICA A LA QUE DEBEN ENFRENTARSE	En orden de importancia atribuida, a juicio de los empresarios son ocho los problemas mas difíciles que actualmente encaran en sus organizaciones: Recursos Humanos, deficiencias del gobierno (demasiados controles), falta de seriedad de los proveedores, financiamiento, materias primas (calidad y escasez), mercados, competencia y deficiente organización.
VALORES Y OBJETIVOS	Para la mayoría de los directores el objetivo primordial es maximizar utilidades. Los procedimientos administrativos son sumamente personalizados, es decir, consisten en la vigilancia estrecha sobre las operaciones. La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan Jefes de Área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.
CRECIMIENTO Y PLANEACIÓN	La mayor parte de las empresas han crecido en los últimos años. Un 40% de los entrevistados señaló no querer crecer más, la razón: que se les escape el control de la empresa. Por lo que se refieren a la planeacion (estratégica y táctica), ésta es casi inexistente.
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	Esta área es un gran problema, la realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal. El estudio indicó que en reclutamiento, selección, contratación y capacitación se aplican soluciones informales (sin técnica). Sobre la Ley de capacitación hay gran escepticismo.
PROCESOS INFORMÁTICOS	Lo relevante es estar al día acerca de productos y tecnología. Los datos los obtienen mediante: visitas al extranjero, revistas especializadas, información de sus clientes, sobre técnicas administrativas las adquieren por cursos, los aspectos financieros los obtienen con otros industriales y banqueros.

*

Del cuadro anterior podemos concluir que la problemática y la oportunidad de la pequeña y mediana empresa se generan de las características del propietario, esto se debe a una relación mutua de dependencia, donde las cualidades y defectos individuales se reflejan sobre la empresa que maneja.

* BAPTISTA, PILAR. Cambio Organizacional. Ed. Joaquín Peón. Año I/19. México. 1981.

La falta de conocimientos técnicos sobre administración da lugar a unas consecuencias considerablemente mas graves en este tipo de empresas que en las grandes.

Ello supone que la empresa pequeña y mediana depende, esencialmente, de la calidad de su dirigente. Si éste se halla bien impuesto de esta verdad, aprovechará al máximo las ventajas específicas que concurren en este tipo de empresas.

Los problemas comunes de la empresa pequeña.

La cuestión mas importante acerca de los fracasos empresariales estriba en saber qué es lo que los causa. Un gran paso hacia el logro del éxito de la pequeña empresa es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos.

Por la práctica y la experiencia se cuenta con información acerca de las causas de la quiebra empresarial. A continuación se detallan estas causas que, en nueve de cada diez de las quiebras se puede presentar:

Causa	Porcentaje
Negligencia	1.6
Fraude	1.3
Falta de experiencia en el ramo	16.4
Falta de experiencia administrativa	14.1
Experiencia desbalanceada	21.6
Incompetencia del gerente	41
Desastre	0.6

Negligencia.

El dinámico mundo de los negocios en la actualidad obliga a los administradores de las pequeñas empresas a estar alertas a las rápidas transformaciones que se presentan continuamente. Ya sea en la moda, los hábitos alimenticios, la tecnología, etc., que deben ser advertidos con oportunidad y asimilarlas de manera provechosa.

De no ser así, la situación acarrearía serios problemas y al final: el fracaso de la pequeña empresa.

Fraude.

Aunque en pequeño porcentaje (1.3%), el fraude es una de las causas de quiebra en la pequeña empresa, esto se debe a la falta de

controles administrativos y financieros adecuados a las necesidades de la empresa.

Falta de experiencia en el ramo.

Con frecuencia el gerente carece de la experiencia necesaria para el ramo en que incursiona por vez primera.

Puede tenerla en otros campos, pero es lógico que ignore los problemas específicos de la nueva rama a la que ingresa.

Falta de experiencia administrativa.

La falta total de experiencia del gerente es la causa de 14% de los fracasos empresariales.

No existe punto de relación entre poseer una habilidad especial para cierto trabajo y ser capaz de administrar un establecimiento pequeño. Sin la capacidad adecuada del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito de la misma.

Experiencia desbalanceada.

También la sobre concentración de experiencia puede actuar en detrimento de una empresa pequeña.

El gerente de la misma debe no solo poseer habilidades técnicas determinadas, también debe ser capaz de ver su empresa de manera global, además debe ser capaz de descubrir necesidades, advertir sus relaciones con ciertos factores y determinar su verdadera capacidad, así como conocer las distintas áreas en que se desenvuelve la empresa y sus interrelaciones recíprocas.

Si quien la administra dedica mayor atención a una determinada área, de acuerdo con su interés y especialidad (ventas, compras, producción, finanzas, etc.) descuidando las otras, esto redundará de manera negativa en su desarrollo.

Casi 22% de las empresas fracasan por este error.

Incompetencia del gerente.

El mayor obstáculo que puede tener la pequeña empresa para prosperar es un administrador incompetente, 41% de las quiebras son atribuibles a esta causa.

Ni el mismo dueño puede fungir como gerente de su propio establecimiento si carece de los conocimientos necesarios de la capacidad de liderazgo requerida.

Desastre.

Existen hechos imprevistos que cortan de tajo la existencia de una empresa pequeña (incendios, robos, desastres naturales, problemas laborales, etc.).

Problemas que generan desventajas.

No obstante que la pequeña y mediana empresa poseen una posición importante para generar empleos en el país, se enfrentan a una serie de problemas que obstaculizan su desarrollo. Esto determina condiciones de desventaja en su competencia con las grandes empresas y sobre todo con las empresas transnacionales.

Entre las principales causas de esta situación se encuentran las siguientes:

- a) Falta de estudios de preinversión que comprendan un análisis de las principales variables como: mercado, tecnología, costos, localización y financiamiento.
- b) Asistencia crediticia no oportuna y poco ágil, ocasionada por desconocimiento, trámites complicados y limitaciones para el acceso en la obtención de créditos suficientes a tasas de interés razonable.
- c) Escasez de mano de obra calificada que eleva los costos y retarda de manera parcial la productividad, esto sumado a una deficiente supervisión, repercute en la mala calidad de los productos o servicios.
- d) Concentración individual, que limita el aprovechamiento de las ventajas ofrecidas por la zona industrial del país, en relación con las exenciones fiscales e incentivos que otorgan los gobiernos de los estados en las zonas económicas conocidas.
- e) Escasez de bienes de capital, ya que el país no cuenta con recursos ni tecnología suficiente para generar bienes de capital. Esto obliga a importaciones, fuga de divisas, dependencia tecnológica, límites de producción y estructura industrial desequilibrada.
- f) Escasez de recursos económicos, que provoca limitación en la expansión del mercado. Esto lo aprovechan las empresas con suficientes recursos que absorben o detienen el desarrollo y la actividad de este importante sector.

- g) **Factores institucionales:** la pequeña y mediana empresa representan una mínima parte dentro de las decisiones, respecto de políticas y mecanismos de acción adoptados por las asociaciones industriales. Esta situación provoca que sus problemas se planteen y se resuelvan de manera independiente, encontrando una posición desventajosa ante la fuerza de las grandes empresas.
- h) **Dependencia productiva:** es una característica particular de las industrias cercanas a las franjas fronterizas. La localización de empresas denominadas maquiladoras se presenta como resultado del dominio económico y comercial de empresas que requieren la mano de obra nacional, aprovechando las circunstancias de una necesaria generación de empleos. Esto provoca que estas empresas, medianas en su mayoría, prefieran este sistema de trabajo en vez de realizar expansiones y penetración al mercado con productos propios.
- i) **Inflación:** la incidencia del proceso inflacionario en el aumento de los precios y los costos de producción ha provocado que las limitaciones de una pequeña producción dificulten la absorción de los incrementos señalados. Cabe mencionar además, que aquellas empresas que presentaban un pasivo fijo en moneda extranjera, en el momento de la devaluación se vieron afectadas en su deuda y en su relación acerca de sus proveedores así como en su propio mercado.
- j) **Administración:** uno de los problemas de mayor importancia al que deben enfrentarse y resolver tanto la pequeña como la mediana empresa es su incapacidad en la administración. En sí, este tipo de empresas cuentan con un administrador, que no es especialista, sino un generalista. Esta deficiencia no les permite implantar una adecuada función administrativa y de gestión en sus operaciones. Sin una capacitación adecuada para administrar las empresas, nada puede garantizar el éxito de ellas.

Concluyendo, la pequeña y mediana empresa tienen una función importante que desempeñar, existe de manera predominante y en ocasiones casi absoluta en los países subdesarrollados, además coexisten con las grandes empresas. Incluidos los países mas avanzados, por lo que es necesario eliminar las causas principales que frenan su desarrollo.

3.2 EXPECTATIVAS DE LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA.

Revaloración de la pequeña y mediana empresa.

Al iniciar el siglo XXI, existe un nuevo interés del gobierno, la sociedad civil y las instituciones de educación superior por el potencial de la empresa pequeña y mediana. Hasta la década de los 70, este tipo de empresas se consideraban como marginales en el proceso de desarrollo, dos decenios después, (1980 y 1990) se ha dado una revaloración de la micro y mediana empresa por sus bondades para contribuir a la reorganización de la producción y sobre todo, por su impacto en el empleo, en el producto interno bruto y en la equidad.

El desprecio por estas empresas surgió de la poca o nula atención al papel que juega la organización industrial en la ruta de desarrollo. Actualmente queda claro que los estudiosos del desarrollo económico se vieron impactados en gran medida por el surgimiento de las economías de escala y la producción masiva de principios del siglo anterior, esto les hizo obviar el análisis, cualquier tipo de organización industrial que no estuviera asociada con la expansión de la empresa grande que, en una visión casi fatal, dominaría todos los espacios de la acumulación y los pequeños negocios desaparecerían o jugarían un papel marginal.

Los economistas latinoamericanos, dominados por una idea romántica sobre el desarrollo del norte (Canadá y Estados Unidos) olvidaron la circunstancia misma del subdesarrollo, la existencia de una gran masa de pequeñas empresas con una producción de bajo valor agregado, que son la base del empleo formal e informal dentro de nuestras economías y que al no haber podido dar un salto tecnológico reproducen de manera cotidiana el círculo de la pobreza, nos comenta Ruiz Durante. *

La crisis del empleo productivo a finales del siglo XX puso de relieve el papel de los pequeños negocios para hacer frente a la crisis macroeconómica y a los procesos de ajuste, así como su capacidad para apoyar la incorporación de las economías de Latinoamérica a un proceso de mundialización creciente, en un esquema de flexibilidad productiva. Las pequeñas y medianas empresas mostraron su fortaleza para crear empleos, por su menor requerimiento de capital y tecnología, así como demanda menor de divisas para enfrentar de manera innovadora el reto de la flexibilidad productiva. Sin embargo, para que este potencial se pueda aprovechar de manera íntegra, es necesario reorganizar el sistema económico mexicano, de manera que

* RUIZ DURANTE. Economía de la Pequeña Empresa, Edic. Ariel Divulgación, México, 1995, pp. 11-12.

se integre a la empresa micro y pequeña en una perspectiva de mayor valor agregado en un mundo dominado por el gigantismo empresarial.

Se necesita entender que la economía mexicana actual se enfrenta a una nueva dinámica que ha modificado la manera de concebir la interrelación entre los agentes productivos. De idéntica manera se requiere una diversidad de reformas económicas para poder igualar los niveles de bienestar en nuestro país y un área fundamental, en lo productivo, que hoy sigue mostrando una gran desarticulación en México.

Es necesario repensar la integración productiva ahora con una visión horizontal, debido a que el gigantismo vertical, ha tenido que reestructurarse para enfrentar el reto de la eficiencia, la eficacia, la productividad, la innovación y la competitividad.

La pequeña y mediana empresa en el futuro.

En 1998 existían en toda América 50 millones de empresas que soportaban el sistema económico de los diversos países.

En 1999, de acuerdo al censo económico levantado por el INEGI, nos reportan que en México existen 3 130 168 empresas, de las cuales más de 99% son micro, pequeñas y medianas empresas. En las últimas décadas se han registrado cambios profundos en la estructura productiva de la economía mexicana que han ido resaltados, en gran medida, por un rápido proceso de expansión y diversificación de la rama industrial, comercial y de servicios.

Actualmente en el año 2009, según la Secretaría de Economía, en nuestro país el 99.8% de las empresas, son PYMES.

El entorno cambiante de los negocios.

Vivimos en un mundo cambiante y esto está fuera de toda discusión. Mientras existan algunas personas desilusionadas con el presente y pesimistas acerca del futuro, hay otras que ven grandes oportunidades surgiendo en las próximas décadas. A nivel nacional e internacional, empresarial e individual, se acepta ahora en mayor grado que acabamos de entrar en un periodo de realidades comerciales más competitivo.

En tiempos de crisis comúnmente existen más acuerdos sobre lo que está mal, que sobre la manera de remediarlo. Lo adecuado en una sociedad democrática es que las dificultades sean debatidas en pleno y en público. Sin embargo, es igualmente verdad que en el caso de las

pequeñas y medianas empresas sus probabilidades de recuperación quedan disminuidas o diferidas a su ámbito y dirección eficaz interna.

Es necesario lograr una visión amplia y mejorada de los objetivos nacionales que de forma real se consignan política y económicamente en el contexto del mundo en general. Nuestro papel futuro tiene que ser resuelto y más comúnmente comprendido para que podamos trabajar con alguna unidad hacia un objetivo futuro.

A raíz de la apertura económica de México, el comercio exterior, la globalización, la estrategia competitiva, la administración internacional, etc., empezaron a ser centro de atención de legos e investigaciones.

Pero, ¿qué es en esencia la Globalización de la Economía Mundial? Este fenómeno consiste en considerar al mundo como un solo mercado, tanto para la venta, como para la compra de productos (bienes o servicios) y aun para su producción.

Aunque la definición es sencilla, en realidad se trata de un fenómeno económico de extraordinaria complejidad, ya que el hecho de que una empresa considere al mundo como su campo de acción y actúe en consecuencia, demanda mucho talento (pensamiento estratégico), una excelente administración y la adopción de planteamientos estratégicos muy ambiciosos.

Esencialmente, lo que produjo y ha acelerado el fenómeno de la globalización, ha sido el crecimiento del comercio y de la competitividad internacional. Siendo la exportación una venta y la importación una compra, es interesante analizar el comercio exterior desde el punto de vista de la mercadotecnia.

Pero en el fondo ¿Qué implica para la empresa mexicana este proceso de globalización? En primer término la globalización ya ha beneficiado al país en la industria maquiladora que nació en este país como un Programa Regional de Industrialización para compensar la reducción de la cuota de braceros que los Estados Unidos admitía en su territorio, da empleo al 14% de la población económicamente activa. En segundo término, la apertura de nuestra economía no fue más que la demolición del muro de tortilla, que se nos decía, nos protegía, pero que también nos impedía una visión más allá de nuestras fronteras.* Respecto a los riesgos y amenazas que esta apertura supone, debemos considerar que serán ciertos en la medida en que no seamos competitivos. Las ventajas competitivas que México tiene son:

*R. ESPINOSA. Revista de la Facultad de Contaduría y Administración, México 1999, pp13-16

1. Una ubicación geográfica y estratégica.
2. Una amplia, eficiente y comprobada fuerza laboral.
3. El sobredimensionamiento de nuestra planta productiva.

Además, la globalización no tan solo representa nuevas y mayores oportunidades al administrador visionario interesado en asegurar el crecimiento y la rentabilidad de sus empresas; si no también, para aquel que no quiere o no puede capitalizar tales oportunidades.

Además de esto, a partir de la mitad de la década de los años 80, el factor tecnológico ha pasado a construir un factor estratégico que permite que la empresa mejore su posición competitiva, pues su ausencia produce una grave insuficiencia para generar innovaciones en productos y procesos.

Es necesario, por tanto, gestionar estos recursos tecnológicos con la misma eficiencia que los demás recursos para que la empresa adquiera una mayor capacidad de adaptación y, sobre todo, la posibilidad de anticipar e incluso, provocar rupturas que le permitan renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno.

El incremento que se produce en la década de los años 80 en el número de poblaciones sobre la importancia estratégica de la administración de la tecnología y la innovación tecnológica no es fruto del azar, sino que constituye la respuesta a una serie de cambios radicales que se generan en el entorno de las empresas.

La empresa del siglo XXI.

El camino del éxito en las empresas no es corto y esta lleno de obstáculos, de retos y desafíos. La preocupación futura estará orientada a mejorar la productividad con calidad y ser más competitivos. Sin embargo, han venido cambiando sus estrategias y metodologías en la medida en que se han cambiado también las suposiciones básicas de la buena administración, como consecuencia del aumento de los conocimientos y la exigencia de las necesidades, estimulada por la gradualmente creciente competencia empresarial.

En el escenario mundial los procesos de cambio son cada vez más dinámicos, en donde las estructuras, las formas, los instrumentos y los medios se están renovando.

Por consiguiente, las empresas pequeñas y medianas tendrán crecientes exigencias de productividad, las leyes de mercado las obligaran a profundizar y cambiar de adaptación, velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades futuras, desarrollarse en el complejo mundo empresarial y poder sobrevivir.

Ante el panorama de las PYME, una variable que hay que tomar muy en serio es que para hacer frente a las grandes empresas y poder subsistir a la crisis, se requerirá una adecuada optimización de los recursos a utilizar y esto se logrará únicamente por medio de la efectiva administración.

Podemos decir que la función administrativa aparece muy vinculada al logro de objetivos y a obtener resultados concretos. Lo cual exige un equilibrio que permita alcanzar la efectividad y eficiencia, en el manejo de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, en condiciones que garanticen el menor riesgo posible.

En este sentido, la administración proporciona instrumentarlos y las técnicas para el manejo de las empresas en sus diversas áreas. Una mala administración no se justifica en estos momentos, tampoco debe olvidarse que una empresa es una unidad de producción que (fija ciertos objetivos y planes) tiende a optimizar la relación entre insumo y producto, es decir, alcanzar sus objetivos (eficacia), sin olvidar la eficiencia operativa.

No todos los empresarios creen necesitar de una administración, sin embargo, la actual crisis económica y financiera provoca que algunas empresas, para poder subsistir requieren de una mejor operatividad para lograr esfuerzos de grupo encaminados a lograr ciertos objetivos de conjunto con un mínimo de costo, tiempo, dinero, materiales y descontento y para llegar a esto habrá que adoptar los principios, procesos y técnicas básicas de la administración.

El administrar es elemental para toda empresa (pequeña y mediana), así como en cualquier nivel de la empresa. Esta función no es exclusiva del propietario o del gerente sino también del supervisor (de producción, compras, etc.).

Los problemas administrativos pueden aparecer en cualquier nivel, la administración efectiva y perceptiva requiere que todos aquellos responsables del trabajo de otros (en todos los niveles y en cualquier tipo de empresas), se consideren así mismo como administradores.

Por lo cual se afirma que todo organismo social puede ser administrado, por eso el principio de la **Universalidad de la Administración**.

CAPITULO IV. INTRODUCCION AL PROCESO DE LA INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS.

4.1 INTRODUCCION AL PROCESO.

El recurso mas importantes de la empresa, es su personal, este recurso se provee mediante el proceso de reclutamiento y para que el reclutamiento sea efectivo, es necesario que exista una comunicación precisa, suficiente que informe sobre cantidad y calidad de los trabajos que se necesitan; en consecuencia esos requerimientos o necesidades expresados por la empresa y el proceso de reclutamiento, están directamente afectados por las disposiciones sustanciales que desempeña el sistema respecto a cambios tecnológicos, cambios organizacionales o cambios de otra índole que pueden afectar el desempeño laboral cotidiano.

Otro aspecto importante en este proceso, son las fuentes de abastecimiento de este personal, estas fuentes deben estar en constante desarrollo en relación a la preparación de mano de obra calificada y la empresa debe retroalimentar a las instituciones educativas mediante la transmisión de sus necesidades presentes y futuras con objeto de prever recursos capaces.

4.2 INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS A LA ORGANIZACIÓN.

Cada día el empresario da más importancia a la admisión y empleo de los recursos humanos ya que está convencido que dándole mejor atención se alcanzará el punto de partida para la calidad de la fuerza de trabajo.

Proveer a la empresa de los recursos humanos convenientes, implica una serie de políticas y procedimientos que deben observarse para contratar personal adecuado. Para que el responsable de esta función cumpla correctamente con sus objetivos, debe planear el presente y el futuro tecnológico de la empresa en relación a los recursos humanos, además debe mantener y proteger fuentes abastecedoras que le permitan disponer de los recursos en condiciones y épocas necesarias.

4.3 LA ADMISIÓN Y EMPLEO CON SUS SUBFUNCIONES

Toda empresa representa un sistema formado por una serie de subsistemas en los que operan personas con quienes se ejerce una dirección.

El departamento de personal tiene como función principal, asesorar a los diferentes jefes de departamento en materia de personal; esto implica que los gerentes de recursos humanos deben tener cada día mas conocimientos técnicos en lo que se refiere al comportamiento humano para lograr que en la supervisión se alcancen mejores relaciones con subordinados.

Para que el departamento de personal dote a la empresa de los recursos humanos necesarios, es indispensable que aplique a cada candidato todo un procedimiento técnico que abarca desde su búsqueda hasta la ubicación en el puesto.

Este procedimiento que forma la admisión y empleo consta de las etapas siguientes:

- a) Reclutamiento: significa de donde y como haremos llegar candidatos.
- b) Selección: implica escoger entre todos al mejor o mejores aspirantes.
- c) Contratación: equivale a la incorporación del nuevo elemento al grupo empresarial.
- d) Introducción: significa guiar al candidato en su nuevo puesto y ubicarlo en el menor tiempo posible.
- e) Capacitación y Adiestramiento: encierra dotar al trabajador de conocimientos, desarrollar habilidades y adecuarle actitudes.
- f) Higiene y Seguridad: previene las enfermedades ocupacionales y accidentes en el trabajo.

La primera y mas conocida subfunción de la admisión y empleo es la llamada **reclutamiento y selección**, aunque en este enunciado intervienen dos funciones diferentes.

El tradicional reclutamiento y selección comienza en el momento que existe el puesto vacante ya sea de nueva creación o de resultado de alguna promoción interna; para cubrir adecuadamente esa vacante deben existir previamente ciertos requisitos traducidos en políticas o disposiciones bien definidas respecto a los lineamientos generales que se deben seguir durante el desarrollo del proceso.

Estos requisitos previos tienen como objetivo fundamental, orientar al responsable de esta función sobre el tipo de conducta que debe asumir en algún momento determinado.

Los requisitos previos son:

- a) Políticas sobre la materia
- b) El análisis de puestos

- c) La requisición o solicitud al departamento de recursos humanos.

Explicación de cada requisito.

Políticas definidas sobre la materia. Es necesario como en todas las funciones administrativas, que en la admisión y empleo se fijen previamente los principios normativos que sirvan para orientar al responsable de esta función al tomar sus propias dediciones. Cuando no hay políticas a seguir, se estará expuesto a cometer ciertos errores que fácilmente se podrían evitar. Estas políticas deben ser claras y precisas sobre la aceptación del nuevo trabajador, por ejemplo: la edad mínima y máxima, la preparación indispensable, la responsabilidad e interés de los candidatos, las entrevistas que deben hacerse y quienes participan en ellas o cualquier otra orientación previa al respecto.

Tratando de ejemplificar una política general para el proceso de contratación del personal, se menciona la siguiente: Con el propósito de lograr la integración del personal, resulta necesario que durante el proceso de la selección, el candidato sea entrevistado por su futuro jefe inmediato.

El análisis de puestos. Este documento es indispensable para lograr una selección de personal verdaderamente técnica, porque la descripción del puesto señala ordenadamente todas las actividades y responsabilidades que le corresponden a ese puesto que se trata de cubrir; por otra parte, la especificación del puesto, indica también de una forma lógica los requerimientos o características que debe reunir el aspirante para poder desempeñar satisfactoriamente estas actividades.

La importancia al usar el análisis de puestos para reclutar y seleccionar al candidato, estriba en que este documento es fuente clara y fidedigna de información para planear todo el proceso, además de que se convierte en un documento comparativo entre lo que debe poseer el solicitante y lo que posee realmente.

La requisición o solicitud al departamento de recursos humanos. Este documento es una forma que contiene los datos más importantes del puesto: el departamento, el sexo de quien lo debe ocupar, la edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario y otros. Esta requisición la manda el jefe inmediato superior del puesto, al jefe del departamento de recursos humanos, con el objeto de que en cierto tiempo y con base en las necesidades específicas, se le provea de los recursos necesarios.

CAPITULO V. RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.

5.1 DEFINICION Y FASES.

Con frecuencia se confunden los términos de reclutamiento y selección de personal dándoles el mismo significado, cuando son dos aspectos diferentes:

Reclutamiento, dentro de la administración de recursos humanos, **significa un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos.**

El reclutamiento comienza realmente, en el momento de conocer las necesidades presentes y futuras del personal; esto es un proceso de información que se da entre empresa y mercado de fuerza de trabajo y a la inversa. El reclutamiento se practica de manera directa o indirecta; es directa cuando la empresa realiza el reclutamiento por su propia cuenta es decir, los candidatos acuden a la organización para hacer sus trámites; y es indirecta cuando la empresa acude a alguna oficina de colocación, para que esta le proporcione el personal ya seleccionado.

Selección de recursos humanos **es un proceso para determinar cual o cuales dentro de todos los solicitantes son los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto.**

Significando el reclutamiento, abastecimiento de recursos humanos, entonces, esto implica pensar en un lugar de origen y un proceso completo de búsqueda y atracción de esos recursos.

Estos conceptos nos llevan fácilmente a distinguir dentro del reclutamiento de recursos humanos dos fases importantes que son:

- a) Fuentes de reclutamiento
- b) Medios de reclutamiento

Fuentes de reclutamiento: son los lugares de origen donde se podrán encontrar los elementos necesarios.

Medios de reclutamiento: son las diferentes formas o conductos que usaremos para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la empresa.

5.2 LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento se dividen en dos grupos, que son:

- Fuentes internas

- Fuentes externas

Las fuentes internas, son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas fundamentalmente por:

- a) Los trabajadores de la propia empresa y/o el sindicato.
- b) Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.

El usar las fuentes internas o trabajadores, representa para los trabajadores ciertas ventajas. Como poder ocupar los puestos vacantes; la empresa somete a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores logrando con ello una capacitación efectiva directa, a la vez que motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y alcanzar su desarrollo.

Recomendaciones hechas por los empleados o trabajadores. Estas fuentes consisten en aprovechar la potencialidad que existe dentro de cada uno de los empleados que, satisfechos de su trabajo se convierten en portavoz de la organización, recomendando a familiares y amigos por los beneficios que se obtienen al laborar en esa empresa.

Las fuentes externas son los lugares de origen y están representadas por:

- a) Las bolsas de trabajo de las universidades, de las escuelas tecnológicas, de las escuelas comerciales, etc.
- b) Otras empresas.
- c) Oficinas de colocación.
- d) El público en general.

Las bolsas de trabajo de las escuelas y universidades constituyen una de las más importantes fuentes de reclutamiento, ya que permiten contar con candidatos de cierta preparación técnica y por lo tanto se puede escoger de acuerdo con las necesidades específicas de la compañía.

Otros organismos. Se puede pensar en reclutar personal que labora dentro de las empresas y eso constituye claramente una fuente de reclutamiento; sin embargo, el aprovechar esta fuerza de trabajo extrayéndola de otra empresa puede resultar poco ético, puesto que con ello estaríamos fomentando la piratería de personal que resulta ser un tanto perjudicial para las empresas poseedoras de estos recursos.

Las oficinas de colocación (llamadas así popularmente) representan una buena fuente de reclutamiento, siempre y cuando los objetivos que ellas persigan sean el proveer a la empresa del elemento

humano capaz de desempeñar correctamente el puesto de que se trate. Desafortunadamente en el mercado de trabajo existen oficinas de colocación que poco les interesa que el candidato que mandan, sea capaz y se quede a laborar por tiempo indefinido.

Público en general. Por ultimo trataremos cuya potencialidad no tiene limites, porque siempre será posible encontrar en ella el candidato deseado y es el público en general, sin embargo, se tiene el inconveniente de la falta de clasificación previa, lo que origina una labor adicional en las actividades de reclutamiento.

Los medios de reclutamiento. Se ha mencionado que los medios de reclutamiento son los conductos que se usan para enviar el mensaje a los interesados.

Los medios de comunicación que se usan ordinariamente dentro del reclutamiento de recursos humanos son:

1. La requisición al sindicato (cuando el procedimiento sea éste).
2. La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores.
3. Internet.
4. Teléfono.
5. El periódico.
6. La radio y televisión.
7. Los folletos y boletines.

La requisición al sindicato. Este medio se usa cuando la empresa tiene la obligación de acudir al sindicato titular del contrato colectivo de trabajo, para solicitar el abastecimiento de recursos humanos. Se usa una forma escrita donde aparecen los datos indispensables referentes al candidato y que sirven para orientar al responsable de esta función en la búsqueda y colocación del elemento solicitado.

La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores que se fija en los tableros. Es el medio preferido por la empresa cuando las circunstancias lo permiten, ya que, bajo esta forma se esta poniendo en juego el prestigio y la responsabilidad de quienes recomiendan al candidato; normalmente el trabajador se preocupa por proponer elementos valiosos.

El Internet, es actualmente uno de los medios mas útiles para reclutar personal, ya que es de fácil acceso y reduce costos, por la simplicidad que otorga el Internet, ya que el interesado en el puesto, lo único que debe hacer, es subir a la red su curriculum, y enviarlo directamente a la pagina de la empresa, o en paginas creadas específicamente como buscadores de trabajo o bolsa de trabajo vía. Internet

El teléfono. Este medio se usa al solicitar los recursos humanos a las oficinas de colocación, con el objeto de que, se hagan ciertas aclaraciones que se juzguen pertinentes y necesarias.

El periódico. Este medio de comunicación es el preferido, en nuestro mercado de trabajo se ha hecho costumbre debido a la comodidad que representa publicar diariamente ofertas y demandas de empleo. Aunque el periódico es una manera fácil para reclutar personal, es necesario recomendar al responsable de esta función, que antes de insertar los anuncios, debe seleccionar, de acuerdo a las vacantes específicas, el grupo o nivel social que representa la fuente adecuada de abastecimiento de sus candidatos y como consecuencia, seleccionar también el periódico que sea precisamente el que corresponda a ese nivel social y el día en que debe explorar. Esta planeación del reclutamiento se traducirá en beneficios de carácter económico y en especial de tiempo y calidad de la mano de obra.

Los anuncios de reclutamiento de personal en el periódico se clasifican en:

- a) Anuncios económicos
- b) Anuncios desplegados

Los anuncios económicos son los que aparecen en el periódico en la sección de empleos y pueden presentarse en palabras minúsculas o mayúsculas.

Los anuncios desplegados, son los que aparecen también en la sección de empleos, pero se caracterizan por aparecer en recuadros marcados y en diferentes tipos de letras.

La radio y televisión. La radio en nuestro mercado, es un medio masivo de comunicación, de largo alcance e intensidad en el público, se paga por tiempo y también tiene algunas características similares al periódico, como son: cada estación de radio tiene bien definida su población de radioescuchas, además por este medio, la hora de publicar los anuncios es muy importante, los estudios que se han hecho al respecto, indican que a ciertas horas del día existe mayor número de personas escuchando ciertas estaciones, en consecuencia quien use este medio debe tomar en cuenta estas circunstancias para mejorar su labor.

Por lo que respecta a la televisión, indicaremos que este medio resulta costoso para anuncios de reclutamiento, debido a los costos a pagar y la relativa efectividad de los resultados.

Los folletos y boletines. Este medio representa un distinguido auxiliar por su grado de efectividad al tener que cubrir alguna vacante. Su publicación obedece a todo un sistema administrativo, en donde, partiendo de un origen basado en registros, se da la información de los aspirantes de manera oportuna a las empresas afiliadas; generalmente estas empresas, dedicadas a colocar solicitantes en los empleos, hacen labor de reclutamiento y de selección lo cual representa para las empresas agrupadas, ciertas ventajas en la ubicación de los candidatos.

Los sistemas de reclutamiento varían entre una organización y otra; cada empresa tiene sus propias características que son el resultado de su subsistema psicosocial, ya que, quienes la forman son diferentes a quienes forman las otras empresas aun cuando sean de la misma actividad o giro. Este fenómeno es más marcado, cuando se comparan empresas o centros comerciales con empresas públicas.

Restricciones comunes en el reclutamiento.

El buen reclutamiento de personal debe ser sensible a las limitaciones que afectan al reclutamiento; estas limitaciones están designadas por la organización, el reclutador y el ambiente externo.

Las restricciones más comunes son las siguientes:

- Las normas de organización.
- Los hábitos o principios impuestos por el reclutador.
- Condiciones impuestas por el ambiente externo.
- Los requisitos que se deben cubrir por tomar el empleo.

Las normas de organización.

Cuando la empresa tiene bien establecidas sus políticas, no hay mucho que hacer al respecto al reclutamiento del exterior, esto es, si se sigue la norma que para cubrir las vacantes se debe dar preferencia al personal propio de la compañía, entonces el reclutador se sujetará a esta disposición y como excepción acudirá a las fuentes externas para su objetivo.

Estas disposiciones son comunes en la empresa debido a que contribuyen a promover su personal, y esto significa para el trabajador una constante capacitación y elevación de su moral, fortaleciendo así las fuerzas posiciones son obligatorias, porque desde el punto de vista legal, existen las disposiciones que se refieren a la capacitación obligatoria que debe dar el patrón al trabajador, precisamente con el fin de promoverlo hacia niveles superiores con el propósito de que mejore su nivel de vida; independientemente de las disposiciones mencionadas, el no tomar en cuenta nuestro personal para cubrir las

vacantes, redundará en producir mas rotación de personal por falta de satisfacciones.

Los principios impuestos por el reclutador.

Es común que el responsable del reclutamiento cuando lleva ya varios años en el puesto, además de los aciertos y las buenas experiencias que haya cultivado, también haya cometido errores y este conjunto de valores tanto eficientes como deficientes le pertenecerán, será su práctica diaria la que necesariamente formará hábitos, por inercia natural tendrá que cargar con estas situaciones y lo que es más importante las heredará a quienes desempeñen mas tarde esas funciones; este punto es digno de tomarse en cuenta como restricción común dentro del reclutamiento.

Las condiciones impuestas por el ambiente externo.

Esta restricción puede ser muy significativa en un momento determinado, como sucede el examinar el ritmo de la economía nacional, cuando por las limitantes de situaciones austeras, se descuidan los procesos de capacitación específica que afectan al mercado de recursos humanos y se incrementa cada vez más la escasez de personal calificado. Si a esta escasa capacitación específica aumenta el reclutamiento en otras empresas, la situación tiende a agravarse; todo esto influirá definitivamente en la planeación del reclutamiento.

Los requisitos del empleo.

Sin duda los requerimientos específicos del puesto vacante son una restricción para el reclutamiento. Así, reclutar personal calificado es más difícil que reclutar personal no calificado; además el procedimiento para atraer reclutar obedece a las necesidades específicas del puesto.

CAPITULO VI. PROCESO DE LA SELECCION TECNICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

6.1 DEFINICION Y FASES.

El término selección significa separar o escoger algo como producto de un proceso de estudio y comparaciones, de tal forma que para poder escoger algo es necesario tener la oportunidad de comparar ese algo con otros elementos de su misma especie y así decidir sobre el que nos interesa.

La selección técnica de personal implica un proceso complejo de reclutamiento y esta enfocada a identificar ciertas características que el recurso humano posee y que son factibles de acrecentar; estas características que se buscan mediante la aplicación de técnicas especiales, son precisamente las que le permiten al administrador de recursos humanos, ubicar correctamente a cada trabajador en el puesto que le corresponde porque se identifican con los requerimientos del puesto vacante. Naturalmente que para llegar a decidirse sobre un candidato en particular, se tuvo que aplicar todo un proceso selectivo que elimino a los elementos que ofrecían menores cualidades en los distintos aspectos revisados.

Al decidirse por un candidato que no reúne los valores requeridos para el eficiente desempeño del puesto, entonces el equilibrio que debe haber entre carga de trabajo y cualidades personales del aspirante se rompe, obteniéndose resultados indebidos. Este proceso es meramente de comparación, en donde por un lado están los requisitos y exigencias del puesto que son las actividades y las responsabilidades y por otro lado, están las cualidades personales que debe reunir el candidato para poder encajar correctamente en esa unidad específica llamada puesto. Estas cualidades personales son la preocupación inmediata de la selección del personal y que se van a descubrir a través de la aplicación de técnicas auxiliares para el caso.

El proceso de selección, se divide para su estudio en ciertas fases que significan el desintegrar el todo en sus partes componentes con el objeto de analizarlas separadamente.

Las fases y su ordenamiento lógico son las siguientes:

1. Solicitud previa de entrevista
2. Solicitud de empleo
3. Entrevista formal
4. Pruebas
5. Entrevista aclaratoria
6. Investigaciones

7. Examen médico

Solicitud previa de entrevista. Es el paso inicial o preliminar en el proceso selectivo y tiene como objetivo eliminar de primera vista los aspirantes que no reúnan los mínimos requisitos indispensables como son: edad, sexo, presencia, otros.

6.2 SOLICITUD DE EMPLEO.

Es una de las fuentes de información más comúnmente usadas, por lo fácil de su manejo. Por lo general todas las empresas la usan. El procedimiento para llenarla es sencillo, ya que consiste en contestar (por parte del interesado) un formulario, ya sea impreso o a mano, en el cual se pide una serie de datos personales con el fin de que la empresa conozca al candidato. La solicitud de empleo contiene preguntas generales que sirven para conocer los antecedentes laborales de la persona, su interés por trabajar en la empresa, y dado el caso, las razones que motivaron su abandono de empleos anteriores.

Si algún candidato se interesa en un puesto, y la empresa no cuenta con solicitudes (ya sea porque no las maneja o porque de momento no tiene) el interesado puede dejar su curriculum vital.

Esta forma debe dar información acerca de características propias como:

- Nombre.
- Edad.
- Experiencia en el trabajo.
- Escolaridad.
- Referencias.

Tal información se archiva para usos posteriores, en caso de no haber sido requerida en el momento de ser presentada, o bien como referencia del futuro empleado, para poder comprobar su capacidad o experiencia en el área.

6.3 ENTREVISTA FORMAL.

La entrevista es el encuentro concertado entre el entrevistador y el entrevistado.

La importancia de la entrevista formal, radica fundamentalmente en que le da al entrevistador la oportunidad de sondear, de escudriñar las profundidades de ese inmenso ser llamado para nuestro caso recurso humano, con el propósito de encontrar aquello que satisfaga las necesidades de un puesto.

SOLICITUD DE EMPLEO

1. Datos personales

Nombre: _____
Dirección: _____
Estado Civil: _____ Soltero(a) _____ Casado(a) _____
Si está o estuvo casado(a): _____
Nombre del (la) esposo(a): _____ Número de hijos: _____
Número de personas que dependen del solicitante _____

2. Experiencia de trabajo

- Empleo actual o último:
Nombre y dirección del patrón: _____ Fecha de empleo: _____
Denominación de su empleo: _____
¿Qué clase de trabajo llevó usted a cabo? _____
¿Por qué dejó usted el trabajo? _____
- Penúltimo empleo:
Nombre y dirección del patrón: _____ Fecha de empleo: _____
Denominación de su empleo: _____
¿Qué clase de trabajo llevó usted a cabo? _____
¿Por qué dejó usted el trabajo? _____

3. Instrucción

- Escuela Secundaria
Nombre y dirección de la escuela: _____
¿Obtuvo usted el título?: _____ Fecha: _____
- Escuela Superior o especializada
Nombre y dirección de la escuela: _____
¿Obtuvo usted el título?: _____ Fecha: _____
Tipo de estudios: _____

4. Referencias

(Indique tres referencias no mencionadas antes)

Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Para que la entrevista formal o profunda aporte resultados satisfactorios, es necesario que el entrevistador planee dicha entrevista; que use su sentido común y sus cualidades psicológicas naturales, en caso de no poseer estudios formales de psicología para que durante el proceso desempeñe apropiadamente su función y no suceda como en ciertos casos que los papeles se invierten y el entrevistador resultó entrevistado.

La comprensión como una necesidad principal en la entrevista. Para establecer una corriente de comprensión en la entrevista, se deben tomar en cuenta tres factores fundamentales:

- a) La forma como se recibe al candidato.
- b) La atmósfera de la sala en que se celebra la entrevista y
- c) El tono de voz que se use en los primeros minutos de la conversación.

Cómo recibir al candidato. Uno de los primeros objetivos que debe fijar se el entrevistador es crear un ambiente de confianza para tranquilizar al entrevistado, quien no se preocupe y alcance esto, difícilmente se le puede considerar como tal.

Es recomendable que la sala en donde se realice la entrevista sea sencilla y confortable, que su ambiente sea agradable y garantice sigilo para que inspire confianza y cause una impresión positiva al solicitante.

El entrevistado debe sentirse seguro que nadie más que el entrevistador escuchará la conversación; estos aspectos atendidos con preocupación se traducirán en provechosos resultados de la entrevista.

El tono de voz que se use se debe ser moderado y amable; recordar que el lenguaje mímico es más expresivo que el verbal y el candidato estará pendiente de los mensajes que su interlocutor le envía en esa forma; “los ojos de los hombres hablan tanto como su lengua, con la ventaja de que este idioma ocular no precisa de diccionarios, pues es comprendido por todo el mundo” (Ralph Waldo Emerson).

El contenido de la entrevista. El buen entrevistador, establece de inmediato una corriente de entendimiento para tener una perspectiva de los antecedentes del candidato, a través de una información detallada de su educación, su experiencia y sus logros entre otros. Evalúa al candidato en cuanto su capacidad de retención, de organización, su inteligencia, y mide su grado potencial de poderse encuadrar al puesto y a la empresa; establece confianza en el aspirante para hacer preguntas ya borde el tema de los salarios.

Las preguntas de la entrevista. Fundamentalmente existen tres formas de interrogar al entrevistado, por medio de preguntas dirigidas, preguntas no dirigidas y mixtas.

Las preguntas dirigidas o directas son preguntas específicas que persiguen una información concreta; por ejemplo, se pregunta a un aspirante al puesto de jefe de ventas: ¿Qué número de vendedores supervisaba usted en su último empleo? En el interrogatorio no dirigido, se da oportunidad al candidato para que diga lo que piensa de una manera amplia, por ejemplo: hábleme usted de sus experiencias como supervisor. Las preguntas mixtas pueden resultar más ventajosas porque son una mezcla de las dos.

6.4 TECNICAS PARA LA ENTREVISTA.

A medida que el entrevistador va adquiriendo soltura y seguridad en el proceso de la entrevista, va practicando con mayor libertad ciertas técnicas que lo ayudan a conocer de una manera mas objetiva las diversas situaciones inherentes a los recursos humanos. Dentro de estas técnicas están algunas como:

La técnica del eco consiste en repetir las palabras clave de la frase que el entrevistado acaba de decir, por ejemplo;

Entrevistado: En mi tiempo libre vamos al club.

Entrevistador: ¿Vamos?

Generalmente el entrevistado al recibir esta interrogante, se siente obligando, a aclarar y complementar lo que ha dicho. Estas técnicas pueden usarse en el proceso de la entrevista, con la salvedad que si se aplica insistentemente puede desconcertar a las personas tímidas o causar molestias a los candidatos muy sensibles.

La técnica del **silencio** consiste en guardar absoluto silencio después de que el entrevistado ha terminado de hablar sobre el tema; es importante que aquí el entrevistador soporte más el silencio que el entrevistado y con alguna expresión mímica sutil haga que el entrevistado siga hablando. Se debe tomar en cuenta que esta técnica presiona al entrevistado, por lo tanto el entrevistador procurará manejarla adecuadamente.

La técnica de la **confrontación**. Esta técnica es aplicable especialmente a aquellos aspirantes que tratan de sorprender al entrevistador exagerando sobre sus capacidades o sobre sus conocimientos y consiste en pedirle al candidato que proporcione pruebas o hechos sobre lo que se considera que exagera, por ejemplo: si éste dice que fue jefe de la sección de archivo, pedirle que

proporcione información sobre el número de subordinados, sus características, sobre el sistema o los sistemas que usaba para archivar, como controlaba las entradas y salidas de documentos.

La técnica del **agrado** consiste en que al estar el entrevistado hablando, el entrevistador le hace expresiones mímicas de aprobación y apoyo a lo que dice. Esta técnica permite al entrevistador conocer la reacción del entrevistado mediante signos de aprobación.

La técnica de la **presión del tiempo** se usa para conocer la capacidad de organización de ideas que tenga el postulante, sobre todo cuando se le indica que durante cierto tiempo debe exponer algún tema; por ejemplo: "Le voy a pedir que en diez minutos me haga usted un resumen de su experiencia laboral inmediata pasada".

6.5 PRUEBAS O TEST.

Existen para evaluar al personal solicitante de empleo, varias técnicas como: la entrevista, las investigaciones y en especial los test o pruebas.

Los test se usan para obtener información sobre habilidades, aptitudes, personalidad y otros datos que ayuden a formarse un criterio capaz de tomar una decisión lo mas acertada posible, no olvidar que los tests como la entrevista, sólo proporcionan parte de la información total que se debe reunir para evaluar a cada candidato.

Las pruebas de empleo son útiles para recoger información relativamente objetiva que sirve para cotejarla con al de otros candidatos; esta información tiene como propósito fundamental el de comparar las coincidencias de empleo entre el aspirante y la vacante.

Las pruebas se desarrollan fundamentalmente de dos maneras, una a papel y lápiz que es la escrita y otra mediante demostraciones en el campo de los hechos, por ejemplo; la prueba de contabilidad que se le hace al contador.

Las pruebas por su contenido se dividen en dos grupos:

- Un grupo que corresponde a las pruebas de conocimiento y capacidad.
- Otro grupo que corresponde a las pruebas de aptitudes y de temperamento-personalidad.

Las pruebas de conocimientos pueden ser generales o específicas; son generales cuando abarcan cultura general o sea diferentes áreas del saber humano y que se aplican con el fin de

formarse una primera impresión del candidato; las de conocimientos específicos (las mas útiles para este caso) se refieren a cierta área determinada, como sucede en el caso del contador cuando se le pide estructurar un balance con su respectiva interpretación de resultados.

Estas cualidades pueden no estar en el aspirante desarrolladas pero sí en potencia, o pueden existir ya desarrolladas y son capaces de ser aplicadas de inmediato al puesto que se trate.

Las pruebas de aptitudes miden las cualidades del solicitante, como: inteligencia, percepción, intuición y por otra parte, las de temperamento-personalidad tratan de encontrar los patrones de conducta del individuo, sus conflictos, sus motivaciones y en general sus tendencias psíquicas más comunes.

Estas pruebas tienen como objeto final, predecir la conducta del individuo en relación con su adaptación al nuevo trabajo.

Dentro de las pruebas de temperamento-personalidad, está el test psicométrico, que es una medida objetiva para calcular el comportamiento del individuo y se basa en las diferencias individuales que pueden ser físicas, de personalidad o intelectuales, analizando e informando en qué y en cuánto varía la capacidad o la aptitud de un individuo en relación con los demás que se han tomado como medida de comparación.

La prueba psicométrica constituye una medida estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Tienes las siguientes características:

1. **Predictibilidad:** capacidad de una prueba para ofrecer resultados proyectados capaces de servir de diagnóstico para el desempeño del cargo.
2. **Validez:** capacidad para comparar con exactitud la variable humana que se pretende medir.
3. **Precisión:** capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a la misma persona.

Las pruebas de personalidad, se denominan psicodiagnóstico cuando revelan rasgos generales de personalidad en una síntesis global. En esta categoría están las denominadas pruebas expresivas (de expresión corporal), como el psicodiagnóstico miocinético de Mira y López, y los denominados test proyectivos (proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, esta el test Z de Hans Zulliger, que en 1942 aplicó esta prueba al ejercito de su país, esta

hecho a base de manchas de tintas y demuestra como son las relaciones de los individuos.

Existe también el test del árbol de Kart Koch, que consiste en dibujar un árbol en una hoja de papel e donde la personalidad del individuo se proyecta en el diseño del árbol; el dibujo se interpreta tomando en cuenta la armonía lógica que guardan sus elementos, como son: frutos, hojas, tallos y raíces, si esto no guarda armonía, el autor del dibujo, se presume que esta también en desarmonía.

En test de la figura humana de Karan Machover, es otro de este grupo, consiste en dibujar una figura humana de un hombre y una mujer, luego se hace una entrevista de evaluación de las dos figuras; este dibujo ayuda a encontrar los desvíos normales y patológicos del individuo.

Existen también las técnicas de simulación, que son en esencia técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, fundamentado en la teoría general de papeles.

La validez de las pruebas.

Las pruebas para ser confiables deben ser válidas; la validez de las pruebas estriba en que sus resultados deben relacionarse significativamente con el desempeño del empleo que se trate o quizá con algún otro criterio pertinente.

A medida que mayor relación exista entre los resultados de las pruebas y las labores de desempeño del empleo, mas poderosa será la coincidencia que provocará seguramente desempeños eficaces, convirtiéndose de esta manera en clara posibilidad de selección, lógicamente que si los resultados de las pruebas se alejan de las actividades de empleo, poco se podrá esperar del candidato en relación al empleo en cuestión.

Si el contenido de las pruebas que se apliquen no tiene relación con las labores de empleo, entonces carece de validez la prueba.

Para saber qué grado de validez han proporcionado las pruebas, el departamento de personal debe hacer investigaciones de resultados periódicamente, esto no sólo confirma su validez, sino que retroalimenta los diferentes tipos de pruebas para recoger cada vez mejores resultados.

Siempre la interpretación de resultados de tests, no es labor sencilla, recordar que si no se conoce el contenido, validez y manejo del test, es preferible no aplicarlo, la violación a este principio, es contraria alas prácticas éticas de la función de personal.

6.6 ENTREVISTA ACLATORIA.

Esta entrevista tiene como objeto aclarar con el aspirante algunos errores que haya cometido en las pruebas, así como rectificar o ratificar algunos aspectos provenientes de esas evaluaciones.

Sucede con frecuencia que el examinado por ese solo hecho, pierde en parte su control personal y se pone nervioso, esto se refleja en los resultados y si el entrevistador no observa este detalle, puede incurrir en la pérdida de un buen elemento, que a nuestro juicio es una situación pasajera y que es común y humana a la vez, por lo tanto en esta entrevista se debe revisar esta circunstancia cuidadosamente.

6.7 INVESTIGACION.

Es la revisión práctica de los hechos que se desean conocer o comprobar.

Hay investigaciones de varios tipos como son:

- Investigación socioeconómica.
- Investigación de antecedentes de trabajo.
- Investigación de antecedentes penales.

La investigación socioeconómica tiene como objeto fundamental, comprobar en el terreno de los hechos, la veracidad o falsedad de los datos declarados por el aspirante en la hoja de solicitud y que se refieren al aspecto económico y social.

La investigación de antecedentes de trabajo es de utilidad para la empresa, porque a medida que se haga más eficiente, mayor será la seguridad que la organización tenga en confiar o dudar de la conducta de tal o cual candidato.

El resultado de la información de antecedentes penales, es expresión clara y concreta sobre la conducta del individuo respecto a la observación de las normas sociales de carácter obligatorio para todo ciudadano.

6.8 EXAMEN MEDICO.

El examen médico es una revisión detallada del estado de salud que guarda en un momento dado una persona.

El examen médico puede tener como fines principales los siguientes:

- Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas.
- Saber si tiene alguna enfermedad que pueda afectarle con el puesto que se le ofrece.
- Conocer si el candidato sufre enfermedades profesionales al ingresar al trabajo.
- Obtener indicios sobre la personalidad de que el candidato sea alcohólico o drogadicto.
- Verificar si tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos.
- Buscar si tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
- Orientarlo sobre como puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
- Investigar su estado general de salud.
- Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador en vigilancia de su salud, ya que una buena salud mejora su eficiencia.

CAPITULO VII. CONTRATACION.

7.1 CONTRATACION INDIVIDUAL.

El artículo 20 de la ley Federal del Trabajo define lo que se entiende por **relación de trabajo**, cualquiera que sea el acto que la origine: es “la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario”.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, “es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.

La relación de trabajo como lo expresa el artículo 20 de la Ley Federal de Trabajo, es relativamente nueva, ya que por muchos años existió la idea de que era necesaria la existencia comprobatoria de un acuerdo de voluntades entre trabajador y patrón, esto provocó en la vida diaria que un gran numero de trabajadores al prestar servicios a otros, se encontraran fuera del amparo de la ley porque carecían de elementos comprobatorios para probar esta relación de trabajo.

Anterior a estas disposiciones, existieron diferentes tipos de contrato de trabajo como fueron: el contrato de arrendamiento de servicios, el contrato de compra venta de servicios, el contrato de sociedad y el contrato de mandato. Estos tipos de contrato de trabajo se pierden con la aparición de los derechos sociales del trabajador, convirtiéndose en una situación jurídica independientemente de su origen, cuyas bases están en el artículo 123 constitucional y en la Ley Federal del Trabajo.

El trabajador.

El artículo 8 de la Ley Federal del Trabajo define al trabajador como: “La persona física que presta a otra persona física o moral, un trabajo personal subordinado”.

El patrón.

El artículo 10 de la Ley Federal del Trabajo define el patrón como: “la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores”.

El patrón puede ser persona física o moral. Es persona física, el patrón que esta representado por un individuo y es persona moral, el patrón que esta representado por una sociedad; la formación de la

persona moral es muy variada y obedece a toda reglamentación jurídica.

Contratación individual.

Todos los derechos de los trabajadores están estipulados en la Ley Federal del Trabajo en el artículo 132 y las obligaciones en el artículo 134. El trabajador tiene derecho a que el patrón le proporcione oportunamente útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido, esto se apega a una regla de la Integración vista desde el enfoque de la Administración.

En el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo están contempladas las causas por las que se puede dar por terminado el contrato de trabajo, sin responsabilidad para el patrón, también el trabajador puede dar por terminado el contrato de trabajo y las causas que la Ley estipula para este caso están en el artículo 5, también se aclara que cuando trascurren 30 días siguientes a la fecha en que se presente cualquiera de las causas citadas, el trabajador se puede separar de su trabajo y tendrá derecho a que el patrón lo indemnice según los términos del artículo 50.

Además de las causas de inconformidad que señala la Ley Federal del Trabajo por parte de los trabajadores y de los patrones, es natural que en las relaciones de trabajo existan conflictos, el administrador de Recursos Humanos puede prevenir dichos conflictos elaborando reglamentos internos de trabajo, manuales de políticas y procedimientos que indiquen claramente cómo deben proceder los trabajadores, también se han observado que de la redacción del contrato de trabajo surgen problemas o bien oír haber omitido alguna cláusula, es por esto que se hace hincapié en utilizar un lenguaje claro y sencillo en la citada redacción.

7.2 CONTRATACIÓN COLECTIVA.

El artículo 286 de la ley federal del trabajo define al contrato colectivo de trabajo como: “el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o mas empresas o establecimientos”.

Es importante hacer notar que el Contrato Colectivo tiene como finalidad: fijar las condiciones de trabajo es una o varias empresas o establecimientos y pensando en lo que significa la relación laboral (cualquiera que sea el acto que la origina, es la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un

salario) se concluye que el trabajador perteneciente a una asociación de trabajadores, aun disfrutando de los beneficios que aporta el Contrato colectivo de trabajo, esta amparado por un contrato individual de trabajo.

7.3 REQUISITOS DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

Requisitos de forma y fondo.

Los requisitos de **forma** deben celebrarse por escrito bajo pena de nulidad; deben hacerse por triplicado, entregando un ejemplar a cada una de las partes y otro a la Secretaría de Conciliación y Arbitraje o a la Secretaría Judicial o Local de Conciliación. El contrato surtirá efecto a partir del momento y fecha de presentación, salvo que las partes hayan convenido fecha diferente.

Son requisitos de **fondo**:

1. Los nombres y domicilio de los contratantes.
2. Las empresas y establecimientos que abarque.
3. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o por obra determinada.
4. Las jornadas de trabajo.
5. Los días de descanso y vacaciones.
6. El monto de los salarios.
7. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores.
8. Disposiciones sobre la capacitación y adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar.
9. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley.
10. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

CAPITULO VIII. ETAPAS FINALES DEL PROCESO.

8.1 INDUCCIÓN O INTRODUCCIÓN.

La inducción en este caso significa guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto. Es necesaria porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio; los primeros recuerdos son los que mas persistentemente habrán de influir en su actividad y si son desagradables, aun inconscientemente afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

La inducción o introducción se divide en dos partes, que son:

- a) Introducción al departamento de personal o general.
- b) Introducción al puesto o particular.

a) Introducción al departamento de personal: independientemente de las ayudas técnicas que se les puedan proporcionar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos darle información sobre algunos aspectos generales como son:

- 1. Ideas sobre la empresa en que va a trabajar, breves aspectos históricos, información sobre sus principales productos, sobre su organización, sus principales funcionarios, su sindicato y otros.
- 2. Algunas políticas generales de personal, por ejemplo: qué espera la empresa del nuevo trabajador y qué puede esperar éste de la empresa.
- 3. Reglas generales sobre disciplina como son: lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- 4. Beneficios de los que puede disfrutar, tales como cajas de ahorro, despensas, deportes, etc.

b) Introducción al puesto: al guiar al candidato hacia su puesto, encontramos las siguientes recomendaciones:

- 1. Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato y no simplemente enviado con una ficha de ingreso. Es recomendable que el jefe inmediato venga al departamento de personal oportunamente a recibirlo.
- 2. El jefe inmediato debe presentarlo a su vez con los que habrán de ser sus compañeros de trabajo.
- 3. El jefe explicará personalmente en qué consistirá su trabajo, para ello nada mejor que auxiliarse con la **descripción del puesto** pudiendo entregársela para que la lea cuidadosamente y

después la comente con él para aclarar dudas y complementar datos.

4. Debe mostrársele los sitios que necesita conocer, como son: lugar de cobro, de abastecimiento de material, sanitarios, etc.
5. Conviene que se le señale un auxiliar para que los oriente y le resuelva sus problemas en los primeros días.

Ayudas técnicas: es conveniente para una buena introducción, ayudarse con folletos de bienvenida, porque en ellos se consignan los tópicos mencionados al hablar de la introducción al departamento de personal; solo cabe hacer notar lo siguiente respecto a la estructura del folleto de bienvenida:

- a) Este folleto debe ser amistoso.
- b) Conviene que sea lo mas grafico posible porque a medida que contenga mayor cantidad de literatura, menor posibilidades habrá que lo lea el interesado.
- c) Debe estar dividido en secciones, dado que el interesado buscará en él muchas cosas atractivas y si no las encuentra puede perder el interés.
- d) No debe contener promesas de cosas que no se van a cumplir.
- e) No debe sustituir la instrucción, sino que debe ser auxiliar de la misma.

Para no cometer errores al contratar indefinidamente incompetentes, es conveniente que el supervisor inmediato llene dos o tres hojas de calificación por periodos y las envíe al departamento de recursos humanos antes que el trabajador cause planta porque ellas revelarán si el nuevo trabajador puede realizar o no los puntos clave del puesto que se le encomienda.

Entrevista de ajuste: este tipo de entrevista se aplica en diferentes situaciones y una de ellas es la que se hace cuando el trabajador va a causar planta por haber pasado satisfactoriamente el periodo inicial, para tal efecto es recomendable:

1. Que esta entrevista se prepare mediante una plática previa con el supervisor inmediato para conocer la conducta y eficiencia del empleado durante este proceso.
2. Hacer notar al trabajador que ingresa en definitiva como empleado; además repetirle los puntos fundamentales de la entrevista anterior y brindarle la posibilidad de preguntar las cosas que quizá no podía conocer, o que hayan surgido durante el tiempo que ha trabajado.
3. Pedirles informes sobre cómo encuentra su trabajo, sus compañeros, jefes, ambiente físico, etc. pueden obtenerse muchos datos de él, ya que no se ha connaturalizado aún con

circunstancias y condiciones del trabajo que pasan inadvertidas para quienes tienen ya tiempo trabajando en la empresa.

8.2 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Los recursos humanos son los únicos recursos de la empresa que son susceptibles de mejorar y desarrollarse a través de la capacitación y el adiestramiento.

La función de capacitación y adiestramiento constituye una forma de lograr cambios de conducta específicos, en una dirección requerida y esta dirección está relacionada con los objetivos organizacionales.

Capacitación. Es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar el objeto plasmado en las descripciones del puesto.

Adiestramiento. Es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a desarrollar habilidades psicomotoras y mecánicas en los niveles operativos.

Cabe hacer notar que la Ley Federal del Trabajo en sus artículos del 153A al 153X habla de las obligaciones de los patrones de dar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores y considero conveniente transcribir el artículo 135F de la citada Ley que dice que la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
2. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
3. Prevenir riesgos de trabajo.
4. Incrementar la productividad.
5. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Independientemente de la obligación legal que tienen las empresas de dar capacitación y adiestramiento a sus empleados, es necesario que los administradores de Recursos Humanos valoren que el tratar a seres humanos es adquirir compromisos con la empresa, con la

sociedad y consigo mismos con el fin de ver la capacitación como el medio para desempeñarse bien y “llegar a ser”.

Compromiso con la empresa, ya que en el momento de establecer una calidad estratégica es necesario que cada trabajador esté debidamente capacitado para llevar a cabo excelentemente lo que se le encomiende, esto va a redundar en productividad que a su vez se traducirá en competitividad tan necesaria en el momento económico y político que atraviesa nuestro país y el mercado internacional.

Cuando los recursos humanos llegan a la empresa traen cada uno determinadas habilidades, capacidades y asumen diferentes actitudes; es compromiso del Administrador de Recursos Humanos pulir, fomentar y acrecentar esas características, buscando el desarrollo integral del hombre como miembro de grupos en la búsqueda de la excelencia, esto descansa en motivos principalmente éticos y en valores elevados que los administradores deben cumplir con la sociedad.

La empresa para cumplir con las disposiciones que marca la Ley Federal del Trabajo y además para elevar su productividad puede establecer un programa de capacitación y adiestramiento que comprenda los siguientes aspectos:

1. Planificar la función de la capacitación y el adiestramiento.
2. Determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento de la empresa.
3. Programar las actividades de capacitación y adiestramiento de acuerdo a las necesidades.
4. Implementar el programa de capacitación y adiestramiento
5. Llevar a cabo dicho programa
6. Evaluar los resultados para retroalimentarse.

El desarrollo que se le dé al programa anterior puede ser de diversas formas, pero en todas es conveniente considerar los siguientes aspectos relevantes:

- a) El programa debe cumplir los requisitos establecidos por la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- b) Tener bien definido a qué nivel o niveles jerárquicos va dirigida la capacitación.
- c) En la detección de necesidades es conveniente recordar que los conocimientos estancados caen en la obsolescencia y que aun

cuando los niveles ejecutivos estén ocupados por profesionistas es necesario que éstos permanezcan actualizados ya que jamás se deja de aprender.

- d) Que las herramientas, los equipos, los instrumentos, los sistemas, procedimientos, métodos, tecnología, tienen cambios constantes.
- e) Que la capacitación en las empresas va a satisfacer necesidades presentes y puede prever necesidades futuras.
- f) Participar en el proceso de la sociedad ayudando a los trabajadores en su desarrollo integral como seres humanos.

8.3 HIGIENE Y SEGURIDAD.

La higiene y seguridad industrial en el trabajo es prevenir enfermedades ocupacionales y accidentes observando un conjunto de normas y procedimientos que protejan la integridad física y mental de los trabajadores.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 509 establece como obligación para los empresarios formar comisiones de Seguridad e Higiene compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan las normas establecidas.

En la actualidad en la mayoría de las fabricas existe un departamento de Higiene y seguridad Industrial y en un porcentaje del 50% se encuentra ubicado en el área de Recursos Humanos, este departamento debe observar las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que se refieren a este renglón, así como el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el trabajo.

Para hacer eficiente la aplicación de la Higiene y Seguridad es conveniente tomar en consideración lo siguiente:

1. Es requisito importante de la administración de seguridad y motivación que los administradores tengan para promover dicha seguridad.
2. Se puede elaborar un programa de premios para trabajadores y administradores por la observancia de las normas de Higiene y Seguridad, este programa puede ser por días acumuladas de trabajo sin registrar accidentes, por ejemplo premio a los 500 días, otro a los 1000 días, etc., método que ha dado muy buenos resultados en algunas fabricas.

3. Desarrollar programas de comunicación con los trabajadores de las normas de Higiene y Seguridad que pueden ser a través de carteles, señales de advertencia, charlas, películas, etc.
4. Para comprobar si los trabajadores comprendieron todo lo que se les ha comunicado sobre la Seguridad e Higiene es necesario examinarlos.
5. Además de los recursos de capacitación para la Higiene y Seguridad Industrial, se organizan campañas especiales para evitar que las medidas preventivas decaigan por la costumbre, cambiar los carteles periódicamente por otros de diferente color o bien con otra ilustración.
6. En cuanto a las enfermedades ocupacionales es necesario hacer estudios de los procesos, procedimientos y también implantar medidas preventivas como:
 - a) Aislar algunos procesos de fabricación.
 - b) Sustituir algunas materias primas.
 - c) Revisar la ventilación.
 - d) Mejorar los respiradores.
 - e) Mejorar lentes, mascarillas, etc.

Por otro lado, a la empresa le conviene que sus trabajadores no se enfermen ni se accidenten ya que esto va relacionado con la continuidad de la producción y el ánimo motivacional en dichos trabajadores.

La seguridad de los trabajadores debe ser desde la cabeza hasta los pies y por esta razón es necesario proteger cada parte del cuerpo:

1. Cuando se habla de cabeza debe quedar incluido, cabeza, cara, ojos, oídos, nariz y boca.
2. Las extremidades superiores e inferiores incluyendo manos y pies.
3. El cuerpo propiamente dicho que comprende hombros, tórax y abdomen.

La Seguridad Industrial está íntimamente ligada con la selección de personal y con la capacitación y el adiestramiento.

Con la selección del personal ya que es el momento en que los requerimientos de cada puesto deben de observar, para coadyuvar con la seguridad, así habrá puestos en los que la fortaleza y resistencia

física sean indispensables para la seguridad, en otras la estatura, o la agudeza visual o bien un equilibrio emocional bien cimentado.

La relación que la seguridad tiene con la capacitación y el adiestramiento es muy profunda y a guisa de ejemplo hablaremos de la capacitación inductiva a los trabajadores de nuevo ingreso, es necesario proporcionarles amplia información de las actividades que van a desarrollar, brindarles enseñanza de cómo manejar el equipo o maquinaria que les corresponde y sobre todo explicarles ampliamente los riesgos a los que se van a someter.

Los programas de Seguridad e Higiene Industrial no se concretan a los recursos humanos sino que deben abarcar toda la empresa, así se habla de seguridad en: el edificio, en las instalaciones, en el ambiente, la maquinaria, el equipo, etc.

CAPITULO IX. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

9.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Con esta investigación se busca demostrar que en nuestro país, los pequeños y medianos empresarios, no tienen la cultura de realizar un buen proceso de integración de recursos humanos o simplemente no lo llevan a cabo, e incluso no conocen a profundidad dicho proceso, a pesar de la importancia que debe otorgársele, debido a que el personal de una empresa, es su recurso mas valioso y de ellos dependerá en gran parte su éxito. Además es importante destacar la relevancia del estudio, ya que el 99.8% de las empresas mexicanas son PYMES.

9.2 DISEÑAR HIPOTESIS.

Llevar a cabo un buen proceso de integración de recursos humanos en una empresa es muy importante para el buen funcionamiento de las mismas, tomando en cuenta que las ventajas que proporciona, no solo son presentes, sino pensando en un futuro prometedor. Mediante una investigación se puede descubrir o propiciar el interés de las pequeñas y medianas empresas para que hagan uso de este proceso con todas o al menos algunas de sus técnicas.

Una hipótesis es la posible respuesta a un problema. En la hipótesis se localiza el objetivo de la investigación, que es lo que propondré a comprobar.

Por lo tanto la hipótesis que presentaré es la siguiente:

Posiblemente, el proceso de integración de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa; es parte importante para el éxito de las mismas.

Debido a que la hipótesis que he planteado es de orden experimental o de trabajo, procederemos a hacer nuestra investigación.

9.3 DEFINIR LA POBLACION.

La población o universo es la totalidad de elementos o cosas que se toman en consideración.

La población se definió según nuestra investigación, seleccionando a las pequeñas y medianas empresas comerciales en la ciudad de Morelia, Michoacán, ya que se encuentra un mayor número de ellas en esta ciudad.

9.4 SELECCIONAR LA MUESTRA.

La muestra es una porción de la población que se selecciona para su análisis.

Se seleccionó un 0.393% en las pequeñas empresas y un 12.658% en las pequeñas empresas, el tipo de muestreo es estratificado geográficamente por colonias eligiendo los establecimientos al azar.

El cuestionario que se aplicó a las empresas encuestadas es el que se mostrará mas adelante, dicho cuestionario fue elaborado detalladamente para conseguir resultados más reales.

Este cuestionario contiene preguntas concretas para que los empresarios contestaran de una manera específica.

CUESTIONARIO.

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO. FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

Sr. Empresario mucho le agradeceré su valiosa colaboración al contestar el presente cuestionario, el cual tiene como objetivo conocer sus necesidades sobre el proceso de contratación y admisión de recursos humanos.

1. ¿Cuál es el nombre (razón social) de su empresa?

2. ¿Cual es su giro?

3. Número de trabajadores que tiene en su empresa.

4. ¿Alguna vez ha solicitado algún tipo de asesoría acerca del proceso de contratación y admisión de recursos humanos?

Si _____ No _____

5. ¿Cuenta con un departamento de Recursos Humano?

Si _____ No _____

6. En su empresa, ¿maneja usted alguna(s) de las siguientes técnicas?

- a) Reclutamiento _____
- b) Selección _____
- c) Contratación _____
- d) Inducción o introducción _____
- e) Capacitación y adiestramiento _____
- f) Higiene y seguridad _____

7. ¿Conoce a fondo cada una de las técnicas mencionadas en la pregunta anterior?

Si _____ No _____

8. Si la respuesta anterior es si, especifique ¿cual(es) técnica(s) le parece(n) más necesaria(s) e importante(s)?

- g) Reclutamiento _____
- h) Selección _____
- i) Contratación _____
- j) Inducción o introducción _____
- k) Capacitación y adiestramiento _____
- l) Higiene y seguridad _____

9. ¿Por qué?

10. ¿Conoce la importancia o los beneficios que representan para una empresa, llevar a cabo un buen proceso de contratación y admisión de recursos humanos?

Si _____ No _____

Muchas Gracias por su colaboración.

A continuación mostraremos la lista de todas y cada de las empresas encuestadas.

PEQUEÑAS EMPRESAS.

1. Corporativo Gastronómico Tutti S.A. de C.V.
2. Laris diseño S.A. de C.V.
3. Deportivo Chapultepec S.A. de C.V.
4. Center gym S.A. de C.V.
5. Uniformarte S.A. de C.V.
6. Altubito S.A. de C.V.
7. Puertomatic S.A. de C.V.
8. Electrosoluciones integrales S.A. de C.V.
9. Aluminio y cristales Valladolid S.A. de C.V.
10. La moda S.A. de C.V.
11. Andrea Morelia S.A. de C.V.
12. Más visión S.A. de C.V.
13. Acrílicos y Laminados Especiales S.A. de C.V.
14. Fauna Acuario S.A. de C.V.
15. Home Center S.A. de C.V.
16. Espacio Deportivo S.A. de C.V.
17. Lilian's coffee S.A. de C.V.
18. Alarmas Michoacán S.A. de C.V.
19. Servicios de limpieza San Martin S.A. de C.V.
20. Albercas y jardines del Bajío S. de R.L. de C.V.
21. Decor-in de Morelia S.A. de C.V.
22. Braut Innova Eventos S.A. de C.V.
23. Novoa S.A. de C.V.
24. Bordados computarizados S.A. de C.V.
25. Le Visage S.A. de C.V.
26. Rueda sobre rueda S.A. de C.V.
27. ABC S.A. de C.V.
28. In Line S.A. de C.V.
29. Imprenta Tavera S.A. de C.V.
30. Librería Madero de Morelia S.A. de C.V.
31. Librerías y Papelerías Hidalgo S.A. de C.V.
32. Montacargas y maquinaria S.A. de C.V.
33. Aguagym S.A. de C.V.
34. Puerta-matic S.A. de C.V.
35. La Novena S.A. de C.V.

EMPRESAS MEDIANAS.

1. Mikono S.A. de C.V.
2. Renault Morelia S.A. de C.V.
3. Comercial Bavi S.A. de C.V.
4. Café Europa S.A. de C.V.
5. Dulces Vallisoletanos S.A. de C.V.
6. Audi Center Morelia S.A. de C.V.
7. Tenimundo S.A. de C.V.
8. Constructora Eunice S.A. de C.V.
9. Automotores La Huerta S.A. de C.V.
10. Universidad del Valle de México
11. Monarca Automotriz S.A. de C.V.
12. Talismán Automotriz S.A. de C.V.
13. Servillantas de Morelia S.A. de C.V.
14. Toyota Valladolid S.A. de C.V.
15. Morelia Automotriz S.A. de C.V.

9.5 PREPARACION DE LAS TECNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Método experimental.

Consiste en comprobar y medir las variaciones o efectos que sufre una situación cuando en ellas se introduce una nueva causa, dejando las demás causas en igual estudio.

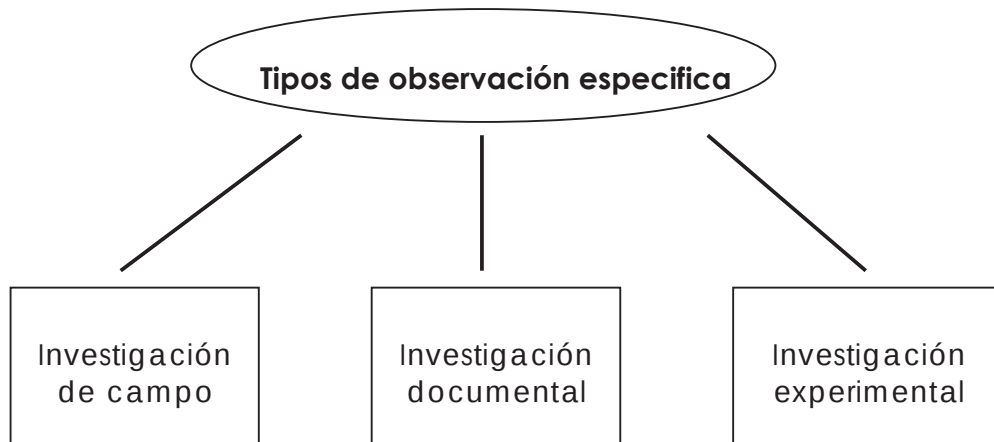
Método estadístico.

Este método se utiliza para recopilar, elaborar e interpretar datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos y de su posterior organización, análisis e interpretación.

Método de observación.

Es la acción de mirar detenidamente una cosa para asimilar en detalle la naturaleza investigada, su conjunto de datos, hechos y fenómenos.

Este método es fundamental para la obtención de datos de la realidad, toda vez que consiste en obtener información mediante la percepción intencionada y selectiva, ilustrada e interpretativa de un objeto o de un fenómeno determinado. Existen diversos tipos y clases de observación, éstos dependen de la naturaleza del objeto o fenómeno a observar, y de las condiciones en que ésta se ha de llevar a cabo, modalidad, estilo e instrumentos.



Investigación de campo.

El trabajo de campo asume las formas de la exploración y la observación del terreno, la encuesta, la observación participante y el experimento. La primera se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio, del modo que trabajan el arqueólogo y el topógrafo. La encuesta consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas. La observación participante combina los procedimientos de las dos primeras. En ocasiones, el observador oculta su verdadera identidad para facilitar su inmersión en el fenómeno del estudio y la comunicación con los afectados.

El trabajo de campo se apoya en los documentos para la planeación del trabajo y la interpretación de la información recolectada por otros medios.

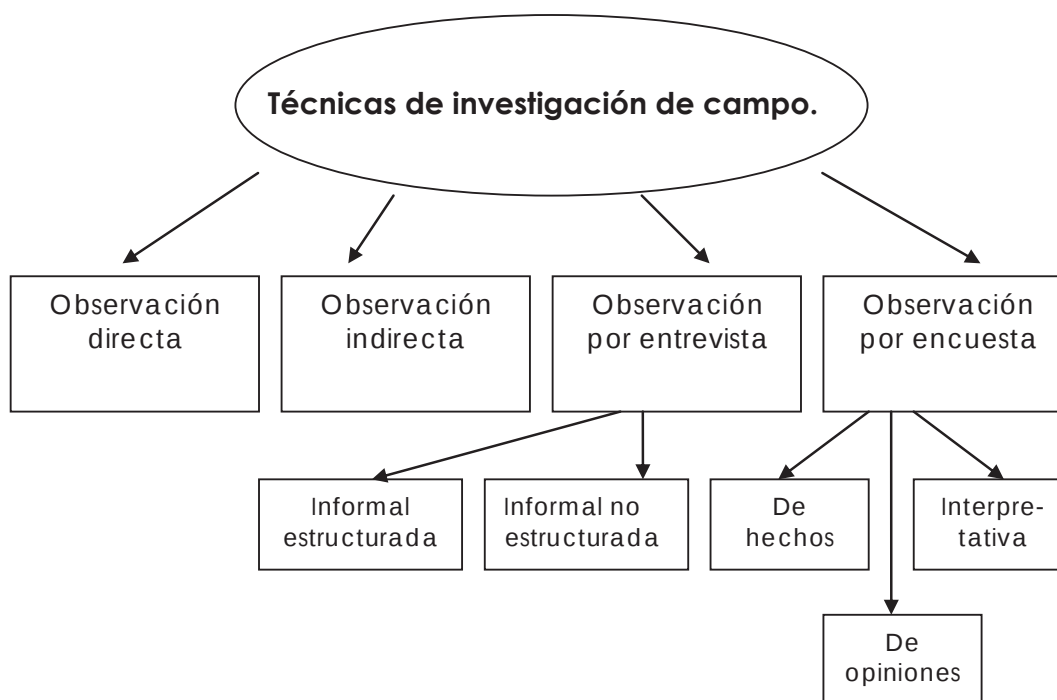
Investigación documental.

Es la presentación de un escrito formal que sigue una metodología reconocida. Esta investigación documental se asigna en cumplimiento del plan de estudios para un curso de preparatoria o de pre-grado en la universidad. Consiste primordialmente en la presentación selectiva de lo que expertos ya han dicho o escrito sobre un tema determinado. Además, puede presentar la posible conexión de ideas entre varios autores y las ideas del investigador.

Su preparación requiere que éste reúna, interprete, evalúe y reporte datos e ideas en forma imparcial, honesta y clara.

Investigación experimental.

Recibe este nombre la investigación que obtiene su información de la actividad intencional realizada por el investigador y que se encuentra dirigida a modificar la realidad con el propósito de crear el fenómeno mismo que se indaga, y así poder observarlo. Por el nivel de conocimientos que se adquieren: exploratoria, descriptiva o explicativa.



Observación Directa

La observación directa se caracteriza por la interrelación que se da entre el investigador y los sujetos de los cuales se habrán de obtener ciertos datos. En ocasiones este mismo investigador adopta un papel en el contexto social para obtener información más "fidedigna" que si lo hiciera desde fuera.

Observación Indirecta

La observación indirecta consiste en tomar datos del sujeto(s) a medida que los hechos se suscitan ante los ojos del observador, quien desde luego podría tener algún entrenamiento a propósito de esa actividad.

Observación por entrevista

La entrevista es la práctica que permite al investigador obtener información de primera mano. La entrevista se puede llevar a cabo en forma directa, por vía telefónica, enviando cuestionarios por correo o en sesiones grupales.

Observación por Encuesta

La encuesta es un proceso interrogativo que finca su valor científico en las reglas de su procedimiento, se le utiliza para conocer lo que opina la gente sobre una situación o problema que lo involucra, y puesto que la única manera de saberlo, es preguntárselo, luego entonces se procede a encuestar a quienes involucra, pero cuando se trata de una población muy numerosa, sólo se le aplica este a un

subconjunto, y aquí lo importante está en saber elegir a las personas que serán encuestadas para que toda la población esté representada en la muestra; otro punto a considerar y tratar cuidadosamente, son las preguntas que se les hará.

El tipo de información que se recoge por este medio por general, corresponde a: opiniones, actitudes y creencias, etc.; por lo tanto, se trata de un sondeo de opinión. Sólo cuando las entidades gubernamentales requieren de la opinión de “toda” la población, acuden al referéndum o levantamiento de un censo.

CAPITULO X. REALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CAMPO.

10.1 APLICACIÓN DE LAS TECNICAS.

El uso de uno o varios métodos o técnicas de investigación no es algo arbitrario, deberá estar basado en el objeto de estudio, el objetivo de la investigación y el grado o nivel de exactitud científica que se persigue.

Es por ello que para esta investigación utilice la técnica de encuesta, elaborando un cuestionario con preguntas exactas para llegar a conocer las respuestas más certeras por parte de los encuestados, los cuestionarios se aplicaron a los pequeños y medianos empresarios, solamente, ya que a estas empresas esta dirigido el estudio de esta investigación.

Las empresas fueron elegidas al azar gracias a un muestreo estratificado geográficamente por colonias.

El muestreo es realizar el procedimiento correcto que nos permita que la muestra sea representativa y no se pierda la confiabilidad en los resultados de este trabajo.

El muestreo estratificado; para obtener esta muestra se dividirá la población en estratos; los cuales son grupos mas homogéneos que la población. Los elementos se seleccionarán al azar o por un método sistemático de cada estrato. En este caso se seleccionó al azar.

El conteo de los resultados se hizo de forma manual, es decir contando y llevando un resultado exacto de cada empresa encuestada y apoyándome posteriormente con el programa Excel.

De esta forma llegamos a los resultados establecidos en las graficas y síntesis numérica.

10.2 SINTESIS NUMERICA.

PEQUEÑAS EMPRESAS.

4. Número de empresas que han solicitado algún tipo de asesoría acerca del proceso de contratación y admisión de recursos humanos.

Si	2	6%
No	33	94%

5. Número de empresas que cuentan o no, con un departamento de Recursos Humanos.

Si	5	15%
No	30	85%

6. Número de empresas que manejan las siguientes técnicas.

Reclutamiento	7	10%
Selección	15	21%
Contratación	17	24%
Inducción o Introducción	6	8%
Capacitación y Adiestramiento	18	24%
Higiene y Seguridad	9	13%

7. Número de empresas que conocen a fondo las técnicas mencionadas anteriormente.

Si	7	20%
No	28	80%

8. Número de veces que fue mencionada cada una de las técnicas del proceso de admisión y contratación de recursos humanos, como la más importante o necesaria.

Reclutamiento	7	9%
Selección	18	23%
Contratación	7	9%
Inducción o Introducción	8	10%
Capacitación y Adiestramiento	26	35%
Higiene y Seguridad	11	14%

10. Número de empresas que reconocen la importancia que representa el proceso de contratación y admisión de recursos humanos en una empresa.

Si	35	100%
No	0	0%

EMPRESAS MEDIANAS.

4. Número de empresas que han solicitado algún tipo de asesoría acerca del proceso de contratación y admisión de recursos humanos.

Si	0	0%
No	15	100%

5. Número de empresas que cuentan o no, con un departamento de Recursos Humanos.

Si	13	87%
No	2	13%

6. Número de empresas que manejan las siguientes técnicas.

Reclutamiento	7	11%
Selección	15	23%
Contratación	15	24%
Inducción o Introducción	6	10%
Capacitación y Adiestramiento	14	22%
Higiene y Seguridad	6	10%

7. Número de empresas que conocen a fondo las técnicas mencionadas anteriormente.

Si	11	73%
No	4	27%

8. Número de veces que fue mencionada cada una de las técnicas del proceso de admisión y contratación de recursos humanos, como la más importante o necesaria.

Reclutamiento	1	3%
Selección	9	28%
Contratación	3	9%
Inducción o Introducción	2	6%
Capacitación y Adiestramiento	13	41%
Higiene y Seguridad	4	13%

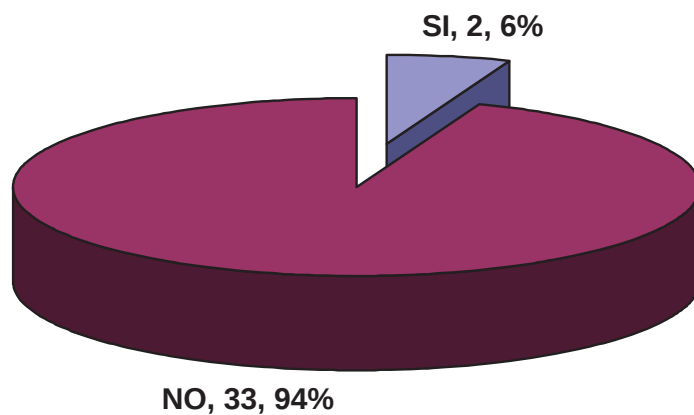
10. Número de empresas que reconocen la importancia que representa el proceso de contratación y admisión de recursos humanos en una empresa.

Si	14	93%
No	1	7%

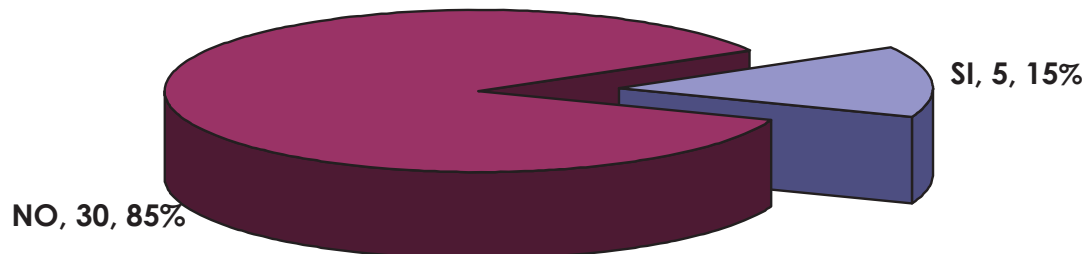
10.3 SINTESIS GRAFICA Y PORCENTUAL.

PEQUEÑAS EMPRESAS.

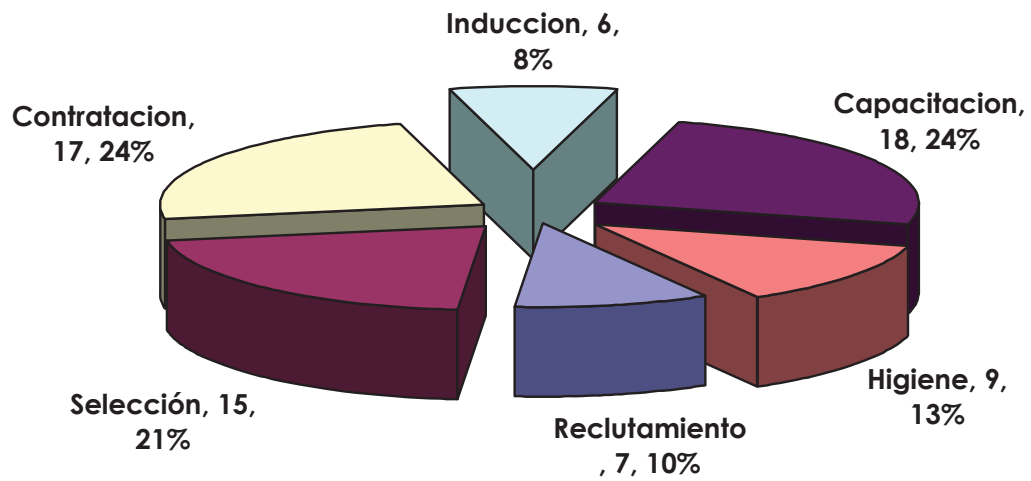
4. Número de empresas que han solicitado algún tipo de asesoría acerca del proceso de contratación y admisión de recursos humanos.



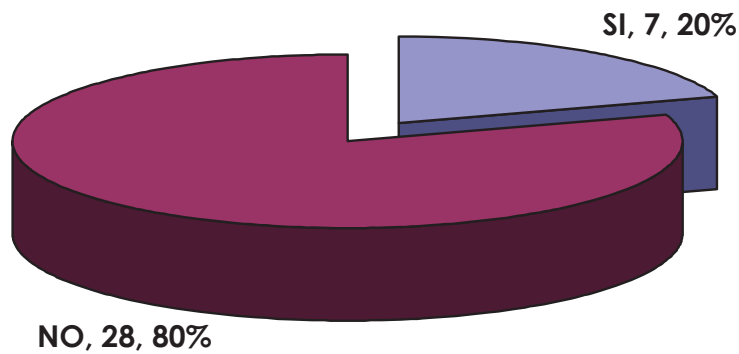
5. Número de empresas que cuentan o no, con un departamento de Recursos Humanos.



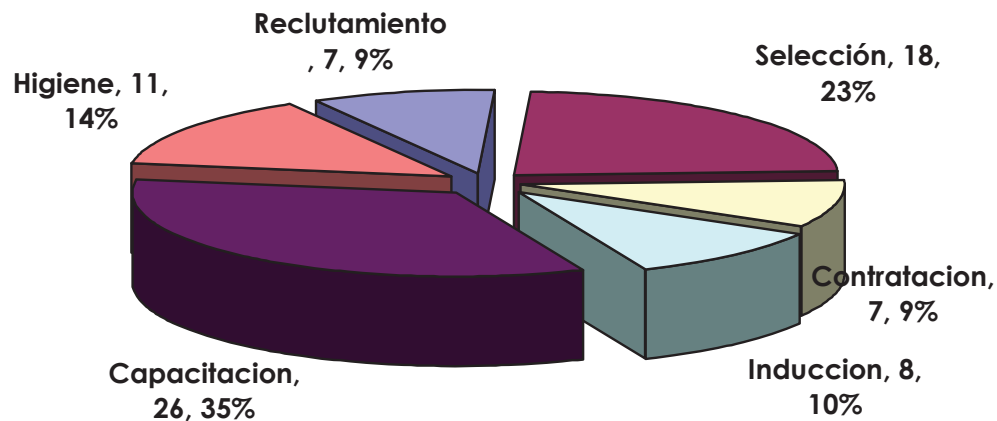
6. Número de empresas que manejan las siguientes técnicas.



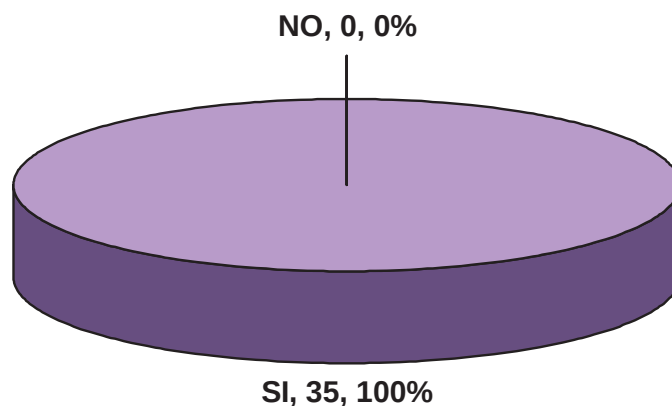
7. Número de empresas que conocen a fondo las técnicas mencionadas anteriormente.



8. Número de veces que fue mencionada cada una de las técnicas del proceso de admisión y contratación de recursos humanos, como la más importante o necesaria.

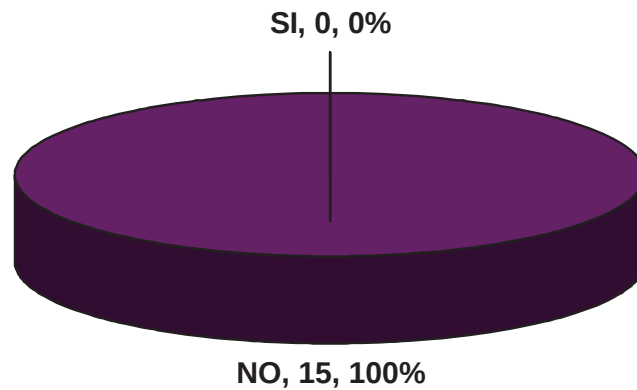


10. Número de empresas que reconocen la importancia que representa el proceso de contratación y admisión de recursos humanos en una empresa.

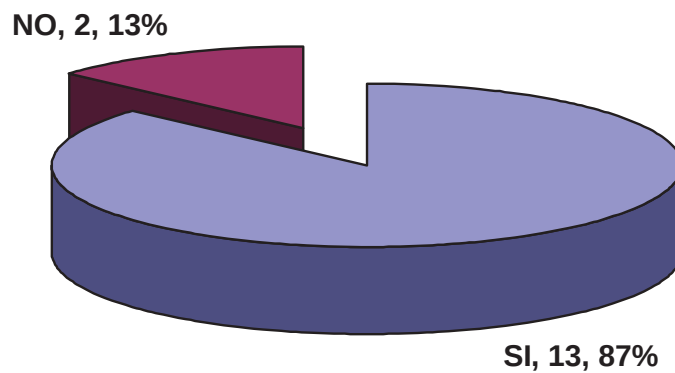


EMPRESAS MEDIANAS.

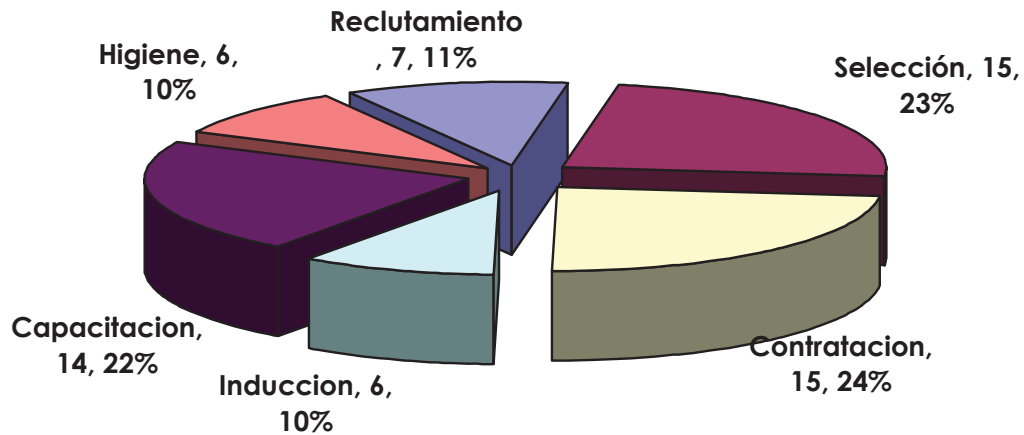
4. Número de empresas que han solicitado algún tipo de asesoría acerca del proceso de contratación y admisión de recursos humanos.



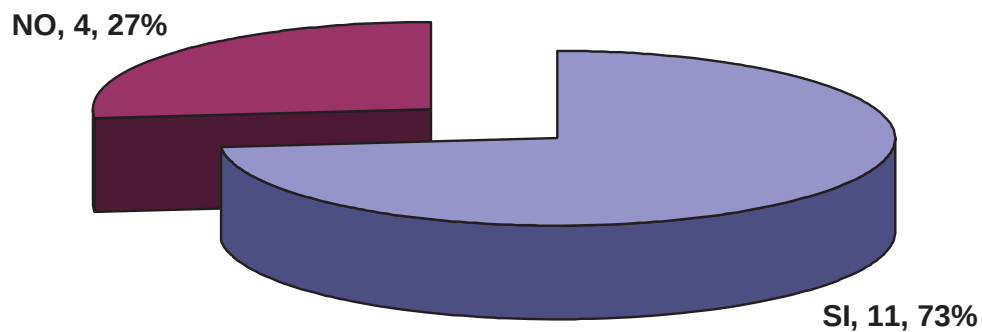
5. Número de empresas que cuentan o no, con un departamento de Recursos Humanos.



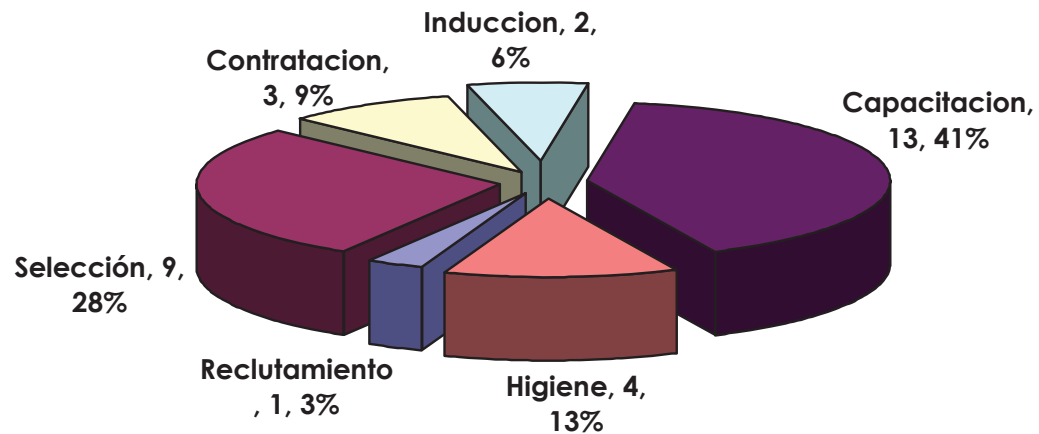
6. Número de empresas que manejan las siguientes técnicas.



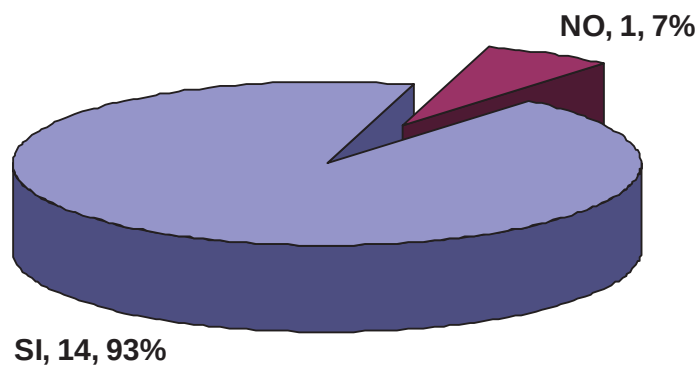
7. Número de empresas que conocen a fondo las técnicas mencionadas anteriormente.



8. Número de veces que fue mencionada cada una de las técnicas del proceso de admisión y contratación de recursos humanos, como la más importante o necesaria.



10. Número de empresas que reconocen la importancia que representa el proceso de contratación y admisión de recursos humanos en una empresa.



10.4 COMPROBACION DE HIPOTESIS.

Finalmente después de haber realizado nuestra investigación por medio de las encuestas, hemos llegado a los resultados finales, que nos permiten hacer una afirmación comprobada de:

La importancia del proceso de integración de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa., es un factor de éxito para las mismas.

CONCLUSIONES

La problemática y la oportunidad de la pequeña y mediana empresa se generan, de las características del propietario, esto se debe a una relación mutua de dependencia, donde las cualidades y defectos individuales se reflejan sobre la empresa que maneja.

La falta de conocimientos técnicos sobre administración da lugar a unas consecuencias considerablemente más graves en este tipo de empresas que en las grandes.

La pequeña y mediana empresa tienen una función importante que desempeñar, existe de manera predominante y en ocasiones casi absoluta en los países subdesarrollados, además coexisten con las grandes empresas, incluidos los países más avanzados, por lo que es necesario eliminar las causas principales que frenan su desarrollo.

A pesar de que el empresario es cada día más consciente de la importancia de la admisión y empleo de los recursos humanos, aún no existe la cultura de llevar a cabo un buen proceso de contratación y admisión, específicamente en las pequeñas empresas, a pesar de que se este convencido que dándole mejor atención se alcanzará el punto de partida para la calidad de la fuerza de trabajo y de la misma empresa.

Es por esto, que esta área es un gran problema, la realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal. El estudio indicó que en reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación e higiene, se aplican soluciones informales (sin técnica), en esta materia aún existe un gran escepticismo.

Un dato relevante que nos dejó como resultado el trabajo de campo, es que en las pequeñas empresas, tal como se había previsto al principio de este trabajo, no se realiza de la manera correcta el proceso del que tanto hablamos, o en general ni siquiera se lleva a cabo; en cuanto a las medianas empresas, en la mayoría de ellas, se realiza el proceso, pero aquí lo importante sería destacar, el poco conocimiento y herramientas que se tienen para aplicarlo, así como la informalidad del mismo. Otro punto relevante a destacar es que ambas empresas coincidieron que para ellos, la técnica más importante de todo el proceso es la capacitación del personal, lo que nos dice que debería de dársele mayor atención, sin restarle importancia a las demás técnicas.

Proveer a la empresa de los recursos humanos convenientes, implica una serie de políticas y procedimientos que deben observarse

para contratar personal adecuado. Para que el responsable de esta función (ya sea el departamento de recursos humanos o incluso el mismo propietario) cumpla correctamente con sus objetivos, debe planear el presente y el futuro tecnológico de la empresa en relación a los recursos humanos, además debe mantener y proteger fuentes abastecedoras que le permitan disponer de los recursos en condiciones y épocas necesarias.

GLOSARIO.

Valores fiduciarios. Denominación que se da a los valores que circulan en representación de otros que están en reserva y los garantiza.

Manufacturas. Fábrica donde se llevan a cabo procesos industriales.

Nobiliarios. Títulos de nobleza.

Hilaturas. Industria o comercialización del hilado.

Emancipación. Liberación de la patria potestad, tutela o servidumbre.

Utillaje. Conjunto de herramientas o instrumentos utilizados en una actividad u oficio.

Agrotecnia. Parte de la agricultura que estudia los métodos de siembra, riego, injerto, cultivo y recolección.

Divisas. En un sentido amplio cualquier tipo de activo financiero. Billetes de banco, letras de cambio, cheques, haberes en bancos extranjeros y en general, cualquier tipo de documento de giro o crédito extendido en moneda extranjera y a cambio de un deudor extranjero.

Pailería. Técnica industrial.

Economías de escala. Estructura de organización empresarial en la que las ganancias de la producción se incrementan y/o los costos disminuyen como resultado del aumento del tamaño y eficiencia de la planta, empresa o industria.

Polarización. Concentración de la atención, de las fuerzas, etc., en algo.

Neoclasicismo. Movimiento cultural europeo que sucedió al periodo barroco. Se caracteriza por el predominio de la regla y la armonía, por la existencia de los salones literarios y la creación de centros oficiales que contribuyen a la unificación del gusto y la cultura.

Capitalismo. Sistema económico y político basado en la propiedad privada de los medios de producción y en la ley de la oferta y la demanda./Régimen económico cuyos medios de producción son los que han invertido capitales./Conjunto de capitales y capitalistas.

Ornato. Adorno

Incipiente. Que empieza

Sigilo. Secreto, silencio.

Paliar. Encubrir, disimular/ Disculpar

Arbitrario. Que incluye arbitrariedad, que es el acto o proceder contrario a la justicia, la razón o las leyes, ilegalidad.

BIBLIOGRAFIA.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, **Administración de pequeñas y medianas empresas**. Editorial Thomson. México 5ª edición 2002.

SÁNCHEZ BARRIGA, Francisco, **Técnicas de Administración de Recursos Humanos**. Editorial Limusa. México 3ª edición 1993.

ANZOLA ROJAS, Sérvulo, **Administración de la pequeña empresa**. Editorial Mc Graw Hill. México 2ª edición 2002.

BARRAGAN CODIN, José, **Administración de las pequeñas y medianas empresas**. Editorial Trillas. México 2002.

ZORRILLA V, **“30 apunte para el estudio del proceso de industrialización”**. Revista Estrategia Industrial. México num. 179, año XV. 1999.

COSUELO GARCÍA, María. **Guía para la Investigación Documental**. Editorial. Trillas

ORTIZ GARCIA, Pilar. **Metodología de la Investigación: el proceso y sus técnicas**. Editorial Limusa

GARZA MERCADO, Ario. **Manual de Técnicas de la Investigación para estudiantes de ciencias sociales**. El Colegio de México.

INEGI. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

SECOFI. Secretaria de Comercio y Fomento Industrial.

www.economia.gob.mx