

245  
2es.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
CAMPUS IZTACALA

EL PERFIL PSICOLÓGICO DEL  
EMPRESARIO MEXICANO DE LA  
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA:  
UN CASO DE ESTUDIO EN LA CÁMARA  
NACIONAL DE COMERCIO DE LA CIUDAD  
DE MÉXICO 1998.

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

**NINA ZEPEDA CRUZ**

ASESORES

*Jóse Esteban Vaquero Cázares*

*Angel Enrique Rojas Servín*

*Edy Avila Ramos*



UNAM

MÉXICO, OCTUBRE DE 1998.



IZTACALA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

<b>DEDICATORIA</b>
--------------------

**LIC. José Antonio González Fernández**

**LIC. Salvador Muñúzuri Hernández**

**C.P. Eduardo Valente Velez y Porras**

Por ser hombres con una trayectoria ejemplar de valores, rectitud y trabajo todo encaminado hacia los mejores esfuerzos para nuestro México.

única razón que hace  
posible la vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Mi Institución:**

Universidad Nacional Autónoma De México

### **A Mis Asesores:**

Lic. José Esteban Vaquero Cázares

Lic. Angel Enrique Rojas Servín

Lic. Edy Avila Ramos

### **A Mis Compañeros de Trabajo:**

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Dirección General de Capacitación Seguridad e Higiene

Dirección General de Empleo

Dirección General de Asuntos Jurídicos

### **A Mis Padres:**

**Lic. Salvador Zepeda Herrera**

**Sra. María Isabel Elena Cruz Murillo**

### **A Mis Hermanos:**

Srita. María Cutzi G Zepeda Cruz.

Dr. Nereo Zepeda Cruz.

### **A Mis Amigos y Compañeros.**

**Por Todo El Apoyo Incondicional Que Me Proporcionaron y Su  
Motivación Principalmente.**

**Fuerza, Amor y Sabiduría en el Universo.**

<b>I N D I C E</b>
--------------------

	pág.
<b>Dedicatoria</b>	2
<b>Agradecimientos</b>	3
<b>Indice</b>	4
<b>Resumen</b>	7
<b>Introducción</b>	8
<b>Capitulo 1: Las Empresas en México</b>	11
<b>I.1 Aparición y desarrollo de las empresas.</b>	11
1.1.1 La aparición de la empresa y los empresarios.	11
1.1.2 Características de la empresa comercial en el México indígena.	13
1.1.3 Características de la empresa comercial en la Colonia.	15
1.1.4 El desarrollo de la empresa después de la Independencia.	20
1.1.5 La unificación de los empresarios en 1874 y la evolución de la cámara nacional de comercio de la Ciudad de México.	22
<b>1.2 El desarrollo económico de México en los siglos XIX y XX.</b>	26
1.2.1 El desarrollo económico en las etapas pre - porfirista y durante el porfiriato	26
1.2.2 El desarrollo económico en las etapas Revolucionarias y pos-Revolucionarias.	30
1.2.3 La industrialización en México.	33
1.2.4 El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.	35
1.2.5 Desregulación y Fomento de la Competencia.	39
<b>1.3 El tratado de libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá.</b>	48
<b>1.4 Las cámaras empresariales y sus confederaciones.</b>	52
<b>1.5 Clasificación de las empresas.</b>	57

<b>I N D I C E</b>
--------------------

	pág.
1.6 Características generales del empresario mexicano de la pequeña y mediana empresa.	62
<b>Capitulo 2: El Psicólogo Organizacional y Las Empresas</b>	<b>66</b>
2.1 El psicólogo organizacional en las empresas.	66
2.2 La estructura organizacional.	70
2.3 La importancia de la organización como recurso en las empresas.	74
2.4 El concepto de empresa.	78
2.5 La cultura organizacional y el estrés laboral.	88
2.6 Los manuales de organización y de operación, política y procedimientos como instrumentos del psicólogo organizacional.	125
2.7 La empresa y su organización.	134
2.8 Normalización y calidad.	143
<b>Capitulo 3: Estrategia de Investigación</b>	<b>159</b>
3.1 Metodología.	159
3.2 Categorías a evaluar del instrumento para realizar la entrevista.	159
3.3 Estructura del cuestionario aplicado en forma de entrevista	162
3.4 Procedimiento para la realización del formato del cuestionario.	163
3.5 Delimitación del universo para la entrevista.	163

**I N D I C E**

	pág.
<b>Capitulo 4. El Perfil Psicológico del Empresario Mexicano de la Pequeña y Mediana Empresa</b>	<b>166</b>
<b>4.1 Resultados.</b>	<b>166</b>
4.1.1 Datos demográficos.	166
4.1.2 Experiencia empresarial.	167
4.1.3 Características empresariales.	167
4.1.4 Tablas.	168
<b>Conclusiones</b>	<b>181</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>186</b>
<b>Anexos</b>	<b>190</b>

## **RESUMEN**

Las diferentes actividades de investigación en psicología, tienen como propósito dar respuesta y apoyo profesional a las demandas que la sociedad presenta en sus diversas áreas de aplicación, por ello, se elabora la presente investigación. Ésta se determina por ser de índole laboral.

El objetivo principal de esta investigación es, identificar el perfil psicológico del empresario de la pequeña y mediana empresa en las circunstancias coyunturales de nuestro país. Por tanto se aplicó un cuestionario en forma de entrevista, a 72 empresarios registrados en la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, los resultados de dicha investigación mostraron que la mayoría de los empresarios entrevistados fueron del género masculino, entre los 40 a 45 años de edad y compartieron significativamente en común las características de proactividad, visión, sensibilidad, estimulación, caracterización y personalidad, creatividad, renovación, crecimiento, cambio y experiencia empresarial, al igual que otros datos demográficos.

Lo anterior representa una propuesta para que el empresario desarrolle o fortalezca aquellas áreas que se requieran enfatizar, con el fin de que sean empresarios exitosos, y así el psicólogo apoye, de manera significativa a las Cámaras de Comercio, con propuestas y estudios específicos para que el empresario cumpla satisfactoriamente sus objetivos, por eso, se ve la necesidad de participar tanto el empresario como el psicólogo conjuntamente para colaborar y apoyar en las tareas de las empresas, de tal manera que, México fortalezca sus esfuerzos.



## INTRODUCCIÓN

La psicología como disciplina encargada del estudio del comportamiento humano se ha desarrollado en varias áreas de aplicación, como son educativas, educación especial, clínica, laboral, vocacional, etcétera. La presente investigación compete a la psicología laboral, pensando en la necesidad e importancia de identificar el perfil psicológico del empresario debido a las circunstancias coyunturales de nuestro país, referente a la apertura de fronteras comerciales con los países del mundo y en especial con los Estados Unidos y Canadá. Con el Tratado de Libre Comercio (TLC) las empresas de dichos países compiten con las mexicanas en la producción de bienes y servicios. Si éstas no se encuentran en condiciones óptimas de producir con calidad, o no están conscientes los empresarios del papel que juega cada uno, no se tendrán las estrategias necesarias para competir en el ámbito internacional.

Más de 50,000 <sup>1</sup> empresarios están en dificultades con sus negocios y empresas y muchos de ellos están por cerrar. Otros están experimentando con la instalación de nuevos negocios, que no conocen, y que tampoco están desarrollando con éxito. Mucho se culpa a factores externos como la fuente y causa de los problemas empresariales pero, la verdad del origen y la solución de los problemas de las empresas y negocios está en el propio empresario, en el cómo selecciona a su equipo de trabajo (si es que lo seleccionan); si los capacitan o no, y en caso de capacitarlos, cómo, dónde y a qué costos; lo hacen, así mismo es necesario analizar cómo administran a su personal, su estilo de gobernar autocrático o democrático, la manera en

---

<sup>1</sup> Dato obtenido por la Cámara de Comercio de la ciudad de México.

que administran los recursos materiales y financieros; y si están actualizado en las normas internacionales ISO 9,000. Un estudio laboral tradicionalmente se realiza cada vez que se detecta un problema en el ambiente de trabajo, es decir, se soluciona el problema temporalmente, sin embargo, en pocas ocasiones se considera trabajar en el ámbito preventivo.

Un recurso importante en las organizaciones de producción de bienes y servicios para alcanzar las normas internacionales (ISO 9,000) y es también un empresario exitoso, por lo cual, es importante identificar sus características psicológicas para conocer la situación que cada uno vive, de tal forma que se pueden implementar estrategias de desarrollo personal por parte de psicólogos especializados.

Para cumplir con el presente propósito es necesario que el psicólogo con su preparación profesional adquirida incida en este tipo de estudios, porque describen rasgos, funciones y las áreas en que puede desarrollar sus habilidades profesionalmente.

El primer capítulo de este trabajo hace referencia a la aparición y desarrollo de las empresas, sus características en el México indígena, en la colonia, en la independencia, como también la unificación de los empresarios en el año de 1874 y la misma evolución de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México. El desarrollo económico de México en los siglos XIX y XX se describe en etapas, estas son el pre-porfirista, durante el porfirato como revolucionarias y post-revolucionarias, la industrialización en México con el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. El TLC con México, Estados Unidos y Canadá, las cámaras empresariales y sus confederaciones, la clasificación de las empresas y el perfil psicológico del empresario mexicano de la pequeña y mediana empresa.

En el capítulo dos se define al psicólogo organizacional en las empresas, su fundamento, importancia de la organización como recurso en las empresas, el concepto de empresa, la cultura organizacional. El estrés laboral, la empresa y su organización, normalización y calidad.

Se describe el método para evaluar el perfil psicológico del empresario, en el tercer capítulo se muestra los resultados obtenidos al aplicar un cuestionario en forma de entrevista a un grupo de 72 empresarios registrados en la Cámara Nacional de Comercio de la Delegación Benito Juárez de la Ciudad de México D.F.

Y por último en el cuarto capítulo se describe el perfil psicológico del empresario mexicano de la pequeña y mediana empresa, también resultados, con datos demográficos, experiencia empresarial, características empresariales, para arribar a las conclusiones.

# **CAPITULO 1**

## **LAS EMPRESAS EN MÉXICO**

### **I.I APARICIÓN Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS**

#### **1.1.1 LA APARICIÓN DE LA EMPRESA Y LOS EMPRESARIOS**

Marshall (1890) señala que el crecimiento de la libertad de la industria y el espíritu de empresa manifiesta que el futuro del comercio está fundamentado en las circunstancias especiales de la natural predisposición de los habitantes en forma de acción con la combinación especulativa. La libertad de industria y de empresa tiende a hacer que cada cual busque a su trabajo y capital propios, aquel empleo que pueda dar el mayor provecho a los mismos, y éste le induce a tratar de obtener una habilidad y facultad especial en alguna tarea particular por medio de la cual pueda ganar los medios de compra que necesite, y de ahí resulta una compleja organización con una gran división del trabajo muy sutil.

Los cambios vitales introducidos en esta búsqueda giran alrededor del crecimiento de los emprendedores cuya connotación indica a los que toman a su cargo los riesgos y la dirección de los negocios o empresarios. El empresario hizo su aparición en una etapa primitiva de la agricultura en Inglaterra, pero la selección natural de los más capacitados para emprender, organizar y dirigir tiene mucho mayor campo en el comercio, la tendencia al crecimiento de empresarios procedió al gran desarrollo del comercio exterior en Inglaterra.

Con objeto de fijar los antecedentes de la clasificación de las empresas y empresarios en pequeñas, medianas y grandes, en *"la organización de la industria y la eficiencia de la producción"* Alfred Marshall<sup>2</sup> identifica al sistema y el uso de instrumentos costosos en la manufactura como el origen del poder de los empresarios, la industria se llegó a controlar por un número relativamente pequeño de empresarios que se ocupaban de averiguar qué, dónde y cuándo les era más ventajoso comprar y vender y qué cosas les resultaba más provechosas para fabricar, y después otorgar contratos para la fabricación de esos artículos a un gran número de personas diseminadas por todo Inglaterra.

Los empresarios suministraban, generalmente, la primera materia, y a veces hasta las sencillas herramientas que se utilizaban; de tal forma que, los que tomaban los contratos tenían que llevar a cabo el trabajo por medio de los sus familiares o ellos propios y a veces pero no siempre, con el de unos cuantos ayudantes.

Para Marshall (1890), el tiempo y el progreso de la invención mecánica hizo que los trabajadores se fueran agrupando en pequeñas fábricas situadas en lugares en que se podía disponer de fuerza hidráulica, y cuando el vapor vino a reemplazar a ésta, en fábricas mayores en las grandes ciudades.

Así, los grandes empresarios que tomaban a su cargo los principales riesgos, sin dirigir directamente, empezaron a ser reemplazados por ricos patrones que llevaban, en gran escala, todo negocio y gradualmente los empresarios reunieron en las fábricas grandes masas de trabajadores. La nueva organización de la industria aumentó en gran modo la eficiencia de la

---

<sup>2</sup> *"Principios de Economía", op.cit.,pp.613.*

producción, puesto que hizo mucho para conseguir que cada persona se dedicase a la clase de trabajo más elevado que pudiera ejecutar bien, y dispusiese de la mejor ayuda mecánica posible que la riqueza y los conocimientos de la época pudiesen proporcionarles.

### 1.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA COMERCIAL EN EL MÉXICO INDÍGENA

El Cronista de la ciudad de México, Salvador Novo,<sup>3</sup> señala que las características y connotaciones de las actividades que se pueden llamar empresariales y comerciales de los indígenas, éstos comerciaban a base del trueque, se puede advertir que los objetos que fungían como medio de cambio eran estimados (tal como los billetes actuales) por el símbolo que entrañaba, y no por el valor mismo de la materia en que consistían. Como monedas prehispánicas de ciertas hachitas de cobre en forma de T (de que Alba Ixtlilxochil informa que eran ya usadas por los Toltecas); de cañutos de pluma rellenos de oro en polvo. Lo comprobado es que las mantas de algodón llamadas *cuachtli* de 1.67 por 41 cm. (de las cuales Ahilzotl entregaba a sus pochtecas de Tenochtitlán y de Tlaltelolco 1600 para que salieran a comerciar) equivalían a la más preciada moneda; y que los tenacuachtli (o mantas para los labios) ello permitió establecer una escala de valores, si se considera que un tencuachtli podían adquirirse 100 gramos de cacao.

---

<sup>3</sup>En su texto "el comercio en la Ciudad de México durante el siglo XVI" del libro XCV Aniversario de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México en el año de 1979.

En el México indígena una organización de comerciantes es la institución de los Pochtecat, el Pochtecayotl, o tratado sobre los comerciantes, se lee que el deber y la función de los pochtecatl eran cuidar el mercado y tener mando sobre los de abajo, para que nadie fuera molestado, extorsionado. Ellos precisamente daban sentencia sobre quien en la plaza del mercado vejaba, estafaba o robaba, los castigaban y precisamente cotejaban todo cuanto en el mercado se vendía en cuanto a lo que valiera.

Se sabe que en la época prehispánica el barrio de Tlatelolco llegó a formar parte de la ciudad llamada entonces de Tenochtitlán, antigua capital del imperio de Anáhuac y ahí precisamente estuvo el gran mercado que describieron con tanta admiración los cronistas de la época.

Ese antiguo mercado o tianguis de la época prehispánica es en la vida moderna un signo representativo del progreso de la Ciudad de México. Ahí se vendían frutas, legumbres, telas de algodón de hermosos dibujos y útiles de obsidiana, cerámica, cuero, hueso y cobre, carne y pescado, semillas, granos y chiles, pluma de quetzal y loro; ornamento de jade, oro concha marina y mosaicos de turquesa, se ofrecían a la vista de los mercaderes.

### 1.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA COMERCIAL EN LA COLONIA

Como sólido punto de partida de toda actividad en la Nueva España<sup>4</sup> tal como lo señalan las Actas del Cabildo en las que tienen el detalle de la organización de las actividades comerciales de la Ciudad de México desde su principio como sede del Virreinato, en el siglo XVI se inicia una nueva actividad comercial en la Nueva España teniendo un auge debido en buena medida a las organizaciones de los comerciantes, el 15 de abril de 1524 se ordenó que ningún regatón o tendero comprara mercancías para revenderlas, ni en la ciudad ni en 20 leguas a la redonda, so pena de perderlas. Esta ordenanza se enmendó el 4 de noviembre del mismo año señalando que cuando llegaran mercaderes a la ciudad, pregonaran sus mercancías, y pasando un plazo de diez días, los vecinos las pudieran comprar libremente. En el caso de los comestibles el plazo se acortaba a cinco días. El 27 de abril de 1528, se insistió sobre el particular y se acordó que los mercaderes no pudieran comprar en Tlatelolco ni en cualquier otro mercado de indios, incluso fuera de la ciudad, a cinco leguas a la redonda, ni que se les llevaran las mercancías a sus casas, porque las compraban a menor precio para revenderlas más caro bajo pena de perderlas.

Desde 1525, se acordó que no se pudiera vender ningún producto sin que los diputados y regidores fijaran los precios respectivos. Se llevaba un libro de control de mercaderes y mercancías. En diversas actas se insiste en que no se venda sin la previa intervención de los diputados que elegían los regidores con periodicidad de 2 meses, para los diversos ramos.

---

<sup>4</sup>Salvador Novo, *op. cit.*



El 23 de septiembre de 1530, se acordó que los mercaderes y regatones no comprasen a los indios cera, miel, plumajes, ropa, huevos ni cualquier otra mercancía, salvo que fuera para sus propias casas, bajo pena de perderlas y una multa. Por lo que respecta a las mercancías provenientes de Castilla, se ordenó a los mercaderes a curdir al cabildo a registrarlas, en un plazo de cuarenta días, a partir del 14 de abril de 1531.

El maíz, trigo y cereales básicos; Pósito y Alhóndiga son organismos que controlaban estas semillas para la alimentación tanto española como indígena, se destacan algunos acuerdos que tomó el Cabildo sobre ambos granos de manera resumida se describen algunas ordenanzas<sup>5</sup>: para cada primero de enero se nombraría a un regidor y un mayordomo encargados de la cuenta del trigo y la harina. Lo mismo para la cuenta del maíz, delimitando sus funciones sin que unos intervinieran en las funciones de los otros. Deberán de entregar cuentas de ingresos y egresos. Su cargo se limita a un año; para reelección, deberían pasar cuatro años como mínimo al concluir su gestión los mayordomos se les tomarían cuentas de sus informes. En caso que el grano almacenado sea atacado por el gorgojo, los ratones o reciba cualquier daño, el mayordomo debe comunicarlo a la Ciudad para que ella disponga lo más conveniente, para que sea beneficiado y evitar pérdidas. En caso de que hubiese necesidad de comprar trigo o maíz, los mayordomos deberán informar, para que el Cabildo nombre a quienes deben efectuar las operaciones. Estos sólo deben comprar para el Pósito y no para sí mismos. Que en cuanto adquieran el grano lo manifiesten para ser depositado en las trojes y lo entreguen a los regidores para que sea medido en el Pósito y la Alhóndiga.

---

<sup>5</sup>Salvador Novo, *op. cit.*

Las personas nombradas para la administración del Pósito y la Alhóndiga deberían prestar juramento en el Cabildo ante el corregidor o los alcaldes ordinarios de la Ciudad. En el Pósito debería haber una caja, con tres llaves, una para el mayordomo del Pósito, otra para el regidor que fuera nombrado para asistir a él, y la restante para el Cabildo. En ella entraría todo lo procedido de ventas. Al trigo y la harina le correspondía una caja y al maíz otra. Ambas serían depositadas en el Convento de San Agustín, donde el prior señalara. Para sacar dinero de ellas, el Cabildo extendería libramiento.

Habría una visita mensual al Pósito. El dinero cobrado se metería cada ocho días en las cajas se acordó hacer paneras para evitar que los granos fueran atacados por gorgojo. Asimismo el hacer trojes en la Alhóndiga. Debería haber 4 medidas anegas afieladas y marcadas con el sello de la Ciudad, así como una romana, para las pesas y medidas.

Dichas ordenanzas fueron refrendadas por el virrey Martín Enríquez de Almanza y fueron enviadas a su majestad Felipe II, quien a su vez las refrendó.

Entre los principales ramos del comercio en la Ciudad de México en el siglo XVI fueron sin duda el vino que se traía en su totalidad de España y las islas; muchas fueron las disposiciones dictadas por el ayuntamiento de la Ciudad para controlarlo; el abasto del pan con su obvia relación con el trigo ocupó gran atención del ayuntamiento; asimismo, el abasto de carne de res y de carnero fue un gran ramo del comercio en el que el ayuntamiento logró controlar en mayor medida cuyo remate pudo hacerse con bastante regularidad.

Por lo que se refiere a tiendas, portales y plaza pública el control de ayuntamiento sobre los diversos ramos del comercio de la Ciudad se llegó a extender al lugar mismo en donde se efectuaban. Las disposiciones sobre las tiendas, los portales y los lugares que se fijaban en la plaza pública para vender en ellos, son muy numerosas, puesto que además de su importancia misma como lugar, donde se llevaban a cabo las transacciones comerciales, eran en su mayoría propiedad de la Ciudad, o quedaban dentro de su jurisdicción.

Las tiendas que el ayuntamiento mandó construir para arrendarlas se empezaron a rematar desde los inicios de la vida hispana. Ya en 1531 se dieron a censo perpetuo las que se encontraban en la plaza menor. En ese entonces su arrendamiento se remataba en una sola persona y en sus hijos y descendientes, pero después se remataron únicamente por un período de uno o dos años, aunque en ocasiones esto causó trastornos al ayuntamiento cuando los arrendatarios se demoraban en desocuparlas.

En cuanto a los portales que se hacían delante de las tiendas. En 1543 se quejaban los vecinos y el mismo ayuntamiento de que no había en ellos espacios que se debían tener, y que además se arrendaban a distintos oficiales; y no era esto lo peor, sino que los señores dueños de las casas o propiedades delante de las cuales se encontraban los portales, cobraban las rentas de éstos para sí, cuando la misma audiencia había declarado que debía ser del Ayuntamiento "lo baxo e lo hueco de los dichos portales", así que si se arrendaban debía ser en provecho de la Ciudad. Un año después se seguía peleando el que su suelo debía ser "libre e consejil", y a los oficiales que tenían en ellos sus oficios se les mandó quitaran sus bancos y mesas; y como los volvieron a poner, se insistió de nuevo en que los quitaran y si no lo hacían se les romperían ahí mismo. En 1551 los oficiales ya habían aceptado las condiciones del Ayuntamiento, y por ello los

cordoneros pedían tener sus cajones en ellos, mediante el pago de renta anual, comprometiéndose a no estorbar la entrada de las tiendas.

La Plaza Mayor fue la primera pero no la única de las que, menores se vieron poco a poco o de golpe invadidas por puestos fijos y semifijos y por ambulantes que acabaron por convertir las Plazas en nuevos mercados. En nuestra época de Supermercados, ya no se justifica y ha caído en desuso una expresión familiar en el léxico de nuestras abuelas cuando mandaban a sus sirvientas "a la Plaza". esa expresión condensaba la simbiosis Plaza-Mercado que el virreinato vio surgir. En el almácgico histórico del siglo XVI dónde se hace mención de tiendas dignas del amplio elogio que Cervantes de Salazar tributa en 1554 a las famosas tiendas de Tejada, propiedad del Sr. Lic. Don Lorenzo de Tejada oidor de la Real Audiencia, hombre rico y emprendedor; sin embargo, un amplísimo mercado que es el de San Juan Moyotla fuera de la "traza", y tan grande como lo menciona Cervantes, *"que no faltaría ahí terreno para edificar una Ciudad"*. Otros dos son los de Santiago Tlatelolco y de San Hipólito, o de Juan Velázquez.

La política económica monopolista de España sometía totalmente el virreinato de la Nueva España cuya capital fue la Ciudad de México en la que los poderes Coloniales de los siglos XVI, XVII y XVIII frenaban por todos los medios el incremento del comercio. La Corona, a su libre arbitrio determinaba cuáles productos se comerciaban y el tráfico mercantil de muchos artículos estaban monopolizados. Sólo hasta los años setenta del siglo XVIII les fue permitido a las Colonias Españolas de América comerciar entre sí, y sus puertos abiertos al comercio con las metrópolis. La política fiscal injusta de la metrópoli gravaba a las Colonias con grandes impuestos, e impuso derechos de aduana a los artículos que llegaban a sus puertos de América.

### 1.1.4 EL DESARROLLO DE LA EMPRESA DESPUÉS DE LA INDEPENDENCIA

Al llegar al siglo XIX hubo muchos comerciantes que apoyaron la lucha de México por su Independencia. Lo verdaderamente importante, sin embargo, era conseguir la estabilidad económica interna y por ello desde la Independencia el Comercio Nacional tomó la responsabilidad de fomentar un capital mexicano que colaborara al esfuerzo valeroso y tenaz de crear un México independiente.

Singulares aspectos y variadas facetas presenta la empresa y el comercio después de la Independencia<sup>6</sup>, el Real Tribunal del Consulado integrado por autoridades y comerciantes, encargó de fijar precios y combatir a los "Regatones" o intermediarios que funcionó hasta 1827 en defensa del comercio organizado y del bienestar de los habitantes de la Ciudad de México.

El comercio exterior de México y los comerciantes, entre 1808 comenzaron a funcionar las diputaciones de Orizaba, Puebla, Valladolid, Oaxaca, Querétaro y Guanajuato, y más tarde las de Acapulco y Toluca. En 1821 Tampico pidió al Tribunal Nacional Consular del Imperio Mexicano que le otorgara categoría de diputación consular. Puebla se erigió en Consulado Independiente en agosto de 1821 y fue el último consulado que se fundó en México.

La Independencia contribuyó al crecimiento del Comercio Exterior de México y a incorporarse a la economía mundial. La anulación de una serie

---

<sup>6</sup>Zavala Silvio, (1990). "El Servicio Personal de los Indios en la Nueva España" México: Colegio Nacional.

de restricciones comerciales, la reducción de aranceles y otras medidas, estimularon un rápido desarrollo del comercio exterior. En 1826 el Congreso aprobó un decreto que permitía el establecimiento de relaciones comerciales sobre la base de los principios de reciprocidad. Posteriormente en 1827 fueron firmados algunos convenios comerciales con Inglaterra, Francia, los Países Bajos Dinamarca.

En España, los consulados de los comerciantes fueron suprimidos por el código comercial de 1829. En México, después de un periodo de indecisiones el gobierno decidió la desaparición de los consulados. El primero en caer fue el Consulado de Guadalajara, suprimido por un decreto de la legislatura local de 6 de noviembre de 1824. El Consulado de Veracruz a pesar de que sus miembros se adhirieron al movimiento insurgente, dejó de existir por decreto del Estado de 19 de noviembre de 1824. El de Puebla fue desautorizado el 16 de octubre del mismo año. El último en desaparecer fue el más antiguo y de mayor prestigio y poder: el Consulado de México.

El 19 de enero de 1827, un decreto del Estado de México declaró disuelto el consulado y mandó que todos los asuntos relativos al comercio fueran en adelante conocidos y resueltos por las autoridades ordinarias. Finalmente el decreto de 15 de noviembre de 1841 dispuso la creación de juntas de promoción de comercio y la formación de tribunales que administraran la justicia en asuntos mercantiles. Estas juntas cumplieron la función que antes habían desarrollado los consulados.

En la evolución mercantil permite precisar y recordar que el pueblo mexicano conservaba en su mente la impresión de las ininterrumpidas revoluciones que asolaban el suelo patrio hasta que el año de 1872 se hizo cargo de la presidencia de la República el Lic. don Sebastián Lerdo de

Tejada, en el que fincaron todas las esperanzas de la época para que el país entrara en un periodo de paz y tranquilidad. En el año de 1872 el número de establecimientos comerciales en México se estimaba en aproximadamente en 20,000, sobresaliendo los almacenes y tiendas de abarrotes y los de lienzos y géneros; en segundo plano, las maicerías, pajerías (tiendas para la venta de paja) y mercerías. El movimiento mercantil representaba un poco más de cuarenta millones de pesos de aquella época de los cuales eran 69 los productos del reino animal, 27 minerales, 58 de industriales y 150 derivados de artes mecánicas y liberales.

#### 1.1.5 LA UNIFICACIÓN DE LOS EMPRESARIOS EN 1874 Y LA EVOLUCIÓN DE LA CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Las amplias funciones que antes desempeñaba el Tribunal del Consulado en la Capital del virreinato, aunque el comercio tenía pocas reglas, como no fueran las que se referían al pago de los tributos de los comerciantes, los cuales aún no estaban propiamente organizados y de ahí que se tuviera la idea de formar una unión de los mismos, que fijasen normas para el ejercicio del comercio en la Capital, así los comerciantes vieron la necesidad de tener una institución que representara al comercio organizado ante el poder público y pudiera defender sus intereses cuando los afectaran aranceles o impuestos injustos.

La Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México nació en 1874 como institución privada, la primera que se creó en México y en Latinoamérica, en su evolución no demanda sólo de su antigüedad, sino también el hecho de que durante más de un siglo ha permanecido fiel a los objetivos que le señalaron sus fundadores y se ha podido enarbolar la bandera de la libre empresa.

La Cámara se declaró instalada dentro de la Ciudad de México en el edificio de la Lonja Mercantil, el 27 de agosto de 1874. Se hizo previamente un citatorio, conforme al reglamento vigente y se procedió, de acuerdo con él, al nombramiento de las personas que desde ese día debían formar su Junta Directiva, que se mantuvo en ejercicio a lo largo del bienio que debería concluir el 27 de agosto de 1876. Fueron electos seis vocales propietarios que, por orden numérico, fueron don Esteban Benecke, don Ángel G. de Lascuáin, don Martín Castillo y Cos, don Pedro Martín, don Antonio Carvajal y don Valentín Uhink.

Como vocales suplentes fueron electos en la misma sesión don Antonio Escalante, don Carlos Kauffman y don Federico Claussen. Se procedió enseguida a declarar instalada la Cámara de Comercio de la Ciudad de México y los miembros de la junta directiva se reunieron para nombrar un Presidente, un Vicepresidente y un Tesorero, de acuerdo con lo que disponía el artículo sexto de los estatutos. Como primer presidente de la institución, fue electo por clara mayoría de votos, el distinguido empresario don Esteban Benecke.

Su fundador don Esteban Benecke y los hombres de empresa a quienes tocó vivir una de las épocas turbulentas de la vida política del país, tuvieron en sus manos la formación de un organismo que hoy muestra un perfil histórico con características bien definidas, una institución de servicio, de protección y promoción de los intereses del comercio.

El grupo que los creó estuvo movido por el deseo de unir y de vincular a todas las personas dedicadas al comercio, y con el propósito al mismo tiempo de fomentar esta actividad creadora de riqueza, para lograr el desarrollo económico del país.



Pero perseguía además objetivos espirituales como son la amistad, solidaridad, y fraternidad entre los hombres y entre los pueblos basándose en conocimiento y respeto mutuo. En 1874 el país contaba con menos de diez millones de habitantes, la nación había quedado empobrecida por la guerra de invasión y la lucha intestina.

Al expedirse la primera Ley de Cámaras de Comercio el 12 de junio de 1908 se adoptó la denominación de Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México. Acogiéndose a esta Ley de 1908, la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México y otras Cámaras que funcionaban entonces en varios estados de la República procedieron a su reorganización.

La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio de la República Mexicana se fundó en el año de 1917, tocando la satisfacción de haberla visto nacer, a la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, ya anteriormente legalmente constituida, pues en su domicilio fue redactada y firmada el Acta Constitutiva de dicha institución, precisamente el 3 de noviembre de 1917.

Posteriormente, el año de 1936, debido al desarrollo económico de México, que fue acentuándose a partir de la tercera década del presente siglo, el Poder Legislativo procedió a revisar la Ley de referencia y a estudiar una nueva que corrigiera las deficiencias de aquella. De aquí resulto la promulgación de la nueva Ley de Cámaras de Comercio e Industria, la cual derogó la del 12 de junio de 1908.

Esta nueva Ley de 1936 tuvo en realidad una vida efímera, pues cinco años más tarde se sometió a la consideración del Poder Legislativo un

nuevo proyecto de Ley que fue muy discutido finalmente aprobado con las debidas modificaciones, por el Congreso de la Unión y promulgada el 26 de agosto de 1941.

Un concepto actualizado del servicio de una Cámara de Comercio indica responsabilidades para con sus agremiados, más allá de la sistemática y justa defensa a sus intereses y de la obligada preservación de la tesis empresariales que le dan vida, está hoy la proyección social de la función mercantil en todas sus posibilidades.

Objetivamente considerando, el servicio es toda actividad directa o indirecta del órgano administrativo de cualquier entidad social, cuyo propósito es la satisfacción de las necesidades generales.

La materialidad del servicio puede variar, no sólo de una a otra organización sino también, según el tiempo y las condiciones sociales. La prestación, el dar material o intelectual, es la nota que tipifica medularmente al servicio. Cuando la sociedad estime necesaria la permanencia del servicio alcanza niveles institucionales.

La raíz misma de la administración como fenómeno social, es el servicio que implica la creación de un órgano permanente destinado a fomentar el desarrollo de la colectividad. El servicio se presta donde la cooperación para la consecución de fines comunes, hace indispensable la presencia de un órgano para satisfacerlas.

El comercio, grande, y en especial el mediano o pequeño, requieren servicios especializados y en esta virtud, las Cámaras vienen a ser el órgano legal con su propia actividad satisface la necesidad ajena. Porque el prestador de servicio debe ser un sujeto que se encargue de ofrecer un

resultado o un producto que sean de provecho y utilidad para quienes lo requieren.

Las Cámaras de Comercio, como instituciones de servicio, son organizaciones que históricamente tuvieron un propósito de defensa común, propósito que posteriormente dio origen al concepto de representación general y luego aun ente descentralizado por colaboración con la administración pública.

## **1.2 EL DESARROLLO ECONÓMICO DE MÉXICO EN LOS SIGLOS XIX Y XX**

### **1.2.1 EL DESARROLLO ECONÓMICO EN LAS ETAPAS PRE- PORFIRISTA Y DURANTE EL PORFIRIATO**

El desarrollo económico en el primer tercio del siglo XIX a pesar de la creación del Banco de Crédito para financiar la Industria Nacional. Dicha institución subsidiaba la creación de una serie de industrias dedicadas a la fabricación de telas de algodón y lana, papel y a la fundición; compraban en el extranjero maquinaria utillaje, ganado de raza y contrataban especialistas calificados. Sin embargo, el intento de industrialización, no tuvo éxito debido a la añeja estructura económica del país.

En el segundo tercio del siglo XIX como lo señala Jiménez Canet Arturo<sup>7</sup>, "con el triunfo de los liberales y con ello el establecimiento de las Leyes de Reforma, fueron el factor determinante para la eliminación de

---

<sup>7</sup>En su artículo "La Actividad Comercial en la Ciudad de México" citado en XCV Aniversario.pp.71.

barreras hasta ese entonces infranqueables, que impedían la creación de una economía dinámica".

Sin embargo, aun cuando se establecieron las bases que permitirían una nueva configuración política y económica, la estructura general continuaba enfrentándose ante una crítica situación ya que durante estos años, además de una débil y quebrantada economía, seguía imperando en el país con extremo arraigo, costumbres y sistemas de operación características de épocas anteriores; factores que indudablemente no tan sólo obstaculizaban el inicio de una pujante actividad económica nacional, sino que también limitaron las relaciones estables del comercio interno, así como el desarrollo cuantitativo y cualitativo de sus funciones.

En estas condiciones, la actividad comercial que se realizaba en la Ciudad de México, al igual que en otras localidades del país, era de poca significación y presentaba características mixtas en cuanto a la influencia española y a la tradición indígena.

Para Rodríguez (1995), en el nivel de desarrollo de la industria mexicana continuaba siendo sumamente bajo, la rama principal de la industria de transformación era la 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. En 1856, sólo en la Ciudad de México había 46 fábricas de hilados y tejidos.

En una extensión tan vasta de nuestro país, la falta de caminos y la inseguridad de éstos representaban para el tráfico de mercancías, venían a dar como resultado un aislamiento de los centros de consumo, fenómeno que aunado a la falta de una estructura industrial y una agricultura atrasada fueron los factores que primordialmente afectaron la evolución del comercio,

ya que en su carácter, de actividad inducida, necesitaba la existencia y el empuje de los otros sectores para la formación de un mercado y de un sistema vial seguro que facilitara el flujo de mercancías. Asimismo, aun cuando en esta época el sistema impositivo sufrió importantes modificaciones, siguió adoleciendo de fallas que se traducían en un cúmulo de trabas que obstaculizaban las relaciones mercantiles.

De esta manera, se aprecia que durante esa época, además de las ferias y las festividades religiosas, que constituían importantes acontecimientos para el intercambio de productos, tenía una singular importancia el tráfico realizado con cierta regularidad, por sujetos que elaboraban y conducían al mercado sus productos, los cuales generalmente eran artículos de primera necesidad.

Si bien estos sistemas de comercialización, de ninguna manera satisfacían en forma permanente las necesidades de la población, su existencia tenía como función primordial cubrir la demanda de los grupos más menesterosos. Por otra parte, la baja o nula capacidad de compra de la gran mayoría de la población, así como la importante magnitud que representaba el auto-consumo, fueron factores que contribuyeron a que el aparato comercial fuese raquítico e ineficiente.

Durante este periodo lleno de carencias, el relativo comercio estable encontraba su mercado primordialmente en los grupos más acomodados, los cuales satisfacían sus necesidades básicas con productos locales y con bienes de importación, sobre todo de los de carácter suntuario, que significaron un lugar preponderante en el comercio exterior del país.

El Desarrollo Económico en el Porfiriato, a fines del siglo XIX y comienzos del XX, se caracterizó por ser un régimen pleno de

desigualdades que condujeron a la conflagración de 1910, es necesario apuntar que durante este periodo, la economía nacional manifestó un significativo crecimiento, en el que el capital extranjero jugó un papel de primera magnitud, ya que el criterio prevaleciente era de que sin éste el progreso no sería posible<sup>8</sup>.

Paralelamente al desarrollo de algunas actividades productivas, la actividad mercantil y en especial la correspondiente al Distrito Federal, experimentaron un favorable impulso, aunque su evolución estuvo determinada por las condiciones prevalecientes del mercado, ya que como se podía apreciar, el marco de condiciones generales que el aparato distributivo estaba saturado de obstáculos que impedían su desarrollo como lo fueron, entre otros la existencia de tiendas de raya, la elevada magnitud que representaba el consumo, la baja capacidad de compra de los grandes grupos de población, así como las innumerables trabas representadas por un sistema impositivo que no facilitaba el flujo de mercancías.

No obstante lo anterior, en la ciudad de México convergían una gran variedad de productos tanto para el consumo de la propia plaza, como para su redistribución a otras ciudades del país; fenómeno por el cual se aprecia durante estos años, una importante mejoría tanto en los sistemas de comercialización, como en el volumen de las operaciones realizadas en dicha localidad constituyéndola, de esta manera en el principal centro operacional de las actividades económicas.

El hecho con mayor significación durante esta etapa, fue la aparición en el aparato comercial de un importante sistema de comercialización, como lo son las tiendas de departamento, sin embargo los propósitos

---

<sup>8</sup>XCV Aniversario. *Op Cit.* pp.72.

fundamentales de ésta eran satisfacer exclusivamente las demandas de los grupos de mayor ingreso, sobre la base de productos que generalmente provenían del exterior. Fuera de este avance, la actividad comercial pese a su creciente magnitud, continuaba en su configuración, presentando prácticamente los mismos sistemas de operación de la etapa pre-porfirista, la que se caracterizaba por la existencia de una gran cantidad de oferentes demandantes marginales.

### 1.2.2 DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS ETAPAS REVOLUCIONARIAS Y POST-REVOLUCIONARIAS

El análisis de la actividad comercial durante el período revolucionario presenta numerosas dificultades, ya que durante esta época, la falta de seguridad pública en todos sus aspectos y la desorganización absoluta del aparato económico, fueron factores que vinieron a condicionar no tan solo el estancamiento de la actividad mercantil, sino también la destrucción en la relativa evolución alcanzada durante el Porfiriato.

Durante este período de anarquía general, la actividad comercial del país y en especial la que se llevó a cabo en la ciudad de México se vio enormemente desbastada, ya que el arribo de los diferentes caudillos se traducían generalmente en exigencias injustas y exageradas, que obligaban a los comerciantes a facilitar abastecimientos y préstamos forzosos so pena de saqueo, incendio y aun pérdida de la vida, sin que contra ello hubiera la más mínima garantía.

En estas circunstancias, a las cuales se sumaba el hecho de que las fuentes de producción estaban paralizadas o sumamente restringidas, la escasez era un fenómeno que se podía calificar de normal dentro de la completa anomalía del país. Sin embargo, aun cuando el ejercicio de las

actividades comerciales eran consideradas como una función condenable, el esfuerzo de los comerciantes de la localidad, hicieron posible que se lograra mantener en circulación los escasos bienes de que podría disponerse, impidiendo así la paralización absoluta, del abastecimiento de necesidades básicas de la población.

Entre otros factores adversos que se aunaron al mayor detrimento de las actividades mercantiles, fue la inestabilidad monetaria prevaleciente, en la que los diferentes tipos de moneda que circulaban no representaban ninguna seguridad para las transacciones mercantiles. Asimismo, el medio hostil y desfavorable que imperaba, sirvió de pauta para la formación de un mercado negro, al cual tenían que recurrir los consumidores.

Por lo que se refiere a la etapa post-revolucionaria, una vez superado el período más cruento de la Revolución la siguientes décadas correspondieron a una etapa de reconstrucción bajo las nuevas bases sentadas por la Constitución de 1917. Durante esta etapa, aunque la tarea de reconstrucción nacional no fue fácil, el esfuerzo conjunto del sector público y privado por darle un nuevo encauzamiento a la actividad económica del país, propiciaron el inicio de un proceso de desarrollo económico, siendo necesario entre otros puntos, normalizar y mejorar los sistemas de transporte, estabilizar la moneda, fortalecer el proceso de industrialización y lograr un incremento regular y creciente de la circulación de mercancías en el interior, propósitos en los que la inversión pública, se constituyó en uno de los elementos motores.



El creciente fortalecimiento del mercado en el Distrito Federal<sup>9</sup>, derivado de la cada vez mayor estabilidad política y el empuje del sector industrial, fueron elementos que durante las décadas de ajuste, propiciaron un incremento en la magnitud de la oferta y la demanda, así como la mayor variedad de productos sujetos a comercio; hechos aunados a la consecuencia proliferación de establecimientos comerciales que generaron una significativa preponderancia frente a las demás localidades del país.

Esa mayoría de establecimientos se caracterizaban por utilizar técnicas relativamente rudimentarias, su aparición y consolidación correspondió a la creciente demanda de consumidores haciendo del comercio una actividad con amplias posibilidades. Por otra parte; un hecho significativo que caracterizó a la actividad mercantil del Distrito Federal, fue que hasta 1950, año en el que aparece una nueva orientación comercial, la mayor parte de los establecimientos comerciales se encontraban localizados en el centro de la ciudad, constituyendo zonas especializadas en determinadas líneas de productos tendencias que fue el efecto directo de la influencia que ejercían los establecimientos más importantes.

Por otra parte si bien en los años inmediatamente posteriores a 1920, el sector comercial empezó a poner de manifiesto sus puntos de vista en materia mercantil ante las autoridades gubernamentales, este dialogo cobró gran importancia a partir de los años 40, sobresaliendo de manera singular la inconformidad y amplias discusiones que implicó la creciente intervención directa e indirecta del gobierno en el comercio; sin embargo, el dialogo entre ambos permitió y a permitido llegar a un común acuerdo. Así mismo, un hecho no menos importante fue la creciente introducción de empresas extranjeras en el aparato comercial, las cuales si bien con su

---

<sup>9</sup>XCV Aniversario. *Op. Cit.* pp.74.

establecimiento marcaron una etapa en los sistemas mercantiles, también es cierto que en determinado momento con sus métodos más modernos, paulatinamente fueron absorbiendo un gran mercado en detrimento de los empresarios nacionales, cuyas técnicas relativamente atrasadas eran menos efectivas. Por tal motivo, a partir de 1950, en que los efectos del fenómeno descrito empezaban a sentirse en forma alarmante, fue necesario que el sector empresarial deslindara sus funciones, indicando que aun cuando el capital extranjero contribuía al desarrollo económico, su papel debía ser de carácter complementario en la evolución mercantil y no desplazar del mercado, al empresario nacional, como lo venía siendo en su proceso de expansión.

### 1.2.3 LA INDUSTRIALIZACIÓN EN MÉXICO.

Para Rodríguez (1995), en los antecedentes históricos de la empresa, en México se inició de manera firme y continuada en la década de los cincuenta, en la que surgió la actividad industrial con un sin número de empresas pequeñas y medianas, gracias a la acción abierta y decidida del gobierno mexicano, no solamente a través de la integración de una infraestructura básica, sino también promoviendo inversiones industriales que permitieron disminuir las importaciones de artículos manufacturados y mantener un nivel de empleo adecuado a las necesidades de una población cada vez más crecientes.

En 1955 se promulgó la "Ley para el fomento de las industrias nuevas y necesarias", cuyo ordenamiento permitió que se estableciera un importante número de empresas industriales fundamentalmente medianas, pequeñas y un gran número de talleres y artesanías se transformaran en pequeñas empresas.

Con el objeto de sostener el desarrollo tanto de las nuevas, pequeñas y medianas industrias, como el de las ya establecidas, el Gobierno Federal instituyó mecanismos de carácter financiero que correspondieran a la urgente necesidad del crédito de las pequeñas y medianas empresas, las que en aquella época más que ahora, estaban al margen de la atención de la banca.

El desarrollo y la evolución económica se ha dado a partir de una, estabilidad política, en la que el diálogo constante y constructivo entre el gobierno y el sector empresarial, ha servido de base para que con el esfuerzo individual de los empresarios mercantiles, se superen enormes escollos cuantitativos y cualitativos. Este proceso evolutivo se ha cristalizado en un aparato comercial más completo y eficiente, del cual a la vez que cumple con su importante aportación al desarrollo económico, cubre eficientemente su función vital en pro del beneficio colectivo.

Es de hacer notar algunas relaciones indicativas que muestran la evolución y desarrollo económico en la actividad comercial como parámetros que inciden directamente hacia los otros sectores de la economía a partir de las etapas pre-porfiristas hasta la post-revolucionaria y que se describen en el apéndice anexo No.1. que tiene como fuente el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado A.C.

En las últimas tres décadas se han registrado profundos cambios en la estructura productiva de la economía mexicana que han sido resultado, en gran medida, de un rápido proceso de expansión y diversificación de la producción, distribución y consumo. El proceso de industrialización ocurrido en las últimas décadas se ha traducido en cambios importantes en la estructura del comercio exterior.

#### 1.2.4 EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000

El Poder Ejecutivo Federal en cumplimiento a lo dispuesto por el Artículo 26 Constitucional y el Artículo 5º de la Ley de Planeación elaboró el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 en el que hace reconocimiento de los avances realizados y un examen cuidadoso del desenvolvimiento del país, destacando problemas, rezagos e ineficiencias. El Plan dentro de los objetivos fundamentales considera el promover un crecimiento económico vigoroso sostenido y sustentable en beneficio de los mexicanos.

El objetivo de la política económica fundamental y estratégico es el crecimiento económico como lo establece en el Plan para el bienestar social de todos los mexicanos, con la convivencia fincada en la democracia y la justicia. El crecimiento económico es indispensable para que la población tenga un empleo bien remunerado, niveles de bienestar crecientes y, por ende se promueva con apego a la legalidad del comportamiento social y se sienten bases de justicia distributiva que favorezca el desarrollo político armónico y democrático.

Durante la última década, con gran esfuerzo de la sociedad en su conjunto ha avanzado en los diferentes sectores económicos, como resultado del incremento en la productividad. Los productos mexicanos han accedido a los mercados mundiales, es evidente que subsisten deficiencias en el aparato productivo; rezago de las empresas micro, pequeñas y medianas, desarticulación de cadenas de producción y debilidad estructural de ciertos sectores económicos. En el transcurso de los próximos años el país deberá superar estas deficiencias, transformar la estructura productiva y emprender un proceso de crecimiento sostenido.

Para lograrlo se tiene en marcha acciones con énfasis en el desarrollo de las micros pequeñas y medianas empresas, en el diseño y la aplicación de programas sectoriales de promoción, procurando un ambiente propicio para el desenvolvimiento de la actividad comercial a través de la desregulación y simplificación administrativa.

Para el logro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 el Sector Comercio y Fomento Industrial, implementó los siguientes programas sectoriales: Programa de Comercio Interior, Abasto y Protección al Consumidor, Programa de Política Industrial y Desregulación Económica y Programa de Política de Comercio Exterior y Promoción de las Exportaciones.

En el Plan se establece la necesidad de desregulación y fomento de competencia interna y externa en la que los empresarios mexicanos tienen el papel más importante para crear la mayor parte de los empleos y los bienes y servicios que la población demanda, ellos son los que arriesgan su patrimonio en la ampliación de la actividad económica. Sin empresarios no habría empresa. Sin empresas no habría empleos ni salarios. La reestructuración del aparato productivo requiere de la participación activa, decidida y entusiasta de los empresarios. México requiere de empresarios trabajadores, activos, productivos, emprendedores y eficientes, cumplidores de las Leyes y promotores del bienestar propio y de la sociedad. Una clase empresarial así requiere y demanda certidumbre y seguridad jurídica, trámites simples ante la autoridad, trato justo y respetuoso, competencia interna y externa en condiciones justas.

La experiencia nacional e internacional muestra que el desarrollo y el bienestar económicos pueden lograrse sólo mediante el esfuerzo permanente de inversión en capital físico y humano, así como del aumento

sostenido de la productividad de los factores de la producción, elementos que permiten crear una planta productiva y una fuerza de trabajo capacitada y eficiente.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 plantea el despliegue de todos los instrumentos micro económicos de que dispone el Estado y establece dos importantes programas como es el primero el de Comercio Interior, Abasto y Protección al Consumidor, en el cual contempla la difícil situación del país generada por la devaluación de la moneda e hizo necesario suscribir un programa emergente económico que ofreciera una estrategia para salir en el menor tiempo posible y recuperar la ruta del crecimiento y la generación de empleo.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial organizó su estructura operativa y su programa de actividades para asignar la mayor prelación al cumplimiento de los compromisos del Plan con objeto de promover la competitividad y desarrollo comercial, asegurar el abasto eficiente de productos básicos, proteger y orientar a la población consumidora.

El Programa Económico señaló la necesidad de aplicar con severidad una política de austeridad para controlar rápidamente la crisis y evitar una espiral inflacionaria. Durante los últimos años los sectores de nuestro país han desarrollado una valiosa capacidad para concertar los movimientos de precio. Esta tradición de concertación fue particularmente útil para enfrentar con orden los efectos de la devaluación sobre los costos y precios de los procesos productivos.

Por lo que se refiere a programas especiales, las concertaciones en apoyo al sector obrero se han hecho a través del Congreso del Trabajo y el

sector obrero formuló a la Comisión Nacional de Seguimiento del pacto una solicitud para estabilizar precios y asegurar la disponibilidad de veinticinco productos de consumo básico. Para tal efecto y con la participación de los productores, distribuidores y comerciante de todo el país, se puso en marcha un Programa por medio del cual el sector industrial ofreció diversos esquemas de ofertas y promociones. Por su parte la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO) y la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México se comprometieron a transmitir íntegramente al consumidor las reducciones de precios otorgadas por la industria y efectuar promociones en la venta de productos básicos.

En la política de abasto, las medidas concertadas entre el Gobierno Federal y los representantes de la industria y el comercio han permitido garantizar el abasto de productos de consumo generalizado. Así en el primer trimestre de 1995, el índice de abasto de los productos que integran la canasta básica fue de 97.7%, porcentaje muy semejante al registrado en diciembre de 1994, lo que prueba que a pesar de la desaceleración de la actividad económica no ha habido distorsiones sectoriales, pues no ha existido desabasto<sup>10</sup>.

En el Primer Programa, que se refiere de la política industrial, fomenta la promoción de la competitividad de la industria y el comercio nacional e internacional. La Política Industrial de la presente Administración tiene como propósito promover el crecimiento de la plataforma productiva de la Nación, eficiencia y competitividad. Para lograrlo, se han puesto en marcha los programas de desregulación y simplificación administrativa que ponen énfasis en el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas

---

<sup>10</sup>Dato obtenido del Informe de Labores 1994-1995 de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, pp. 59.

y programas sectoriales que responden a las condiciones especiales de algunos sectores de la economía.

**En México, las micro, pequeñas y medianas empresas (MPME) representan el 99 % del número de establecimientos y generan el 78% del empleo. Su capacidad de adaptación a los cambios económicos, financieros y tecnológicos, es un elemento fundamental para incrementar la competitividad del aparato productivo nacional. Además al aprovechar los recursos regionales, tanto humanos como materiales, *las MPME generan ahorros en los costos de transporte y, en muchos casos representan la primera oportunidad de trabajo y capacitación laboral de un amplio sector de la sociedad.***

Sin embargo, el proceso de reestructuración productiva y la crisis financiera por la que atraviesa el país influyeron negativamente en su desempeño, lo que ocasionó que durante el primer trimestre de 1995 el empleo de este sector disminuyera en 2.3%. Durante 1995 la política de fomento a la MPME se orientó a disminuir los problemas que derivan de su tamaño.

#### 1.2.5 DESREGULACIÓN Y FOMENTO DE LA COMPETENCIA

Como se establece en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 en el capítulo 5 Crecimiento económico la actividad reguladora del Estado no debe obstruir o entorpecer la actividad productiva de los particulares. Por el contrario, debe promoverla. Será lo conducente para que la normatividad deje de ser controladora y se convierta en promotora de la actividad de los particulares.



Se promoverán las reformas legales e institucionales requeridas para asegurar en todo momento la vigencia del Estado de Derecho en lo referente a la propiedad, la protección o el patrimonio, la solución oportuna y conforme a derecho de las controversias mercantiles, y la seguridad jurídica ante abusos de la autoridad.

Se ejecutará un Programa de Desregulación y Simplificación Administrativa orientado a mejorar la eficiencia de la regulación vigente y a eliminar la discrecionalidad innecesaria de la autoridad y el exceso de trámites burocráticos que impiden a las empresas, especialmente a las micro, pequeñas y medianas concentrar su atención y esfuerzo en la producción y las ventas.

Una regulación excesiva y obsoleta impone costos que limitan la posición competitiva de la planta productiva mexicana. La eliminación de normas jurídicas y administrativas innecesarias para la actividad empresarial es, por ello parte fundamental de la política del gobierno federal y, en particular, una de las medidas más eficaces para apoyar el desarrollo de la micro, pequeñas y medianas empresas, que son más afectadas por estas regulaciones.

Esto es *Desregulación*: proyectos de reforma a disposiciones normativas con el fin de propiciar un marco jurídico eficiente; eliminar requisitos que no son indispensables y simplificar aquellos que protegen a la sociedad o al medio ambiente, o que son necesarios para garantizar los derechos que se otorgan a las empresas. Los requisitos que permanecen, son procedimientos de fondo, simples y accesibles, que fomentan la actividad empresarial y que permiten que la industria o el comercio puedan

cumplir adecuadamente sus obligaciones jurídicas y responder a los requerimientos de la autoridad<sup>11</sup>.

Se sabe que la regulación excesiva y obsoleta impone costos que merman la posición competitiva, especialmente de las empresas de menor tamaño. El marco normativo bajo el cual las empresas desarrollan sus actividades debe ser claro, sencillo y transparente, a fin de conciliar el propósito de protección del consumidor y el medio ambiente con la máxima promoción de la iniciativa y la actividad de los particulares. Por ello, el Gobierno Federal asume el compromiso de establecer, en el ámbito de su competencia, un marco normativo eficiente, así como de mejorar la coordinación para el logro de este objetivo. La política de desregulación se desarrolla con base en los siguientes principios: Justificación y objetivos claros de la regulación; Beneficio neto de la regulación; Factividad de aplicación y Coordinación entre las distintas entidades de Gobierno con facultades regulatorias.

En la desregulación económica se destacan principalmente 5 objetivos:

**1.0 Simplificar la regulación para la operación y apertura de empresas con las siguientes acciones.**

- 1.1 Revisar los requisitos y trámites de las diversa entidades del Gobierno Federal en la materia de operación y apertura de empresas, a través del Acuerdo par la Desregulación de la Actividad Empresarial.
- 1.2 Participación del Sector Privado en la simplificación del marco normativo de la Actividad Empresarial, a través del Consejo para la Desregulación Económica.

---

<sup>11</sup>Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, Consejo para la Desregularización Económica SECOFI. pp.3

- 1.3 Crear el Registro Federal de Trámites.
- 1.4 Incorporar la figura de positiva ficta en los trámites de autoridades federales, para actividades sin riesgo, y de negativa ficta, para actividades de alto riesgo. Esto permitirá dar certeza a las empresas respecto al plazo de respuesta de la autoridad a sus solicitudes.
- 1.5 Eliminar y simplificar los formatos.
- 1.6 Elaborar la lista única de actividades riesgosas.
- 2.0 Fortalecer la coordinación y promover la desregulación en los tres niveles de Gobierno, este objetivo tiene las siguientes acciones.**
  - 2.1 promover acuerdos de coordinación para la desregulación entre el Gobierno Federal y Entidades Federativas.
  - 2.2 Evaluar el impacto regulatorio de nuevas disposiciones federales.
- 3.0 Mejorar el sistema de Justicia Civil y Mercantil mediante las siguientes acciones.**
  - 3.1 Acortar la duración de Juicios.
  - 3.2 Reducir los costos del uso del Fideicomiso como instrumento de pago crediticio.
  - 3.5 Facilitar el régimen para la cesión de créditos hipotecarios.
- 4.0 Mejorar los procesos de elaboración de NOMs.**
  - 4.1 Realizar estudios de prefactibilidad de las normas incluidas en el ante proyecto del Programa Nacional de Normalización
  - 4.2 Revisar los análisis costo-beneficio, por parte de peritos especializados
  - 4.3 Condicionar la emisión de NOMs. a la existencia de la infraestructura adecuada para su aplicación.
  - 4.4 Fomentar la elaboración de Normas Mexicanas Voluntarias y.
- 5.0 Desarrollar un marco más eficiente para la Verificación y Certificación de Normas, las acciones previstas son:**
  - 5.1 Uniformar las Políticas de Certificación.
  - 5.2 Consolidar el Sistema de Acreditamiento de Laboratorios y de Unidades de Verificación.

### 5.3 Reforzar la Coordinación entre dependencias para evitar la duplicación o contradicción de criterios.

La política de desregulación económica establece que para que las empresas puedan competir con éxito, los trámites, requisitos y demás obligaciones que deben cumplir tanto como para establecerse, como para desarrollar sus actividades cotidianas tienen que ser claros y sencillos, muchas autoridades que regulan una misma materia y que establecen un número excesivo de disposiciones, dificultan el cumplimiento o incluso la comprensión del marco regulatorio para las empresas, e induce a que éstas operen al margen de la Ley, con el consiguiente deterioro del respeto al Estado de Derecho. Esta situación perjudica especialmente a las micro, pequeñas y medianas empresas en las cuales el propio empresario o algún miembro clave en la organización suelen ser responsables del cumplimiento de las disposiciones.

Mediante el Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial publicado el 24 de noviembre de 1995 en el Diario Oficial de la Federación, se apoya en dos elementos básicos: reconocer que para avanzar en el proceso de desregulación de la manera decidida que demanda la sociedad, es necesario conjugar los esfuerzos del Gobierno Federal, los Gobiernos Estatales y Municipales, así como de los propios empresarios y trabajadores el segundo elemento básico es imponer a las diferentes a las diferentes dependencias y entidades del Gobierno Federal, a través de este nuevo enfoque de desregulación, la obligación de justificar los trámites y demás obligaciones que las empresas deben cumplir.

Las acciones emprendidas para crear un marco normativo que incremente la competitividad de las empresas abarcan tres vertientes: la revisión integral de los trámites federales vigentes; la revisión de los

requisitos contenidos en proyectos de disposiciones normativa; y la elaboración de propuestas para mejorar el marco regulatorio de la actividad vigente.

La revisión integral de los trámites federales vigentes se realizarán con base en un calendario preestablecido, a partir de la consulta y decisión del propio sector privado a través del Consejo para la desregulación económica. Como resultado de esta revisión se acuerdan los trámites que deben ser eliminados, los que deben ser simplificados y los que habrán de incorporarse al Registro de Trámites Federales Empresariales. Este Registro contendrá todos los trámites y plazos exigibles por el Gobierno Federal.

Revisión de requisitos contenidos en proyectos de disposiciones normativas, es a través del acuerdo para Desregulación de la Actividad Empresarial que establece la revisión previa a su entrada en vigor, de todos los proyectos de nuevas disposiciones normativas o proyectos de reforma a la regulaciones vigentes, a fin de asegurar que estos no impongan costos innecesarios. La Secretaria de Comercio y Fomento Industrial realiza de manera sistemática esta actividad desde la entrada en vigor del Acuerdo.

La elaboración de propuestas para mejorar el marco regulatorio de la actividad económica, es a través de la vertiente en materia de desregulación que está constituida por la elaboración de propuestas para modificar las Leyes, Decretos, Acuerdos y demás disposiciones normativas ya en vigor que afectan la competitividad de las empresas.

Los avances en el proceso de desregulación se muestran en la desregulación económica, conforme a los hechos que muestran la decisión, de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial de apoyar y promover las demandas de las empresas. En la revisión integral de los trámites federales

vigentes, a petición del Consejo para la Desregulación Económica se acordó establecer una estrategia de revisión vertical y otra horizontal de los trámites y requisitos que establecen las diferentes dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

La estrategia vertical consiste en revisar los tramites vigentes de cada una de las dependencias y entidades, esta revisión consta de dos etapas sucesivas: la primera consiste en la elaboración de un inventario certificado de todos los tramites federales existentes, hacer publicado en otoño de 1996 el objetivo de este inventario es identificar la totalidad de los tramites en vigor en cada una de las dependencias federales y describir en forma detallada la información, datos y demás documentos anexos que se requieren para revisar el trámite. La segunda consiste en la revisión sistemática y progresiva del inventario de trámites vigentes de cada dependencia o entidad y la inscripción en el Registro Federal de Trámites Empresariales de los trámites cuya permanencia se justifique. La instrumentación y publicación del Registro será progresiva a medida que se termine la revisión de cada dependencia y se efectúen las reformas administrativas correspondientes.

La estrategia horizontal por su parte consiste en revisar en forma progresiva y continua los trámites y requisitos vigentes, a fin de detectar problemas comunes o duplicidad de las regulaciones que competen a las diversas dependencias o entidades, a fin de elaborar e instrumentar propuestas que permitan resolver dichos problemas.

Los resultados de la estrategia vertical de desregulación de los trámites de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial y sus sector coordinado es a través del Consejo para la Desregulación Económica concluyó, en mayo de 1996 el proceso de revisión de los 211 trámites

existentes en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y su sector coordinado<sup>12</sup> Durante esta revisión exhaustiva se aceptaron el 90% de las peticiones formuladas por el sector privado.

Los avances de la estrategia horizontal en la tarea de revisión, eliminación y simplificación de los trámites federales de las demás dependencias y entidades del Gobierno Federal se lleva a cabo y para tal propósito se elaboró un manual de procedimientos para las dependencias y entidades para que remitan la información relativa a los trámites, así como el sistema electrónico correspondiente, el cual consta de una parte descriptiva y otra justificativa. Así mismo, se formuló una guía de verificación rápida para comprobar la calidad de información remitida y se elaboró un manual para dictaminar los trámites y elaborar propuestas de desregulación, así como sus sistemas informáticos de apoyo.

En la revisión de los requisitos contenidos en proyectos de disposiciones normativas, además de los trámites federales vigentes, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial también revisa los requisitos contenidos en los proyectos de disposiciones normativas elaborados por las dependencias y entidades federales, a fin de verificar que su instrumentación no impongan costos innecesarios de las empresas.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en colaboración con el grupo de trabajo del Consejo para la Desregulación Económica, revisó los proyectos de reformas de las leyes y directivas.

Las mejoras al marco regulatorio de la actividad económica conforme al Estado de Derecho que demandan la existencia de Normas Jurídicas que

---

<sup>12</sup>Programa de Política Industrial y Comercio Op. Cit. pp.8

garanticen la impartición de justicia pronta y expedita. La complejidad de los sistemas legales, la existencia de procedimientos notoriamente improcedentes y el exceso de trámites y requisitos procesales que fomentan la inseguridad jurídica de los gobernados y el sentimiento de injusticia por ello el Ejecutivo Federal propuso al H. Congreso de la Unión reformas al Código de Comercio, al Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal, la Ley Orgánica de Nacional Financiera, Ley General de Títulos y de Operaciones de Crédito y el Código Civil para el Distrito Federal en materia común, y para toda la República en materia federal. Estas Reformas fueron aprobadas y publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 24 de mayo de 1996.

La Desregulación y la Simplificación Administrativa impactan positivamente a las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que en general carecen de una estructura organizacional que les permitan enfrentarse a los problemas derivados de los trámites oficiales. Bajo este concepto se instaló en mayo de 1995 el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con el propósito de promover la simplificación administrativa, el financiamiento en condiciones adecuadas y la incorporación de tecnologías modernas, lo cual coadyuvará a fomentar la competitividad de estas empresas. En este foro integrado por representantes del sector privado y público, las organizaciones empresariales formulan propuestas y diseñan estrategias e instrumentos sobre los temas que afectan el desarrollo y la competitividad de las empresas.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial participa en el consejo con una clara orientación promotora, ya que facilita los esquemas de asociación entre las micro, pequeñas y medianas empresas, desarrollando proveedores nacionales mediante la vinculación de estas



empresas con las grandes, para elevar integración y eficiencia en las cadenas productivas.

Para ello, en primera instancia y a fin de aportar elementos que sustenten las resoluciones del Consejo, se han constituido seis grupos técnicos de trabajo que analizan aspectos relativos al financiamiento, asuntos fiscales, desregulación y simplificación administrativa, comercio exterior y compras de gobierno. Así mismo, se han constituido comités estatales que promueven estas tareas en el ámbito regional.

### **1.3 EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE MÉXICO, ESTADOS UNIDOS Y CANADÁ.**

La política de negociaciones comerciales internacionales de México se inscriben en un contexto internacional que se caracteriza por una continua profundización de las relaciones comerciales y económicas mundiales; múltiples iniciativas de liberación llevada a cabo en los planos multilateral y regional entre un numero cada vez mayor de naciones; y una creciente apertura de los países en desarrollo al intercambio de bienes y servicios.

La conjugación de estos factores ha transformado la estructura del comercio mundial y su importancia relativa en las economías nacionales; mientras que en 1970 las exportaciones de bienes y servicios contribuían con el 14% del producto mundial bruto, a principios de la presente década dicho porcentaje se había incrementado a 21%. Por otra parte este crecimiento del comercio mundial ha implicado un cambio estructural en la composición de las exportaciones de los países en desarrollo: en tanto que en 1970 únicamente el 25% de las exportaciones de países en desarrollo

consistía en bienes manufacturados, hoy en día estos bienes participan con la mitad de éstas<sup>13</sup>.

Como resultado de la intensificación de los intercambios comerciales en el mundo, las iniciativas de liberación comercial también se han multiplicado. Hoy en día existe una amplia gama de esfuerzos en el ámbito multilateral, regional unilateral para facilitar los flujos de bienes y servicios entre los países.

La apertura comercial ocurrida a partir de mediados de los años ochenta generó la necesidad de modernizar la planta industrial para hacer frente a los retos de la globalización de los mercados y aprovechar las oportunidades derivadas de una mayor participación en el mercado internacional. Los resultados de este esfuerzo de modernización están a la vista en la diversificación de la planta exportadora no tradicional, en el incremento de la productividad y en la asimilación de tecnologías avanzadas en diversos sectores económicos.

La apertura de los años pasados, junto con la desregulación y la privatización, a creado un marco propicio a la modernización empresarial y al aumento de la productividad de los trabajadores, condiciones indispensables para el progreso industrial. Así mismo las oportunidades de exportación derivadas de los tratados de libre comercio suscritos por el país, especialmente el de América del Norte, crean un marco atractivo para la expansión de la inversión. La respuesta del empresariado nacional y de los trabajadores a los industrial de competitividad mundial.

---

<sup>13</sup>Dato obtenido del Informe de Labores 1994 -1995 de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. pp. 48.

Ahora bien se ve la **necesidad e importancia de identificar el perfil psicológico del empresario debido a las circunstancias coyunturales de nuestro país**, no obstante, el entorno previsible para los próximos años de los cuales se espera grandes retos para el país, principalmente en la planta productiva que debe enfrentar el agudo aumento de la competencia en la economía mundial, especialmente en los segmentos de menor tecnología, debido a que la apertura de fronteras comerciales con los países del mundo y en especial con los Estados Unidos y Canadá. (TLC), compiten con las empresas mexicanas en la producción de bienes y servicios y si estas no se encuentran en condiciones óptimas de producir con calidad, o no están conscientes los empresarios del papel que juega cada uno. No tendrán las estrategias necesarias para competir en el ámbito nacional e internacional.

Evidentemente el futuro de la economía mexicana, sobre todo en su sector exportador, depende de las ventajas competitivas, es decir, de todos aquellos elementos y condiciones que permita a las empresas nacionales alcanzar menores costos, mayor calidad y mejor servicio. tales ventajas será producto del esfuerzo, no como sucede con las comparativas, de la espontaneidad que surge de un conjunto de condiciones dadas.

La globalización de la economía nacional obliga a las empresas, aprovechar mejor a corto plazo, las ventajas comparativas que ya existen. La vista puesta en el largo plazo, y con el objetivo de expandir los mercados de exportación a los productos hechos en México y de incrementar los flujos de inversión extranjera hacia las actividades productivas, comerciales y financieras de nuestra economía, en su modalidad de inversión extranjera directa, el reto consiste en crear, desarrollar y consolidar ventajas competitivas.

El futuro de las empresas mexicanas será lo que la creación, desarrollo y consolidación de las ventajas competitivas hagan de él y si las ventajas competitivas dependen de nosotros, el futuro también. El siguiente paso en el proceso de globalización de la economía, después de la liberación comercial y ya puesto en marcha el TLC de América del Norte, es el desarrollo de las ventajas competitivas que permiten concretizar una mayor competitividad de la producción nacional.

De acuerdo al Informe de Labores 1994-1995 de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial el TLC de América del Norte, en el marco del TLCAN, México, conjuntamente con Estados Unidos y Canadá, llevó a cabo la segunda etapa de reducciones arancelarias. Esta nueva etapa permite a los productos negociados en periodos de desgravación intermedios o largos un margen arancelario preferencia respecto a los productos del resto del mundo esta situación que da de manifiesto en la industria de la confección, en la cual el arancel aplicable en Estados Unidos a los productos mexicanos durante 1995 es más de 11 puntos inferior al que se aplica a los procedentes del resto del mundo.

El comportamiento de las exportaciones de México a América del Norte durante 1995 es sumamente alentador. De enero a mayo estas crecieron por encima de 30%, lo que ha dado como resultado un superávit cercano a los 5,000 millones de dólares, comparando con un déficit de 1,500 millones durante el mismo periodo de 1994<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup>*Dato obtenido del Informe de Labores 1994-1995 de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. pp. 50*

#### **1.4 LAS CÁMARAS EMPRESARIALES Y SUS CONFEDERACIONES**

En el inciso 1.1.5 se trató la Unificación de las Empresas y la Evolución de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, ahora en el final del siglo XX, la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones que entró en vigor el 1º de enero de 1997, se prepara para el nuevo milenio abroga la Ley del 26 de agosto de 1941, así como, sus Reformas Adicionales. Se hace el análisis a partir de las disposiciones generales en la que establece la Normatividad, la Constitución y Funcionamiento de las Cámaras de Comercio, de Industria y de las Confederaciones que las agrupan así como el Sistema de Información Empresarial Mexicano.

En esta Ley se identifica a las empresas como personas físicas o morales que realicen actividades comerciales, industriales o de servicios en uno o varios establecimientos, con la exclusión de locatarios de mercados públicos que realicen exclusivamente ventas al menudeo, y personas físicas que efectúen actividades empresariales en puestos fijos o semi fijos ubicados en vía pública o como vendedores ambulantes. Asimismo, establece el área geográfica autorizada por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial para que operen las cámaras.

Las cámaras o confederaciones deberán establecer un programa de trabajo que identifique el conjunto de actividades a realizar en un ejercicio conforme a las funciones que tenga encomendadas en los términos de ésta Ley su reglamento y de los estatutos, conforme al grupo promotor que integra el conjunto de empresas organizadas para constituir la cámara. Las cámaras o confederaciones son instituciones constituidas y organizadas, de acuerdo con esta Ley deberán usar en sus denominaciones los términos

"cámara" o "confederación" que permite identificar sus circunscripción, actividad o giro conforme a la clasificación mexicana de actividades y productos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, así como también a las listas de actividades comerciales industriales incluyendo servicios turísticos y de otra naturaleza, conforme a las regiones comerciales e industriales. Tendrán un objeto y organización de las cámaras y confederaciones para representar y defender los intereses generales del comercio o la industria entre otros.

Su constitución partirá de los requisitos que establece la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones en la que contiene el número de afiliados y cumplir con los procedimientos que están marcados en el articulado de la Ley. Elaborarán los estatutos que contengan los derechos y obligaciones, contando con una asamblea general, un consejo directivo y los funcionarios. Las cámaras y confederaciones contarán con un patrimonio que será destinado a satisfacer su objeto conforme a efectivo, valores, créditos, utilidades, rentas entre otros que se integrarán de cuotas donaciones de los afiliados, productos de ventas e ingresos que perciban por servicios que presten.

Se establece el Sistema de Información Empresarial Mexicano a cargo de la Secretaría de Fomento Industrial como instrumento de planeación del Estado; de información, orientación y consulta para el diseño y aplicación de programas enfocados principalmente al establecimiento y operación de las empresas; de referencia para la eliminación de obstáculos al crecimiento del sector productivo y, en general para el mejor desempeño y promoción de las actividades comerciales e industriales.

Las cámaras y confederaciones se disolverán o se liquidarán conforme a la resolución que emita la Secretaría Comercio y Fomento

Industrial de acuerdo a lo que establece los Artículos 32 y 33 de ésta Ley, así mismo existen sanciones que la propia secretaría aplicará conforme a violaciones que establece a partir de amonestaciones a las cámaras y confederaciones hasta la revocación de autorización de la cámara o confederación.

Las Reglas para la Operación del Sistema de Información Empresarial Mexicano, así como para el uso de información que contenga, están contenidas en el acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación del 2 de enero de 1997. Con base en la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, que entró en vigor el 1º de enero de 1997, el Acuerdo, del 2 de enero del mismo año del Ejecutivo Federal el cual está estructurado en cinco capítulos: disposiciones generales en el que considera las definiciones a partir de la Ley, Sistema, Operadores y considera que el Sistema estará a cargo de la Secretaría como instrumento de Planeación del Estado; de Información, Orientación y Consulta para el Diseño y Aplicación de Programas enfocados principalmente al establecimiento y operación de las empresas; de referencia para la eliminación de obstáculos al crecimiento del sector productivo y, general para el mejor desempeño y promoción de las actividades comerciales e industriales, de conformidad con el Artículo 27 de la Ley.

De la estructura y operación del sistema, la operación del sistema, deberá satisfacer los objetivos a que se refiere el párrafo anterior y constituirá un punto de enlace y cooperación entre el sector gubernamental y los organismos privados de representación empresarial, vinculados con acciones de promoción y planeación comercial e industrial; se propiciará la oportuna difusión e intercambio entre los agentes económicos del país. Se integrará una base de datos de cobertura nacional y de fácil acceso a través

de módulos de captación de la información empresarial y módulos de promoción para apoyar los negocios de las empresas.

La captación de información del sistema será a través del formato y cuestionario que proporcionarán el debido llenado las empresas de conformidad con los Artículos 28 y 29 de la Ley. El Programa de captura y envío podrá utilizarse para la promoción de negocios elaboración de estadísticas o de información de valor agregado, así como, para la distribución de la información procesada.

Los usuarios del sistema serán las dependencias de la administración pública federal, estatal y municipal, que tendrán acceso en cualquier momento al sistema, y podrán utilizar la información contenida; los operadores tendrán acceso a la información que capen y las demás personas físicas o morales, podrán consultar los datos contenidos.

Los requerimientos mínimos de los operadores serán los recurso materiales de equipos, computadora, línea telefónica o el servicio de correo de voz, acceso a una cuenta de entrada a la red internet y una impresora; en materia de recurso humanos, deberán contar por lo menos con un operador administrativo y un operador técnico con conocimientos suficientes de sistemas de cómputo y del sistema; los recurso técnicos serán la operación satisfactoria del sistema a través de la red internet y el programa de captura y envío de información proporcionada por la Secretaría.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995 establece que la política de precios y tarifas de los bienes y servicios de interés público, se normarán por criterios de eficiencia y equidad, no con propósitos meramente recaudatorios o por su impacto sobre el nivel de precios. De conformidad con el Artículo 6º, fracción VI de la Ley de Cámaras Empresariales y sus



Confederaciones, en concordancia con el Artículo 34 fracción VII de la Ley Orgánica de la Administración Federal, corresponde a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial determinar el monto máximo de las tarifas que las cámaras podrán cobrar por concepto de alta y actualización en el Sistema de Información Empresarial Mexicano, cuyo monto máximo que las cámaras podrán cobrar tratándose de empresas comerciales dependen del personal ocupado conforme a tres rangos que oscilan entre \$640.00 y \$100.00 considerando en este último a empresas comerciales dedicadas al comercio al por menor de 32 giros; en lo que se refiere a empresas industriales también dependen del tipo de empresa conforme a personal ocupado en tres rangos en los cuales la cuota máxima es de \$670.00 y la mínimo de \$150.00.

En el Sistema Empresarial Mexicano se identifican los datos generales de la empresa, razón social, dirección y su afiliación a las cámaras o confederaciones, propietario representante legal, y responsable de la promoción entre otros. El perfil general de la empresa, está integrado por la actividad principal, rama o giro económico al que pertenecen, así como el giro complementario, fecha de inicio de operaciones, tipo de empresa, capital contable, número de trabajadores, experiencia exportadora, principales productos que fabrica o comercializa, principales productos que ofrece y rangos de ventas brutas. El perfil comercial de la empresa su ámbito de operación, instalaciones, forma de venta política de ventas, tipo de operaciones de los proveedores y tipos de clientes. Así como los intereses de vinculación y promoción, programas o esquemas de promoción.

El Sistema de Información Empresarial Mexicano se estructuró conforme a Programas en los que se integran las Promoción de Requerimientos de las Empresa en las que se incorporan la Oferta y

Demanda a través de oportunidades industriales y comerciales que integran el mercado, a través del registro de requerimientos de compra, venta, mantenimiento, o reparación y alquileres, productos, maquinaria y equipo, materias primas, residuos industriales, naves industriales, y comerciales, conversiones. Este Sistema tiene un enfoque básico para dar atención principalmente a las micro, pequeña y mediana empresa en la que cuenta con un servicio de atención vía internet para la promoción de oportunidades industriales y comerciales.

### 1.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de destitución que influye directamente en la vida privada de su habitantes. La empresa, es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La Ley reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual.

Los fines de la empresa, desde el punto de vista que menciona Münch G y García M (1992), son: en ***primer lugar lo objetivo***: donde sus fines deben ser mediatos o inmediatos los primeros analizan la búsqueda con producción de bienes y servicios donde se crea una división entre empresa pública y privada. La empresa privada, busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. La empresa pública, tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no, beneficios. La empresa pública podrá trabajar obteniendo beneficios; pero puede ocurrir también que se haya planeado aun basándose en pérdidas, porque el fin del Estado como empresario, no puede ser obtener lucros, sino satisfacer

necesidades. Los inmediatos es la producción de bienes y servicios para un mercado, en efecto: no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretendan llenar con esa producción.

***En segundo lugar lo subjetivo:*** donde la finalidad natural, es la obtención de utilidades justas y adecuadas, esto es lo que mueve de suyo a todo empresario a crear y mantener la empresa. Pueden existir, y de hecho existen, finalidades colaterales, tales como la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, el abrir fuentes de trabajo, etcétera.

Debe advertirse que estas finalidades, pueden, en forma artificiosa, colocarse en primer lugar, en un hombre de negocios que ya obtiene en otras empresas lo necesario para su vida.

***En tercer lugar otros elementos:*** Es decir por parte de los empleados, técnicos y jefes. Además de la obtención de un sueldo para sostenerse suelen buscar el mejoramiento de su posición social, su expresión personal, la seguridad en su trabajo, la garantía de su futuro, etc. El obrero, al igual que el empleado, suele buscar salario justo, condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento, seguridad, etcétera. El capitalista. Suele tratar de conseguir réditos adecuados a su capital, seguridad en su inversión etcétera.

En la práctica suelen aceptarse tres tipos de empresas en razón de su magnitud, es decir, pequeña, mediana y grande. Esta división tripartita es obvia y natural: representa la máxima facilidad, pues basta con pensar en dos extremos que, por lo mismos, son claramente definibles, y deja un tercer miembro de la división, como término medio, que es al que ordinariamente

suelen acompañar las mayores imprecisiones, la empresa mediana suele considerarse la que no es, ni pequeña, ni grande; o sea: se la define en forma puramente negativa.

Podría parecer a primera vista, que no tiene mayor importancia la clasificación de empresas por su tamaño, que sólo se trata de clasificación o tecnicismo. La realidad es diferente: la necesidad de clasificar a las empresas en razón de su tamaño, deriva del hecho de que este mismo tamaño, plantea problemas sumamente distintos, y a veces radicalmente opuestos ejemplo, entre una empresa pequeña y otra mediana. Se menciona tres ejemplos de empresa pequeñas y grande, en el marco del criterio básico en materia de personal, tomadas de Reyes (1991).

El primer criterio es la posibilidad que los altos directivos tienen para conocer, tratar y resolver directamente sus problemas, a todo el personal de la empresa. En la *pequeña* empresa, lo característico a este respecto consiste en que el dueño o gerente conocen, o pueden conocer, a todos sus trabajadores; están en la posibilidad de identificarlos; los tratan con frecuencia y, tan de cerca, que podrían calificar su actuación, resolver sus problemas, etcétera.

En la *grande* empresa, por el contrario, resulta físicamente imposible que los altos directivos, que tienen que tomar las decisiones fundamentales, fijar políticas, etcétera, puedan conocer a la inmensa mayoría de su personal en razón de su número; están imposibilitados de tratar y resolver sus problemas; probablemente no tienen oportunidad siquiera de conocer sus nombres, y, quizá, ni siquiera muchos empleados o trabajadores conozcan personalmente a esos altos empresarios, para ello la empresa se identifica con sus jefes inmediatos, llegando al grado de desconocer en ocasiones aún las actividades a que se dedica la empresa.

En el segundo criterio, radica en que la *pequeña* empresa, los problemas técnicos de producción, de ventas, de finanzas, etc., son de tal manera elementales, y tan reducidos en número, que, de hecho, el dueño o empresario puede resolverlos todos, y aún suele hacerlo así, de aquí que la necesidad de técnicos y especialistas es, por lo mismo, reducida.

En la *grande* empresa, por el contrario, la complejidad es de tal naturaleza, que sería materialmente imposible que un empresario o alto ejecutivo estuviera en la posibilidad de conocer las diversas técnicas empleadas para la producción de bienes o servicios, la utilización de los múltiples sistemas, etc. y, por ello, tiene que emplear un gran número de técnicos a quienes sólo coordinar, pero que son los que habrán de tomar la mayor parte de las decisiones concretas, aunque dentro de los objetivos y políticas generales.

En el tercer criterio, radica en que, en la *pequeña* empresa, desde el punto de vista de la centralización y la posibilidad de tomar todas las decisiones de importancia en el más alto nivel, es, no sólo posible, sino en cierto sentido necesaria; en cambio en la *grande* empresa, la descentralización es del mismo modo necesaria y natural, para que la empresa sea eficiente, ya que la falta de conocimiento de las diversas técnicas, la dificultad, o aun imposibilidad de conocer adecuadamente a las personas y situaciones en los niveles de operación, la necesidad de no retardar decisiones que tendrían que ascender por la línea jerárquica en consulta, y después descender en resolución, etc., implican una ineludible necesidad de delegar.

La clasificación por micro, pequeña, mediana y grande empresa permite definir con cierta medida, el grado de crecimiento de una economía.

En el país la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial estableció criterios que determinan el tamaño de las empresas y están basados en el número de empleados y en las ventas netas anuales: micro, son las empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de las ventas anuales no rebasen el equivalente a \$900,000. Pequeña son las empresas que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales, no rebasen el equivalente a \$9'000,000. Mediana, son las empresas que ocupen hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a \$20'000,000. La grande empresa, son aquéllas que ocupan más de 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales rebasan el equivalente a los \$20'000,000.

El desarrollo de la empresa micro, pequeña y mediana en los últimos años debería de contar con importantes ventajas para enfrentar exitosamente el nuevo ambiente comercial debido a que sus procesos de operación son más flexibles, lo que les permite adaptarse mejor y más rápidamente a los nuevos desarrollos tecnológicos; un mejor control en sus costos de producción, y sus esquemas de organización menos burocráticos. La evolución de los principales indicadores económicos del sector permite prever un futuro promisorio. Las empresas de menor tamaño constituyen el tejido fundamental de la actividad empresarial y, además son importantes generadoras de empleo.

Para analizar la importancia de las empresas en México, los Censos Económicos más recientes de 1994 registran una cobertura de 2'750,400 establecimientos dedicados a todas las actividades económicas, distribuidos en los diferentes sectores de actividad como se muestra en el anexo No. 2 donde el sector comercio contribuye con 1'418,700 unidades económicas que representa el 51.6% del total.

En la Ciudad de México, conforme a la información estadística básica seleccionada permite conocer la magnitud, composición, distribución y comportamiento de los universos y fenómenos de interés general de los aspectos económicos a partir de los registros administrativos en el Distrito Federal de acuerdo a las necesidades de información estadística que requiere el desarrollo y ámbito en que suscribe esta tesis. La Ciudad de México, para el XI censo comercial 1994 registró 318,810 unidades económicas en el Distrito Federal y referente al comercio un 53.2% ver anexo No.3, así mismo por subsector y rama de actividad económica un total de 168,000 unidades como se muestra en el anexo No. 4.

Por lo que se refiere a la distribución espacial se estructuró en el anexo No. 5 desagregando el total de establecimientos por delegación.

La promoción de la micro, pequeña y mediana empresa es una de las tareas prioritarias en el Programa de Modernización Industrial y Comercial del Gobierno Federal, que conjuntamente con las oportunidades de exportación que brinda el TLC, con su apertura que genera una mayor competencia en el comercio y permite aumentar el volumen de ventas en el extranjero.

## **1.6 CARACTERISTICAS GENERALES DEL EMPRESARIO MEXICANO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

El Perfil Psicológico del empresario mexicano de la pequeña y mediana empresa, se debe visualizar en el México actual, ya que vive una nueva trayectoria con el TLC por tal motivo se obliga a tener una mejor preparación en todos los aspectos, ahora bien para poder insertarse en el mundo de la competitividad de las naciones, es necesario que se cuestione y se identifique en primer lugar ¿Cuál es el perfil psicológico del empresario

en México?, es decir, ¿tienen o carecen de características psicológicas adecuadas a las de un empresario con éxito?, se requiere, identificar las conductas del empresario para determinar sus deficiencias y sus aciertos, a fin de competir con éxito, porque actualmente se exige internacionalmente, cumplir una serie de normas, en el ámbito de la calidad total.

El objetivo de esta tesis es identificar el perfil psicológico del empresario de la pequeña y mediana empresa en las circunstancias coyunturales de nuestro país, su importancia radica en ser una actividad de alta generación de empleo además de contribuir significativamente a las dimensiones del Producto Interno Bruto; por otro lado la comercialización es muestra inmediata de los cambios de la estructura económica. La finalidad del comercio interior es la distribución en el mercado interno de mercancías y servicios, lo que permite determinar las necesidades de abasto tanto del sector productivo interno como del resto del mundo.

Esta actividad ha tenido una evolución adversa, con secuencia de la reducción de las ventas de bienes de capital, de utilización intermedia y de consumo duradero. En 1993 los establecimientos dedicados a la venta de autos, mueblerías, abarrotes, ropa y calzado, sufrieron importantes caídas en las ventas. Por ende la actividad empresarial está en dificultades con sus negocios y empresas. Más de 55 mil empresarios registrados en la Cámara Nacional de comercio de la Ciudad de México de los cuales 33,900 corresponden a la pequeña y mediana empresa. En éste caso, el sistema psicológico permite describir y organizar las diferentes formas de relación entre las empresas y su entorno, para separar los eventos psicológicos en diversos elementos, como el análisis de su estructura y la forma en que se interrelacionan con otros.



Lo anterior conlleva a vincular los hechos de la vida cotidiana, analiza, desarrolla sus métodos, instrumentos y bagaje conceptual aplicado a las empresas. El campo de psicología nos sirve como base para construir el sistema que permite la descripción, explicación y desarrollo para establecer la estrategia de transformación, sistemática y duradera en la empresa. La selección y análisis de elementos permite la identificación de los eventos a través del proceso de elección del material básico que permite una visión ordenada de la empresa a través del desarrollo organizacional.

Estas nuevas actitudes de cambio se entienden también como cambios trascendentales en la manera de pensar, que consisten en abandonar viejos modelos de actuación que ya no son efectivos y que resultan difícil el seguir operando en ellos y sosteniéndolos.

Las empresas exitosas del futuro serán aquellas que puedan cambiar con los tiempos. Sus empresarios serán altamente adaptativos, psicológicamente flexibles y abiertos a una realidad en constante evolución.

Para que un empresario tenga éxito se requieren nuevos modelos para los negocios y un conjunto de técnicas que los psicólogos tendrán que emplear, a fin de que el empresario pueda competir en un nuevo mercado mundial. Para ello se pretende la importancia de conocer el perfil psicológico del empresario, con el fin de evaluar sus habilidades y capacidades, con el objeto de planear y diseñar estrategias de intervención psicológica, para que así desarrollen sus habilidades.

El empresario es líder, por lo tanto, se considera uno de los temas más difíciles de entender, y la cantidad de literatura que hay hoy en día. Determina que cada día se enfoque más al estudio sobre el liderazgo, y que se reflexione sobre los modelos tradicionales de administración basados en

muchas teorías de las cuales han llevado a atrofiar el desarrollo de las habilidades del liderazgo en los empresarios. Por lo tanto el empresario debe hacer el cambio a partir de conocer su propia postura y ser su propio aliado para transformarse.

La necesidad de la participación del psicólogo organizacional o del trabajo debe dirigirse en la colaboración y apoyo de las tareas de las empresas, por tal motivo se plantea la necesidad de identificar el perfil psicológico del empresario para conocer las conductas del empresario que, en medio de todas las dificultades con sus negocios y sus empresas se encuentra. Frente a este panorama, México debe establecer estrategias basadas en la modernización de la vida nacional a fin de transformar las estructuras, impulsar la participación social, fomentar la competitividad, elevar el bienestar social y fortalecer el papel de México en el escenario internacional, logrando así un proceso productivo más eficiente y continuo, que contribuye en una organización de trabajo humano, y que busque un mejor aprovechamiento de las capacidades físicas e intelectuales de cada empresario.

## **CAPITULO 2**

### **EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL Y LAS EMPRESAS**

#### **2.1 EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS**

En las investigaciones que tratan de la psicología, se encuentra por ejemplo, importantes estudios sobre: el trabajo, los movimientos y la fatiga; efectuados por Coulmb y Marey en los siglos XVIII y XIX respectivamente. Como otros ejemplos esta, en la psicología experimental en 1879, cuando Whilhelm Wundt fundó en la Universidad de Leipzig el primer laboratorio dedicado al estudio científico de la conducta humana, Wundt invariablemente trabajó por una psicología científica experimental en la cual ideó métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales, estudio la transmisión hereditaria del talento e investigó la imaginación y los sentidos del oído y del olfato. Esto fue muy significativo para las demás investigaciones que se generaron y que hoy en día se describen definiciones cómo son las de psicología industrial, del trabajo y organizacional, que a continuación se citan unas de las muchas que existen:

Para Scharsmidt y De Prado (citado en Martínez, 1978), la **psicología del trabajo** pretende aplicar el conocimiento psicológico del hombre a la conformación de los medios de trabajo, del ambiente y del sistema laboral, así como la ubicación y selección de la fuerza del trabajo y al desarrollo de la personalidad en y por el trabajo;

Para Reyes y Arismendi (1987), la **psicología en el ámbito laboral** tiene como objeto estudiar la relación dialéctica entre el hombre y su trabajo, ocupándose fundamentalmente de los componentes psíquicos.

Las dos definiciones anteriores, mencionan dos opuestos que relacionan al comportamiento psíquico del hombre con su entorno que es el trabajo, aún cuando son dos posturas diferentes, su fin es el mismo, hombre-trabajo.

Para Siegel (1981), "la **psicología organizacional** es una disciplina aplicada". En el que la práctica aplica directamente los sólidos principios que sirven de fundamento al conocimiento del comportamiento humano obtenido, tanto de otras ramas del amplio campo de la psicología como de otras disciplinas, la sociología, la economía, y la filosofía. El principal objetivo de estas aplicaciones es predecir el comportamiento o exponer algún cambio que se deberá realizarse posteriormente. Estos dos objetivos, de predicción y cambio constituyen una especie de recompensa, representan una prueba práctica a la teoría, misma que para Bass (1979), "la **psicología de las organizaciones** se ocupa de los productos y procesos de los negocios, las acciones recíprocas que ocurren entre los hombres, el dinero y los materiales".

Estas definiciones son también totalmente opuestos donde Siegel, profundiza más y considera que es una disciplina derivada de otras ramas de conocimiento mientras que Bass retoma a las acciones recíprocas pero únicamente en tres niveles notando un enfoque superficial en su concepto.

Para Jiménez (citado en Martínez, 1978), la **psicología industrial** es "la aplicación o extensión de los principios y las relaciones funcionales a las operaciones de trabajo";

Para Ballesteros (1982), la **psicología industrial** analiza la conducta del hombre dentro de su vida laboral, por lo tanto presupone conocimientos psicológicos y conocimientos empresariales, la finalidad de la psicología empresarial es doble, por una parte adaptar mejor el hombre al trabajo, por otra parte mejorar su eficiencia.

Las dos definiciones anteriores sobre la psicología industrial son de indole diferente, donde Jimenez ubica a la psicología en una aplicación de principios dirigidos hacia la aplicación de operaciones de trabajo y Ballesteros analiza la conducta del hombre dentro de la vida laboral;

Para Córdoba y Ortiz (1979, citado en Viladomat, 1987), define al **psicólogo industrial** como un profesionista que se ha vinculado a la filosofía administrativa empresarial cuya disciplina no es más que el aspecto ideológico que justifica el proceso de trabajo, afirmando que es la forma técnico-científica de aumentar la producción. Mientras que para Dunnette y kirchener (1973), el profesionista **industrial** se interesa en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos en la industria, en los problemas de la productividad humana y en la ejecución del trabajo, el aprendizaje humano, la motivación humana, los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas.

Las diferentes definiciones que se citaron ejemplifican una eteronomía en cuanto conceptos, ya que la esencia del estudio en la psicología tiene o se interpreta por diferentes doctrinas o tratadistas que ocasionan diferencias conceptuales en cuanto a definiciones, producto de un movimiento social por ejemplo. Durante la Primera Guerra Mundial, se empezaron a utilizar pruebas de selección de personal y evaluaciones de condiciones de trabajo. Se realizaron estudios referentes al trabajo y a los

trabajadores, en este aspecto, uno de los trabajos más importantes es realizado por Elton Mayo (1924) "Human Problems of an Industrial Civilization" y.

Conforme avanzaba el tiempo se fueron creando mejores técnicas de selección, de capacitación y desarrollo, de relaciones humanas, de motivación a los empleados y/o trabajadores, con esto se comprueba que el psicólogo es uno de los encargados de estudiar a la organización como un todo. Y su funcionamiento se considera indispensable dentro de toda clase de organización, ya sea escolar, de comercio o industrial, etcétera. Y donde su actividad no se queda tan sólo en el reclutamiento, la capacitación, la selección y la motivación, sino que también estudian a la organización como un grupo donde existen subsistemas de trabajo influenciados por estímulos internos y externos a ella, se le deben otros estudios, la especialización en la rama organizacional, en la que, el psicólogo debe cumplir con los siguientes aspectos:

- a) Conozca qué es lo que básicamente está tratando de lograr.
- b) Conozca cómo se tiene que organizar en el trabajo para lograr el objetivo planteado.
- c) Conozca las diferentes formas de reclutamiento, entrenamiento, ubicación y manejo del recurso humano.
- d) Conozca cómo crear condiciones propicias para que el trabajo se haga, cómo crear sistemas disciplinarios y de méritos que le permitan a empresarios y trabajadores máximo rendimiento en el trabajo y motivación suficiente para mantener eficiencia por periodos prolongados.
- e) Conozca cómo cambiar la organización de tal manera que se le pueda dar respuesta a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales que surgen.

- f) Conozca cómo afrontar la competencia y otras fuerzas que se derivan de otras organizaciones o de unidades dentro de la misma organización.

Además se considera necesario que tenga conocimientos básicos en:

- a) Seguridad e higiene.
- b) Trabajo interdisciplinario con ingenieros industriales, administradores, economistas.
- c) Sistemas de ascenso y descenso.
- d) Conocimientos legales referentes a los empleados y las organizaciones.

Cuando se cumbran o cumplan los aspectos anteriormente mencionados, el psicólogo en las empresas podrá entonces, establecer principios, conocimientos y la ampliación de horizontes conceptuales de manera complementaria, dirigiendo su esfuerzo, hacia la solución de algún problema concreto o al avance de algún modo de acción preconcebido.

## **2.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Con la creación de una estructura organizacional, la coordinación de las actividades permiten controlar los actos de los integrantes por cada organización empresarial, y a la vez, determinar el grado de complejidad, el formalismo y el centralismo de las actividades en que se encuentra la organización a través del grado de las relaciones verticales, horizontales y espaciales de una organización.

Las diferencias horizontales están dadas a través del grado que existen entre las unidades basadas en la orientación de los miembros, el

carácter de las actividades que realizan y su escolaridad y preparación. Las diferencias verticales están en función de la cantidad de niveles jerárquicos de la organización y se refieren a la profundidad de jerarquías, cuanto más niveles existen entre los mandos operativos más compleja es la organización. Las diferencias espaciales están en función del grado de dispersión geográfica, de la ubicación de las oficinas, la empresa y personal de la organización; conforme a las diferencias espaciales aumenta también la complejidad, por que se dificulta la comunicación, la coordinación y el control. (Flores, 1998).

El formalismo es otro componente de la estructura organizacional que se refiere al grado de estandarización de los trabajos. Cuando hay poco formalismo, las conductas de los puestos están relativamente programadas y los empleados tienen bastante libertad para ejercer su trabajo. Como la libertad del individuo en su trabajo guarda una relación inversa con la cantidad de conductas para ese trabajo que estén programadas por la organización, cuanto mayor es la estandarización, tanto menor será la aportación del empleado en cuanto a cómo realizar su trabajo. La estandarización no sólo elimina la posibilidad de que los empleados adopten otras conductas, sino que también elimina la necesidad de que los empleados consideren alternativas. El grado de formalismo puede variar mucho de una organización a otra y dentro de una misma organización.

La centralización es otro componente que consiste en el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, este concepto sólo incluye la autoridad formal; es decir, los derechos inherentes a la posición de alguien. Se suele decir que si la dirección toma las decisiones clave de la organización con pocas o ninguna aportación del personal.



Los conceptos básicos y las variables de la estructura organizacional, parten de la unidad de mando en la que un subordinado sólo debe depender de un superior a quien reporta directamente. Existe otra posición contemporánea del concepto de la unidad de mando cuando las organizaciones son comparativamente sencillas. En la mayoría de las circunstancias se respeta el principio de mando, sin embargo, existen unidades en las que un grado de inflexibilidad entorpece el rendimiento de la organización.

Desde la perspectiva de los trabajadores, para Flores (1998), las organizaciones que aplican estrictamente el concepto de la unidad de mando disminuyen la ambigüedad y por consiguiente, la atención de los empleados. La claridad y posibilidad de proyección que ofrece el concepto de la unidad de mando también suele contribuir a obsesionar a las organizaciones con las jerarquías. El resultado es que los empleados se pueden frustrar por que se sienten encasillados, la frustración opera en las organizaciones que dividen sus trabajos en actividades muy estrechas y que piden a sus empleados ceñirse del todo a la unidad de mando, crean un clima impersonal para sus empleados. La autoridad y responsabilidad le proporciona claridad a los empleados y reduce la ambigüedad al mismo tiempo porque las personas conocen las directrices que tienen que seguir.

La posición contemporánea del concepto de unidad de mando es cuando las organizaciones son comparativamente sencillas. En la mayoría de las circunstancias se respeta el principio de mando, sin embargo, existen unidades en las que un subordinado sólo debe depender de un superior a quien reporta. Con la división del trabajo se fomenta la especialización y permite la descomposición de trabajos en actividades simples y repetitivas, esto es que en lugar de que una persona realice un trabajo total, éste se descompone en una serie de pasos y cada paso es realizado por una sola

persona. En esencia las personas se especializan en realizar parte de una actividad y no en la actividad total.

La división del trabajo es un medio para aumentar significativamente la eficiencia económica de las organizaciones empresariales, con el aprovechamiento y eficiencia de la diversidad de las habilidades de los trabajadores. Hay personas que quieren un trabajo donde les impongan un mínimo de demandas intelectuales y ofrezca la seguridad de la rutina, para estas personas la división del trabajo exagerada es fuente de satisfacción laboral.

Es decir, la departamentalización se establece en las organizaciones empresariales para aumentar la eficiencia y la eficacia, en la posición clásica las actividades de una organización se deben especializar y agrupar en departamentos. La creación de estos departamentos va en función del tamaño de empresa y se basan en las funciones del trabajo que se realiza, el producto o servicio que se ofrece, el objetivo, el territorio geográfico que se cubre o el proceso que se usa para convertir los insumos en productos.

La departamentalización es el agrupamiento que contribuye a conseguir los objetivos de la organización y las metas de las unidades individuales seccionándose en agrupaciones de actividades por funciones realizadas, (funcional) en actividades por línea de productos, (de productos), de actividades con base en clientes comunes (de clientes), de actividades con base en territorios (geográfica), de actividades con base en el flujo de productos o clientes (de proceso). Desde la perspectiva del empleado, el reunir a personas que comparten intereses similares, habilidades, relación con un producto y demás, facilitan la comunicación interdepartamental.

### **2.3 LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN COMO RECURSO EN LAS EMPRESAS**

Un recurso en la organización de la producción para el empresario exitoso, es la identificación de sus características psicológicas para conocer la situación que cada uno vive de tal forma que se hace necesario implementar estrategias de desarrollo personal por parte de psicólogos especializados, por ello la organización como recurso tiene un papel importante en la empresa formando parte del marco de referencia cuya búsqueda de las características psicológicas del empresario y el análisis de la organización de las pequeñas y medianas empresas resulta un traje a la medida del empresario, considerándose los medios fundamentales para establecer la combinación óptima tecnológica que requieren las empresas en su constante actualización, adiestramiento y capacitación para producir el cambio organizacional de modo que la empresa, las destrezas y conducta de sus miembros pasen a ser más adecuados para las necesidades del ambiente, la tecnología, el comportamiento en la toma de decisiones en la solución de productividad y en alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

En los momentos actuales están caracterizados por cambios acelerados en la tecnología, la organización de la producción y el trabajo ha provocado modificaciones profundas en el concepto y la forma en que deben desarrollarse la capacitación. Esta se concibe ahora no sólo como un medio para adquirir conocimientos y habilidades referidos al trabajo sino fundamentalmente como proceso sistémico, flexible, integral y continuo a lo largo de los procesos productivos y del trabajador mismo.

En estos requerimientos de la actividad productiva es preciso ahora asumir nuevos enfoques que permitan elevar la calidad de la formación

laboral, orientada hacia resultados concretos y mejorar su vinculación con las transformaciones productivas y la modernización del país.

En relación con las necesidades es imprescindible la flexibilidad, el flujo de la interacción de mecanismos de actualización, adiestramiento y capacitación en la que se eleven los niveles productivos en forma individual y colectiva hacia una mayor competitividad.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 tiene lineamientos orientados a promover el crecimiento económico, a coadyuvar al aumento de la productividad y la eficiencia, a fin de elevar progresivamente la productividad del trabajo y contribuir a incrementar los niveles de calidad, productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, el Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO) en cuyo principio sustenta la modernización que se basa en el reconocimiento de que las empresas es un sujeto de desarrollo y un sistema integral con necesidades y oportunidades, busca este programa impulsar procesos y fomentar la creación de estructuras que incorporen dentro de sus funciones el desarrollo de sistemas de calidad total, a partir de las actuales necesidades de innovación y adaptación tecnológica y las competencias que les permitan al mismo tiempo permanecer a las empresas en el mercado a través del incremento de sus capacidades productivas que impacten directamente sobre las condiciones de trabajo y de bienestar de la población ocupada.

El Programa CIMO en el área de pequeñas y medianas empresas tiene acceso a la cultura de trabajo basada en valores de calidad, productividad y competitividad a través de un ambiente organizacional propicio para generar actitudes orientadas a la participación, la creatividad y el uso racional de los recursos. Existen procesos de sensibilización y

promoción en la cual se integran metodología e instrumentos para promotores para la mejora continua en calidad total, diagnósticos básicos integrales de la situación de la empresa; planes de mejora con base en fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas; diagnósticos integrales de capacitación, planes de negocios, enfoques cliente-proveedor y servicio al cliente y finanzas básicas para pequeñas y medianas empresas.

Este es el ambiente en que operan muchas de las organizaciones de las diferentes cámaras y asociaciones empresariales en las que nuevas formas de organización que son más orgánicas y adaptables al cambio. Estas se caracterizan por estructuras flexibles, climas abiertos y sustentadores, valores y actitudes que fomentan la confianza y la franqueza y estilos de liderazgo abiertos y democráticos, sin embargo, esta serie de apoyos a los grupos empresariales en el que inciden más en los pequeños y medianos, no obstante se da un gran número de casos de que la actividad empresarial está en dificultades y que más de 33 mil empresarios de la pequeña y mediana empresa requieren de una respuesta al cambio, con estrategia que modifique las actitudes valores y estructura de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y estímulos, y a la rapidez vertiginosa del cambio mismo.

Ante estas circunstancias se presentan casos de organización antes mecánicas que se vean forzadas por las circunstancias para hacerse adaptables y orgánicas; o bien una empresa orgánica puede verse ante conflictos internos emergentes o un deterioro gradual de su flexibilidad. Siendo necesario emprender actividades de desarrollo encaminadas a adaptar factores tales como clima o la cohesión de los grupos a las necesidades de apertura y adaptabilidad.

Para Flores (1998), la estrategia organizacional en las empresas parte del adiestramiento y capacitación para llevar a cabo ciertas actividades para mejorar el rendimiento y eficiencia en el corto, mediano y largo plazo en la que se involucran los compromisos para producir cambios y destrezas apropiados a la mecánica organizacional a través de métodos de adiestramiento y capacitación, conferencias, simulacros administrativos, y el uso de la participación, que no son por naturaleza altamente personales y resultan útiles para modificar los conocimientos, las destrezas y las actitudes del personal en organizaciones tanto mecánicas como orgánicas.

La participación empresarial se estructura con base en el perfil psicológico del empresario que permitirá producir un cambio en las actitudes o valores de los empleados a partir de estímulos básicos de liderazgo que contienen dos orientaciones básicas, preocupación por las personas y por la producción o servicio.

La importancia de la organización como recurso en las empresas no es solamente función de organización si no debe integrarse con el empresario, relacionándose entre sí todas las actividades del empresa moderna y al mismo tiempo definiendo lo que se debe hacerse para que las mismas sean desarrolladas eficientemente. Al organizar se identifica la importancia del trabajo que se hace para garantizar la continuidad del negocio, establecer bases justas para una acertada administración de los salarios, promover el proceso de la delegación, facilitar la comunicación, el crecimiento y la diversificación. La función de la organización tiene como base el desarrollo de la estructura, el establecimiento de relaciones, la responsabilidad compartida, la centralización de la información, la delegación de autoridad, y la relación de asesoría.

La relación de asesoría es el complemento en la estrategia organizacional que da respuesta a la actividad empresarial directamente conforme a los objetivos de la empresa a través de un esfuerzo combinando que opere dentro de los procesos de la organización a partir del perfil psicológico del empresario.

## 2.4 EL CONCEPTO DE EMPRESA

Es importante definir el concepto de empresa, ya que ha sufrido una evolución y cada día la complejidad va en aumento, las empresas modernas van a utilizar los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y eficiencia los bienes y servicios que la gente necesita y desea. Las empresas han entrado en una nueva fase en la que el crecimiento interrumpido y la competencia obliga a un gran reto a mejorar con la experiencia y el asesoramiento del psicólogo organizacional a fin de establecer la mejor combinación de juicio, iniciativa y creatividad del empresario de la pequeña y mediana empresa.

Las empresas como toda organización tienen sus fases o etapas a través del tiempo, de acuerdo a los objetivos, planes, normas, métodos, sistemas y procedimientos. Durante la vida de la empresa se registran cambios en objetivos y propósitos empresariales; los éxitos de ayer estaban basados principalmente en la habilidad, el valor, la fuerza, la imaginación y el sentido común de un empresario. Se sabe que el éxito de cualquier empresa depende de un número de personas. Uno de los principales requisitos en la actualidad para el empresario, para que tenga éxito es comprender que la empresa está formada por una serie de elementos que la conforman, las empresas modernas pequeñas y medianas están divididas entre los diversos agentes a los que van a darse atribuciones y funciones especializadas, que deben articularse en un conjunto coherente. Integran

en suma empresarios, promotores, técnicos y especialistas que ocupan las posiciones clave en la organización y cuya acción se hace sentir en todas las áreas de la empresa.

Rodríguez (1995) define a la pequeña empresa la cual se caracteriza además porque las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización, pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización. La mediana empresa, a diferencia de la pequeña tiene mayor acceso a fuentes de financiamiento; es capaz de obtener asistencia técnica; posee una mayor organización y sus funciones se encuentran a cargo de especialistas. No obstante que la pequeña y mediana empresa poseen una posición importante en la generación de empleos, se enfrentan a una serie de problemas que obstaculizan su desarrollo. Esto determina condiciones de desventaja en su competencia con las grandes empresa. Entre las principales causas de esta situación se encuentran las siguientes:

- ⇒ Falta de estudios de pre-inversión, que comprendan un análisis de las principales variables como: mercado, tecnología, costos, localización y financiamiento.
- ⇒ Asistencia crediticia no oportuna y poco ágil, ocasionada por el desconocimiento, trámites complicados y limitaciones para el acceso en la obtención de créditos suficientes a tasas de interés razonables.
- ⇒ Escasez de mano de obra calificada que eleva los costos y retarda parcialmente la productividad, esto, sumado a una deficiente supervisión, repercute en la mala calidad de los productos.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA



- ⇒ Escasez de bienes de capital, ya que en el país no se cuenta con los recursos ni de tecnología suficientes para generar bienes de capital. Esto obliga a: importaciones, fuga de divisas, y dependencia tecnológica.
  
- ⇒ Escasez de recursos económicos que provocan una limitación en la expansión del mercado. Esto es aprovechado por empresas con suficientes recursos que absorben o detienen el desarrollo y la actividad de este importante sector.
  
- ⇒ Factores institucionales, de la pequeña y mediana empresa representan una mínima parte dentro de las decisiones respecto de las políticas y mecanismos de acción que adoptan por las asociaciones. Tal situación provoca que sus problemas se planteen y se resuelvan de manera independiente, encontrándose en una posición desventajosa ante la fuerza de las grandes empresas.
  
- ⇒ Inflación, la incidencia del proceso inflacionario en el aumento de los precios y costos, ha provocado que las limitaciones de la pequeña producción dificulten la absorción de los incrementos.
  
- ⇒ Administración, uno de los problemas de mayor importancia que debe enfrentarse y resolver la pequeña y 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 las mismas.

Invariablemente las empresas deben efectuar una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio y al volumen de

operaciones. Para definir una mediana y pequeña empresa está en función de la propiedad independiente, al volumen de ventas o al número de empleados, o aquellas empresas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico cuyos rasgos son un capital social repartido entre unos cuantos socios, una economía real de financiamiento y gestión y un nivel de desarrollo dimensional. Es importante mencionar también el concepto de empresa que señala Howell (1991), con sus tres elementos que conforman a una empresa que son:

- a) **Bienes y Materiales:** edificios, instalaciones, las materias primas, o sean aquellas que han de salir transformadas en los productos, las materias auxiliares, es decir, aquellas que aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción etcétera, los productos terminados, dinero, toda empresa necesita cierto efectivo, el disponible para pagos diarios urgentes entre otros.
- b) **Hombres:** son elementos activos en la empresa, dónde pueden desempeñar diversas funciones ya como obreros, supervisores, técnicos, ejecutivos etcétera.
- c) **Se considera Sistema:** a las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, o aquellas que pueden decirse que son bienes inmateriales de la empresa, como ejemplo están los sistemas producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas de organización y administración.

En el sistema organizacional abarca la optimización mediante la dirección técnica, la organización del personal y otros recursos y relacionando a la empresa con su ambiente.

En la administración de un organismo como un sistema, conviene, en primer lugar, aislarla de su medio ambiente, si bien en términos muy relativos y únicamente para propósitos analíticos, para ello cabe señalar de manera convencional los límites del sistema administrativo (evidentemente, los límites o fronteras que delimitan a un sistema son sólo proposiciones metodológicas). La adopción convencional del concepto de límites o fronteras del sistema es, por tanto, una acción estratégica para determinar, con un criterio científico, cuáles son los elementos importantes que deben ser investigados con profundidad (como factores internos o variables dependientes), y cuáles pueden ser considerados como factores externos o variables independientes. Manejar estos factores como internos y externos, permite comprender mejor los problemas que se refieren directamente al sistema administrativos. Todo enfoque de sistemas lleva inevitablemente un cierto grado de subjetividad, por tanto lo que se incluya en un sistema, lo que se coloque dentro o fuera de sus límites o fronteras, dependerá de lo que se desea analizar.

Es obvio también, que mucho de los cambios suscitados en un sistema pueden provenir no sólo del ambiente, sino también de los mismos factores internos de este sistema; su forma de organización es en ocasiones, origen de variaciones importantes.

Es conveniente dejar fuera, como parte del ambiente, aquellos factores que habrán de considerarse como variables independientes del sistema. Su exclusión para los propósitos de análisis se hace con la idea de manejar las variables estrictamente de orden administrativo, lo cual no implica desconocer la necesidad de que los especialistas de las distintas ciencias sociales expliquen (en su momento y oportunidad) la naturaleza de esas variables, sus mutuas influencias y las variaciones que sufren como consecuencia del funcionamiento del sistema administrativo.

Existe ya el conocimiento de que la capacidad de un sistema para absorber y regular demandas internas y externas, está en función básicamente, en la realimentación de información, que sobre estas demandas puedan tener los mecanismos o individuos a quienes se ha encargado la toma de decisiones del sistema y por tanto, de la capacidad del sistema para adaptarse a los requerimientos y restricciones que impone el medio ambiente.

El concepto de que la administración constituye un sistema abierto, y por ende, debe afrontar los problemas generados por su exposición a influencias procedentes del sistema mayor, o sea, el sistema socio-político, económico y cultural. Es preciso que se consigna realimentarse en términos oportunos y suficientes de la experiencia de sus realizaciones pasadas, así como sus efectos sobre el sistema global, con el propósito de que esté en condiciones de tomar medidas para autoregularse, y conseguir los recursos y el apoyo que requiere para su existencia como sistema.

Los conceptos mínimos necesarios para manejar y analizar la administración dentro de enfoque de sistemas: el de sistema, el de medio ambiente, el de demandas (insumos y respuestas), y el de alimentación. Partiendo de este marco de referencia se intenta, con mayor detalle, el análisis de los componentes del sistema administrativo, a fin de estar en condiciones de conocer los principales problemas que enfrenta y proponer soluciones adecuadas y viables.

Jhonson (1969), fue de los primeros autores que identifican a las organizaciones como sistemas y consideró a la empresa como un sistema relativamente aislado o abierto. Según su grado de aislamiento o influencia con el resto del universo, los sistemas pueden clasificarse en: a) sistemas

absolutamente aislados; que son aquellos que no reciben ni ejercen influencia sobre el resto del universo. **b)** sistemas relativamente aislado; que reciben influencia del resto del universo, pero sólo a través de ciertas vías específicas llamadas entradas (insumos); o que ejercen influencia sobre el resto del universo, pero sólo a través de ciertas vías específicas denominadas salidas (productos). Todo sistema abierto, en consecuencia tiene una entrada o insumo, o proceso de conversión de ese insumo y una salida o producto, que es el insumo procesado.

Las características de los sistemas abiertos tienen como componentes de estos sistemas cuyas características conviene recordar, por su importancia en la conducta de los organismos, éstas son:

- ◊ Ciclo de actividades, los sistemas abiertos mantienen un intercambio de energía con el entorno. El producto que obtienen como consecuencia de sus operaciones de producción provee los recursos de energía necesarios para la repetición del ciclo de actividades.
- ◊ Crecimiento, al adaptarse al ambiente, el sistema intenta introducir las fuerzas externas para adquirir control sobre ellas. La preservación del carácter de los sistemas complejos, se logra mediante el crecimiento y la expansión, la forma más común de éste consiste en la ampliación de algunos subsistemas.
- ◊ Equifinalidad, un sistema abierto puede llegar a un estado final a partir de diferentes condiciones iniciales y por diversas rutas. En la forma que el sistema se oriente hacia mecanismos de regulación para el control de su operación, la Equifinalidad se reduce.

- ◊ Uso de información, el tipo más sencillo de información es la realización (feedback) y permite al sistema corregir sus desviaciones respecto al curso de acción deseado.
- ◊ Codificación, la codificación consiste en simplificar el universo de los mensajes convirtiéndolos en categorías sencillas y de significación para el sistema.
- ◊ Subsistemas, todo organismo es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras; formando a su vez un entorno condicionante de subsistemas, bien por la función (producción, compras, personal), bien por su naturaleza (hombres, máquinas, etcétera).

Una organización productora de bienes y servicios de carácter privado no es empresa si no tiene dirigente, en este caso puede ser el empresario, ahora definiremos ¿qué es? el empresario, desde el punto de vista de la American Management Association (1993): Si la esencia de la empresa se encuentra en la coordinación de capital y trabajo, y las funciones técnicas que, completadas y coordinadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado, quienes realice esta coordinación será el empresario. Los elementos que integran esta función empresarial son:

**1.- ASUNCIÓN DE RIESGO:** Es empresario aquel que liga su suerte con la de la empresa. Así, el capitalista que presta a interés, o el obligacionista que garantiza su préstamo y recibe intereses fijos, no merece el nombre de empresario, porque no arriesgan nada, ni sus ganancias dependen de la prosperidad de la empresa.

**2.- CREATIVIDAD O INNOVACIÓN:** Quien tiene la idea que hace surgir la empresa, quien, por lo menos, tiene la idea de ampliarla, cambiar

su objetivo, añadir nuevos productos, adaptar nuevos sistemas de producción, ventas, etc., debe ser considerado empresario.

**3.- DECISIONES FUNDAMENTALES Y FINALES:** Debe tratarse de la persona que, en último término decide, en forma inapelable, aquellas funciones y actividades de las que dependen la vida de la empresa.

**4.- DESIGNACIÓN DE FUNCIONARIOS:** Se da el caso donde el empresario, nombre al más alto ejecutivo, y deje a éste la responsabilidad de todos los demás nombramientos

**5.- DELEGACIÓN:** Se encuentra toda la suma de facultades para todas las funciones, y en todos los grados; en cada caso delega las que cree necesarias, a cada jefe, de cada nivel.

**6.- FIJACIÓN DE LOS GRANDES OBJETIVOS Y POLÍTICAS:** Cualquiera que sea la delegación que el empresario haga, siempre dependerá de él exclusivamente la determinación de las metas que la empresa propone alcanzar, y de la normas más amplias a través de las cuales pretende lograr.

**7.- CONTROL:** El empresario para poder fijar los objetivos y políticas mencionadas, tiene que conocer al menos los resultados generales cada cierto tiempo, a fin de saber si los objetivos se han cumplido, adiciones, correcciones, etc., que fueren necesarios.

**8.- APROBACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA:** Aunque esto podría dejarse a los funcionarios ejecutivos, frecuentemente suele ser revisado por el empresario, por estar vinculado a los grandes objetivos.

El perfil de la empresa pequeña y mediana es de gran importancia en México, el establecimiento y operación de este tipo de empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer necesidades de carácter material. El propietario de la empresa busca lograr una utilidad a través de la venta de un producto o de la realización de un servicio, y a su vez el compra dicho producto o servicio para satisfacer una necesidad.

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

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

De hecho, la empresa mediana y pequeña asegura a sus colaboradores, como consecuencia de su menor grado de especialización, oportunidades mejores de desarrollo. Pero lo que importa en este tipo de empresa es la iniciativa de su empresario, su capacidad para hacer frente a los problemas que plantea la dirección.

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

La problemática y oportunidad de la pequeña y mediana empresa se generan de las características del propietario ya que se da una relación de mutua dependencia, en donde sus cualidades y defectos individuales se reflejan sobre la empresa que dirige.



La falta de conocimientos técnicos sobre administración da lugar a unas consecuencias considerablemente más graves en este tipo de empresa que en las grandes. Ellos suponen que la empresa pequeña y mediana depende esencialmente de la calidad de su dirigente. Si este se halla bien impuesto de esta verdad, conseguirá aprovechar al máximo las ventajas específicas que concurren en este tipo de empresas.

Los valores y actitudes de la empresa pequeña y mediana se muestran de manera resumida conforme al perfil de la empresa pequeña y mediana que elaboró Bautista (1981).

Se puede definir de acuerdo con la caracterización de Bautista (1981), en el perfil de la empresa pequeña y mediana en México la cultura organizacional y el estrés laboral son de importancia para resaltar, es indudable que la creatividad de sistemas es una actividad destinada a impartirle propósito y dirección a la organización. Los sistemas son las herramientas de la acción gerencial en la cual están involucrados los factores interactivos del entorno empresarial: gente, recursos, mercado, leyes, y otros, siendo el más destacado e importante el de la gente. La empresa es 95% gente y 5% activos y los sistemas son creados por personas para ser ejecutados por personas en beneficio de las mismas y otras personas. Es decir, los sistemas no son una ley suprema e inflexible; son forma congruentes para poder hacer las cosas mejor.

## **2.5 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL ESTRÉS LABORAL**

Los sistemas tienen un objetivo primario, cuando los integrantes de una organización actúan en la misma dirección de progreso para todos, los beneficios individuales se materializan concurrentemente con los beneficios para la empresa.

La dinámica de los negocios modernos exige cambios constantes, mejoras continuas y riesgos frecuentes. Uno de los grandes males de la empresa típica es la actitud prevaleciente de hacer repetidamente las mismas cosas de igual manera, esperando resultados diferentes. La creatividad de los sistemas es la herramienta fundamental o para hacer las cosas mejor en forma novedosa y con resultados que forzosamente serán diferente y potencialmente más redituables.

La idea de concebir a las organizaciones como culturas con la creatividad de los sistemas cuyo potencial rebasa las fronteras con una gran gama de estilos y culturas cuyos efectos penetran en todas la empresa incluso en todo el sector industrial o comercial. Los sistemas nacen durante los albores de la sociedad industrial con las contribuciones de Adam Smith, creador de la economía política, pero es apenas a principios de la Sociedad Tecnológica cuando comienzan a estructurarse a nivel corporativo, produciéndose una sucesión de enfoques que obligan a la empresa a caminar en cierta dirección, no siempre la correcta y muchas veces cambiante por las modas y sin contar con una evaluación exhaustiva de los resultados de la estrategia anterior.

La cultura organizacional está integrada a través de la historia de la evolución de los enfoques empresariales primarios durante este siglo, como lo identifica Eroles (1994), cuyo punto de partida son las teorías de Frederick Taylor, proporciona una lección muy valiosa de la evolución de la estrategia empresarial que se puede dividir en 10 épocas más o menos discernibles, en las cuales el énfasis fue cambiando en forma vertiginosa y a veces impulsiva. Las fechas mencionadas son guías aproximadas para situarse en el contexto histórico y corresponden en esencia a los países occidentales encabezados por E.U.A., pues, los japoneses y las naciones de la Cuenca del Pacífico siguieron una ruta divergente en algunos aspectos.

### **PRIMERA ÉPOCA ( 1914-1930): VOLUMEN**

Durante esta época, el volumen de la actividad económica creció a niveles enormes, provocando no sólo que fuera posible sino necesario para las empresas crecer en tamaño y números. Las organizaciones grandes podían producir altos volúmenes a menores costos y sólo se requería una buena coordinación de la producción entre las unidades de manufactura. Durante esta etapa, la obra de Taylor sobre la administración científica de las empresas se convirtió en la Biblia de todas las organizaciones.

### **SEGUNDA ÉPOCA (1930-1939): EFICIENCIA**

La gran depresión de los treinta estimula la preocupación por la eficiencia, aunque mayoritariamente basada en la super especialización del trabajo en series sin darle la debida importancia al factor humano ni a las demandas del mercado. Tal eficiencia se basaba en el control de la producción y en la coordinación del flujo de materiales y productos en diferentes mercados. En esta época aparecen las primeras compañías dedicadas a la consultoría empresarial, y la estructura se define como directivos funcionales (vicepresidentes de manufactura, de comercialización, etc.), con sistemas centralizados.

### **TERCERA ÉPOCA (1939-1945): PRODUCTIVIDAD**

La Segunda Guerra Mundial impone a las empresas la necesidad de operar con un máximo de productividad, todavía sin aplicar el concepto moderno de "producir más con menos", sino de producir el máximo con lo que se tuviera y continuando con el aprovechamiento irrestricto de la mano de obra. Esta es la época del predominio de los sistemas operativos; contabilidad, control de inventarios, programación de la producción, etc. El esfuerzo de la guerra penetra en todos los ámbitos de la vida empresarial, incluso en las compañías no relacionadas con la producción bélica,

aplicándose los métodos científicos para aprovechar al máximo los activos y los recursos disponibles.

#### **CUARTA ÉPOCA (1945-1955): TECNOLOGÍA**

Es la época de mayor creatividad de productos y sistemas. Las invenciones de la Sociedad Tecnológica ejercen un dominio casi absoluto y todos los problemas presentes y futuros se resuelven con tecnología, buscando siempre el aumento de ventas y utilidades basadas en los factores internos de la producción. Los países occidentales victoriosos comienzan a disfrutar de una era de gran bonanza que los impulsa a una alta sofisticación tecnológica. El mercado de valores y en general la propiedad pública de las empresas, viven los años de mayor aceleración.

Este progreso tecnológico, que en muchos casos se convierte en un instrumento de dominación política y económica por parte de las naciones altamente desarrolladas, motiva la formación de empresas gubernamentales en los países subdesarrollados, pues los capitales privados nacionales son insuficientes, situación que desembocaría años más tarde en una crisis de ineficiencia y deudas impagables.

#### **QUINTA ÉPOCA (1955-1965): EXPANSIÓN TRANSNACIONAL**

Todavía sin conceptos mercadológicos estructurados, pues se manipulan las expectativas a corto plazo, las empresas de los países industrializados inician su globalización productiva. Se forman las transnacionales de gran poder basadas en el simple lema de "si es grande es bueno". Lo único importante es estar cerca del mercado, pero con poca atención a las tendencias y exigencias del mismo. La formación de empresas multinacionales, motivada por los mercados "cerrados", es simplemente un intento de reducir costos evitando los impuestos y restricciones de importación, aprovechando además la mano de obra barata.

Los países occidentales industrializados siguen imponiendo su estilo empresarial.

#### **SEXTA ÉPOCA (1965-1970): CENTRALIZACIÓN Y CONGLOMERADOS**

La formación de conglomerados es la respuesta a la guerra competitiva directa y más que un sistema estructurado y sincrético, el conglomerado reúne unidades empresariales muy disímolas a través de adquisiciones, funciones y asociaciones entre compañías de diversos ramos, sin una visión estratégica clara.

Las empresas buscan en esta época ser los "líderes" a través de sistemas de expansión externa, con un liderazgo enfocado y limitado a su aparición en las listas de las empresa más poderosas. Las manipulaciones financieras de las grandes corporaciones continúan basándose primordialmente en las expectativas a corto plazo.

#### **SÉPTIMA ÉPOCA (1973-1978): DESCENTRALIZACIÓN Y NICHOS DE MERCADO**

La crisis de energéticos provoca cambios de gran importancia en la estrategia empresarial. Por una parte, los enormes costos de los conglomerados producen una revisión hacia la especialización y la descentralización, a través de estructuras divisionales autosuficientes en todos los aspectos operativos y creativos del negocio.

Se comienza a actuar en términos de nichos de mercado, por medio de los cuales las empresas intentan dominar un segmento muy específico sin que el objetivo sea necesariamente ocupar una posición de líderes en cuanto al volumen de ventas. Se trata de hecho de una competencia indirecta para determinar y explotar las debilidades del líder dominante y

ocupar los "nichos" que no interesan a los grandes productores, comercializando productos de mayor valor agregado, alta calidad, características de diferenciación y énfasis en el servicio. Esta competencia indirecta transpone las barreras de las economías nacionales para comenzar a liberarse entre países, con la irrupción altamente competitiva de los japoneses y algunas naciones europeas que aprovechan al máximo su enfoque centrado en el mercado.

#### **OCTAVA ÉPOCA (1978-1982): COSTO Y CALIDAD**

Esta es la época de las grandes crisis económicas mundiales causadas por las enormes deudas tanto de los países en vías de desarrollo como del propio E.U.A. La competencia japonesa produce un amargo despertar en casi todas las naciones occidentales, que por primera vez comienzan realmente a orientar su estrategia al mercado. Los programas de reducción de costos se llevan a veces hasta el hueso, eliminando grasa y músculo a su paso y no siempre generando los resultados deseados. Los sistemas de calidad se copian literalmente sin tener en cuenta las diferencias socio-culturales y empresariales y obviamente, sin lograr los mismos efectos.

#### **NOVENA ÉPOCA (1982-1988): CULTURA CORPORATIVA INTEGRAL**

Como en el caso de los ecosistemas naturales, la empresa finalmente reconoce el error fundamental su progreso en un solo factor táctico, pues en la función empresarial deben participar todos los niveles de la organización y todos los aspectos operativos y creativos. Se despierta a la realidad de considerar no sólo los productos y los mercados, sino también la gente que forma la empresa, con sus anhelos, motivaciones y esfuerzos de superación.

Las organizaciones cambian su enfoque a una estructura matricial y la dominación basada en volúmenes, utilidades y participación de mercado, incorpora los principios de liderazgo ético y responsabilidad social.

### **DÉCIMA ÉPOCA (DESDE 1988-A LA FECHA): GLOBALIZACIÓN DE MERCADOS**

Al consolidarse la Comunidad Económica Europea como ente económico y desaparecer el comunismo como barrera política, económica y creativa, casi todos los países propugnan por implantar una economía de mercado- algunos de ellos sin saber realmente de qué se trata. El resultado es una globalización de los mercados mundiales y una nueva dimensión en la globalización de los mercados mundiales y una nueva dimensión en la estrategia empresarial. Sólo podrán sobrevivir y progresar las empresas capaces de hacer las cosas mejor y de lograr la diferenciación de sus productos y sistemas, con mejoras continuas originadas en la creatividad empresarial abarca todas las características de épocas anteriores como una conjunción flexible y sincrética de auto aprendizaje, calidad, servicio, efectividad, alianzas estratégicas, colaboración competitiva y cadenas proveedores "fabricantes" comercializadores usuarios.

Tal como sucedió con las Sociedades Creativas de la historia, las etapas de creatividad estructural de las empresas se fueron acelerando, acortando y sobreponiendo, hasta llegar a la época actual en la cual dos aspectos prevalecen, sino en la conjunción dinámica, efectiva y coordinada de casi todos ellos.

La característica más digna de mención de esta progresión de épocas es la notable diferencia entre las seis primeras y las cuatro últimas. En realidad, estas etapas podrían dividirse en dos grandes eras; la del dominio de los medios de producción y la del reconocimiento de la

importancia del mercado. Durante muchos años, las empresas enfocaron sus esfuerzos hacia adentro, esto es, la productividad interna, la tecnología, la maquinaria de producción masiva, el aprovechamiento máximo de la mano de obra, etc. Se necesitó que los japoneses comenzaran a actuar con un enfoque de mercado, enfatizando la calidad y el servicio, la satisfacción de las expectativas del usuario y la motivación de su personal, para que las empresas occidentales despertaran a estas importantes y hasta entonces menospreciadas consideraciones.

El concepto de cultura organizacional, Robbins (1997) refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras. Este sistema de significados compartidos, cuando se analiza más de cerca, origina la serie de características centrales que valora la organización. Investigaciones recientes establecen que existen diez características primarias que, en términos generales, concentran la esencia de la cultura organizacional.

1. **LA IDENTIDAD DE LOS MIEMBROS:** El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
2. **ÉNFASIS EN EL GRUPO:** El grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
3. **EL ENFOQUE HACIA LAS PERSONAS:** El grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
4. **LA INTEGRACIÓN EN UNIDADES:** El grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente.



5. **EL CONTROL:** El grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.
6. **TOLERANCIA AL RIESGO:** El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
7. **LOS CRITERIOS PARA RECOMPENSAR:** El grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
8. **TOLERANCIA AL CONFLICTO:** El grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
9. **EL PERFIL HACIA LOS FINES O LOS MEDIOS:** El grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
10. **EL ENFOQUE HACIA UN SISTEMA ABIERTO:** El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

Las características siguientes ubican un continuo que permite evaluar a la organización en cuanto a las diez características obteniendo un panorama general de cultura organizacional, cuyo cuadro a continuación muestra las características centrales que definen la cultura de una organización.

<b>EVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS CENTRALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>PUESTO</b>	<b>1. IDENTIDAD DE LOS MIEMBROS</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>
<b>INDIVIDUO</b>	<b>2. ÉNFASIS HACIA LA GENTE</b>	<b>GRUPO</b>
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>3. PERFIL HACIA LA GENTE</b>	<b>PERSONAS</b>
<b>INDEPENDIENTES</b>	<b>4. INTEGRACIÓN DE UNIDADES</b>	<b>INTERDEPENDIENTES</b>
<b>POCO</b>	<b>5. CONTROL</b>	<b>MUCHOS</b>
<b>BAJA</b>	<b>6. TOLERANCIA</b>	<b>ALTA</b>
<b>RENDIMIENTO</b>	<b>7. CRITERIOS PARA RECOMPENSAR</b>	<b>OTROS</b>
<b>POCO</b>	<b>8. TOLERANCIA AL RIESGO</b>	<b>MUCHOS</b>
<b>MEDIOS</b>	<b>9. PERFIL HACIA LOS FINES O LOS MEDIOS</b>	<b>FINES</b>
<b>INTERNO</b>	<b>10. ENFOQUE HACIA UN SISTEMA ABIERTO</b>	<b>EXTERNO</b>

La cultura es un concepto descriptivo de la organización de la forma en que los empleados perciben las características de la cultura organizacional, y no al hecho de que éstas les agraden o desagraden. Es un concepto descriptivo, lo cual resulta muy importante porque es lo que marca la diferencia entre este concepto y el de satisfacción laboral. La satisfacción laboral mide las respuestas afectivas al entorno laboral, que en el concepto cultura organizacional es descriptivo y el término satisfacción laboral es evaluativo.

Las funciones de la cultura en la organización, en primer término, desempeña un papel que define límites: es decir, señala diferencias entre una organización y las demás, en segundo, confiere a la organización un sentido de identidad, en tercero, la cultura facilita que se genere el compromiso con algo superior al interés personal de un individuo, en cuarto,

refuerza la estabilidad del sistema social. Toda organización desarrolla una serie central de supuestos sobre entendidos y reglas implícitas que rigen la conducta y área en un lugar de trabajo.

La cultura refuerza el compromiso con la organización y aumenta la consistencia de la conducta de los empleados. Éstos son los beneficios claros para la organización. Desde el punto de vista del empleado, la cultura es valiosa por que reduce la ambigüedad. Le indica a los empleados cómo hacer las cosas y qué es importante. Sin embargo, no se deben ignorar los aspectos potenciales de la cultura disfuncional, que podrían modificar la eficacia de la organización.

La cultura se convierte en un peso cuando los valores que se comparten no están de acuerdo con los que aumentarían la eficacia de la organización. Esta situación se podría presentar cuando el entorno de la organización es dinámico. Cuando el entorno está sujeto a cambios rápidos, la cultura arraigada organizacional podría no resultar adecuada. Por tanto, la consistencia de la conducta resulta un bien para la organización cuando ésta tiene un entorno estable. Sin embargo, puede ser un peso para la organización y dificultar su respuesta a los cambios del entorno.

En una cultura organizacional creativa tiene aspectos estratégicos importantes organizacionales para una administración eficiente, casi todos los principios de una buena gestión empresarial son igualmente aplicables a la función de un modelo de cambio en tres áreas de la cultura organizacional. Para Garibay (1990), diversos países, tanto desarrollados como en vías de desarrollo, viven una etapa en la que se busca mejorar la productividad de sus respectivas empresas. Entre otras Naciones, Japón, Francia, E.U., Corea del Sur, Italia y España, se encuentran en distintas fases de

reestructuración o reconversión, habiendo avanzado en la elaboración de los niveles de ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD ISO 9,000:

Estos son 20 puntos elementales que si no se cumplen, no se puede hablar de ISO 9,000.

Para realizar estos pasos es necesario hacer conciencia de la filosofía que es:

- \* DOCUMENTA LO QUE HACES
- \* HAZLO CONFORME LO DOCUMENTASTE
- \* PRUÉBALO O DEMUÉSTRALO

Esto significa repetitivo y constante es la calidad.

Norma significa que es la calidad que se define, que se controla y que se mejora en términos de ISO 9,000. y como punto importante es que ISO 9,000 es aplicable a todo, es decir, es una norma tan general que se aplica en todo.

ISO 9,001 se aplican a las empresas que diseñan, desarrollan, producen, instalan y sirven productos o servicios a los clientes.

ISO 9,002 se aplican a las empresas que, producen, instalan y sirven productos o servicios a los clientes.

ISO 9,003 se aplica a las empresas que únicamente hacen inspección final y pruebas a productos.

Las ventajas de ISO 9,000: es que es un punto de venta muy fuerte para la empresa.

En el caso de México, las políticas se han orientado, desde 1983, al cambio estructural mediante el establecimiento de medidas de carácter general y programas sectoriales de fomento y de racionalización.

En este marco general, el fomento a la empresa mediana y pequeña tiene una alta prioridad, señalada en el Plan Nacional de Desarrollo como en el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior en donde se subraya que las pequeñas y medianas empresas son pieza clave del proceso de reorientación de la economía nacional.

El apoyo del gobierno plasma en el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña (PRODIMP)<sup>15</sup> expedido en 1985, en el cual se contemplan de manera global los instrumentos para promover el desarrollo del subsector de tal forma que se permita concertar acciones por parte de los Sectores Públicos, Privados y Social, esto se ha confirmado como el camino indispensable para la implementación de la política de desarrollo para más de 100,000 establecimientos micro, pequeños y medianos que ocupan sobre el 50% del empleo industrial, y contribuyen con una parte sustancial de productos manufacturero del País.

---

*15 La fuente es obtenida de la Cámara de Comercio de la Ciudad de México.*

Los objetivos específicos del PRODIMP son:

- I) Elevar la eficiencia de las empresas y medianas empresas a través del uso adecuado de los factores, como base en las prioridades nacionales y mediante una mejora cualitativa de sus estructuras y sistemas operativos.
- II) Contrarrestar desventajas que le impiden obtener, en condiciones apropiadas, insumos, maquinaria, equipos, recursos financieros y otros servicios para el desarrollo de sus operaciones, así como para integrarse eficientemente al mercado interno y al de exportación.

El impulso a la formación de organizaciones interempresariales ha permitido mejorar a capacidad de negociación de las empresas. Por lo tanto el desarrollo empresarial es indispensable para hacer frente a los retos derivados del avance tecnológico y de la informática entre otros.

En el transcurso de los últimos años, México ha experimentado uno de los periodos más críticos de su desenvolvimiento económico, y consecuentemente, la mayor parte de sus actividades productivas se ha visto limitada para participar de una manera más consistente en las perspectivas de reactivación y crecimiento.

Sin embargo, para Toranzo (1992), en cualquier economía es imprescindible contar con la creatividad y entrega de los empresarios para asegurar impulsos y dinamicidad a sus procesos de desarrollo. Son ellos los que dotan a la actividad productiva de nuevos horizontes.

Anticipándose a los cambios, los inducen y promueven. Esta actitud es fundamental y de la existencia de una capacidad empresarial abundante

por lo tanto se requiere de identificar el perfil psicológico del empresario en México. Para conocer las características psicológicas del empresario exitoso.

Para Porter (1991) existen diferentes puntos como fuentes de ventajas competitivas de las empresas en sectores mundiales "Son las empresas, quienes compiten en los mercados internacionales. Debemos comprender de qué forma las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva como objeto de explicarnos qué papel desempeña la nación en este proceso. En la moderna competencia internacional, las empresas no necesitan quedarse enclaustradas en su país de origen. Pueden competir con estrategias mundiales en las que las actividades tienen lugar en muchos países. Debemos prestar una especial atención a la forma en que las estrategias mundiales contribuyen a la ventaja competitiva, porque dan una nueva configuración al papel de la nación de origen", esto es, define como un área de compromiso, área de comunicación y de delegación (participación), es parte fundamental para destacar los efectos sobre la creatividad cuyos puntos se incluyen en toda empresa moderna, sin dejar aún lado sus políticas, exposición de objetivos o visión estratégica.

El sustantivo **compromiso** no tiene en nuestra lengua la misma connotación de fuerza que el verbo comprometerse, pues en muchos casos se considera como sinónimo de promesa o intención. Un compromiso es algo más que un concepto intelectual; debe ser fundamentalmente visceral para evitar pasarse la vida en un estado permanente de análisis y parálisis. Los compromisos se establecen primordialmente con uno mismo y no deben tomarse a la ligera como algo prorrogable o negociable.

El compromiso empresarial no difiere gran cosa del compromiso ético, pues es el punto de partida de cualquier estrategia y el primer

compromiso es precisamente con la estrategia misma; una vez analizada, discutida, modificada y aprobada, todos los integrantes del grupo social llamado empresa están comprometidos a actuar conforme a dicha estrategia y a no desviarse de ella por motivos particulares.

Al hablar de un compromiso en el entorno empresarial, la idea no se refiere en este caso al tipo de compromisos asumidos por una compañía en razón de propia existencia con clientes, proveedores, accionistas, empleados y la sociedad en general, sin negar con ello la importancia de estos compromisos. El compromiso más perjudicial o alentador de la creatividad es el de la empresa consigo misma, esto es, con sus objetivos.

Sin duda, el cumplimiento de sus compromisos es fundamental para toda organización en cualquiera de sus funciones; quizá la única diferencia con respecto a la creatividad radica en la magnitud de los efectos. Como ya se ha hecho notar, las personas altamente Creativas han desarrollado características especiales y sus motivaciones suelen diferir bastante de las del empleado común. Si no percibe un compromiso claro de búsqueda y apoyo de la creatividad, el empleado creativo no sólo se frustrará con más facilidad y rapidez, sino que también buscará - probablemente en otra compañía - la realización y satisfacción de sus anhelos aún a costas de la pérdida o reducción de otros satisfactores nomás elementales.

Un compromiso equivale a la claridad y firmeza de propósitos y aunque la esencia de la creatividad son los cambios, esto es, la modificación constante de los conceptos y acciones relacionados con o productos y sistemas, paradójicamente la creatividad debe desarrollarse en una atmósfera conservadora en cuanto a la firmeza del compromiso de preservar los medios e instrumentos impulsores de dicha creatividad.



En consecuencia, cuando una empresa formaliza un compromiso con la creatividad, además de comprometerse con los propósitos de unos o varios proyectos definidos, también lo está haciendo con una estrategia para conformar una empresa creativa; no se puede promover la creatividad un año para suspenderla o sustituirla por otra "moda" al año siguiente. Para Eroles (1994), la creatividad es por su propia naturaleza, un compromiso a largo plazo que puede y debe modularse con el correr del tiempo y la realimentación de sus efectos, pero que no puede frenarse o acelerarse entre "según como vayan las utilidades".

La comunicación gira alrededor de dos aspectos fundamentales: el proceso tecnológico y el progreso humano. Poco debe añadirse sobre el aspecto instrumental de la comunicación, pues ya se han mencionado mucho de las obras creativas de la Sociedad Informática generadoras de enormes avances en el campo. Lo más contradictorio de la comunicación es que ésta haya avanzado tanto en el campo tecnológico y tan poco en el aspecto humano, problema no limitado al ámbito empresarial, pues penetra en todos los entornos sociales de la frenética vida moderna.

Una de las ventajas de la pequeña empresa es su sistema informal y natural de comunicación; simplemente, todo mundo está enterado de los planes, necesidades, dificultades, oportunidades y recursos y sobre todo, de las actividades de los demás. Cuando la empresa comienza a crecer, los sistemas de comunicaciones informales tienden a desaparecer para ser sustituidos por mecanismos institucionales que más que de comunicación son de información. Cuando la comunicación se dedica a pontificar, los resultados suelen ser desastrosos.

Entre los aspectos más importantes está el hecho de que el sistema debe de configurar una red interactiva de comunicaciones ascendentes,

descendentes, laterales e informales y, además, el originador de la comunicación debe ponerse siempre en los zapatos del receptor, sea la comunicación oral o escrita, pues no se trata de demostrar o imponer ideas, sino de una transacción mental en la cual ambas partes desempeña papeles distintos pero complementarios.

Aún cuando podría parecer que la diferencia entre comunicar e informar es puramente semántica, en realidad reviste una importancia vital. Mientras la comunicación es un vía de doble sentido, la información es unilateral y no busca una respuesta o reacción; es más, casi siempre la rehuye. Sin menospreciar la importancia de las informaciones escuetas ya sea en forma directa o como boletines circulares o cualquiera de los sistemas usuales, estas informaciones presuponen que todo mundo las entiende y no permiten una réplica ni intercambios de opiniones. Así como la característica más importante del aspecto tecnológico de la comunicación es que fluya sin obstáculos, lo más significativo del ángulo humano es su autenticidad y frecuencia.

Las frases más usuales en las empresas con problemas de comunicación son de tipo "A mi nadie me dijo," o "¿Por qué no me lo informaron? Estas expresiones implican una relación irreversible de emisor y receptor ajena a la verdadera comunicación, pues casi siempre provienen de personas deseosas de recibir información, pero pocas veces dispuestas a buscarla o reciprocirla para transformarla en comunicación.

Además de su importancia intrínseca, la información hacia , desde y dentro de los grupos creativos es la savia vital del grupo, pues una de las etapas de proceso creativo es precisamente la obtención de ideas, datos y criterios para comunicarlos, discutirlos, evaluarlos, intercambiarlos y modularlos. Los grupos creativos deben operar como si se tratara de una

empresa pequeña con sistemas de comunicación informales y casi siempre verbales, por medio de los cuales puedan detectarse las percepciones inexactas y las emociones, a demás de los gestos, las actitudes de duda y los malentendidos.

A este respecto, los occidentales tenemos mucho por aprender de los japoneses quienes, aunque de naturaleza introspectiva son grandes comunicadores y negociadores, particularmente cuando operan como grupo. Pocas veces se da en una empresa japonesa que no esté perfectamente familiarizado con los objetivos generales, los de su grupo y los suyos individuales esta es la verdadera esencia de la comunicación.

Para Eroles (1994), la delegación es un mecanismo de participación, es uno de los aspectos fundamentales de la empresa y en el caso de los grupos creativos, conforma la diferencia entre planear y producir resultados o dormir en uno de los cuadros del organigrama que sólo servirá para exhibirlo entre las actividades de relaciones públicas.

El aspecto más importante de la delegación es que sea real y no esté limitada a una o dos personas. Por una parte, el ejecutivo típico tiende a delegar en sus 3-4 colaboradores inmediatos sin motivarlos para que ellos también lo hagan y configurar así una estructura verdaderamente participativa. El segundo aspecto crítico consiste en evitar que los empleados perciban las tareas delegadas, como responsabilidades de poca importancia o simplemente desagradables, lo cual resulta cierto en demasiados casos.

Se ha dicho que la responsabilidad no se delega sino que se comparte, si bien la autoridad sí puede delegarse, en tanto se logre un buen equilibrio entre los niveles de autoridad y responsabilidad. Todo esto está

muy bien cuando las palabras preceden a los hechos. Pero si alguien se limita a explicárselo a sus empleados con intenciones pseudomotivacionales, no sólo no logrará su objetivo de participación; habrá fracasado también en el aspecto de comunicación.

Como casi todas las herramientas de la estrategia empresarial, la delegación de autoridad requiere un análisis previo. No es posible delegar sin tomar en cuenta las características de la persona o grupo en el cual se va a delegar, pues resulta incluso contraproducente. Además de la necesidad de evaluar si un empleado rehuye o desea tener más participación, la persona considerada debe estar bien preparada profesional y éticamente.

Insistiendo en el tema, lo verdaderamente importante del proceso de delegación para lograr participación, es establecer con claridad las reglas del juego. Cada individuo o grupo debe conocer a la perfección que puede decidir por sí mismo, cuando debe informar sobre sus decisiones y a quién, o bien cuando sólo puede sugerir y no actuar sin consulta previa.

Así como el compromiso, delegación, la comunicación forman parte esencial del entorno empresarial, otro punto fundamental es el **estrés laboral**, donde a partir de un concepto general o conocido por la mayoría, a manera accesible a todas las personas, se define el estrés como una fuerza impulsora a la persona a cambiar, crecer, luchar, adaptarse o ceder. Todos los sucesos de la vida incluso los positivos, causan algún estrés. Por ejemplo, un ascenso en el trabajo es un cambio positivo, pero las obligaciones del nuevo cargo pueden ser estresantes. No todo el estrés es nocivo puede ser estímulo el desafío y el cambio puede ser provechoso para la persona. Sin embargo, muchas personas están sometidas a un exceso

de estrés y su capacidad para hacerle frente está sometida al máximo esfuerzo.

El cambio acelerado en la atmósfera empresarial somete hoy a los empresarios a un número creciente de presiones. Al multiplicarse las exigencias de la vida comercial y personal, el empresario consciente en su empeño por satisfacerlas, se arriesga a trasponer sus límites físicos y mentales de tolerancia. Los retos de antaño lo estimulaban, motivaban y amenazaban, por su mera cantidad con socavar su eficiencia de dirigente y su capacidad de adoptar decisiones.

Pero en la mayoría de las personas están en condiciones de encarar el estrés tratado como se debe, pueden reducirse al mínimo sus efectos debilitantes, es preciso comprender exactamente su carácter. El empresario debe poder reconocer los signos precursores y mostrarse alerta a las perturbaciones serias del estrés antes de que se produzcan.

El análisis y las directrices que se siguen explican las causas, y prevención del estrés. El empresario atenderá el estrés personal, el de los colegas y subordinados. Encarar mejor el estrés y comprenderlo para impedir que exigencias incipiente que empiezan a roer su capacidad de conducción y eficacia, obre con decisión y afronte los problemas empresariales objetivamente, podrá mantener y hasta mejorar su desempeño en el mundo de hoy que cambia constantemente.

El estrés denominado con frecuencia "la enfermedad de la civilización" constituye la respuesta no específica del cuerpo ante cualquier exigencia que se le haga. Produce reacciones importantes a nivel emocional, fisiológico, cognoscitivo y de comportamiento. El sistema activador reticular, un as de fibras nerviosas que corren de la medula

espinal al cerebro, constituye una parte integral de la fisiología de la respuesta ante el estrés. Recibe estímulos de todos los sentidos y es el responsable de mantener a un organismo activado, alerta y sensible ante los cambios en el medio ambiente.

Un nivel intermedio de activación produce un desempeño óptimo de acuerdo con Hans Selye (citado en Hamilton, 1979), la reacción del cuerpo bajo tensión se produce en tres etapas fundamentales: la reacción de alarma, la etapa de resistencia y la de agotamiento. Juntas constituyen el síndrome de adaptación general. Si continúa la exposición ante un agente nocivo de estrés, esto dará como resultado la etapa de agotamiento (en la cual la pituitaria anterior y la corteza suprarrenal son incapaces de continuar la secreción de las hormonas hact y corticina que reduce el estrés), los síntomas que aparecieron en la reacción de alarma volverán a parecer y se puede producir la muerte por agotamiento total.

El deterioro psicogenético de las funciones corporales (que tienen una fuente psicológica-emocional) se denomina alteración psicosomática. Este término se utiliza para hacer referencia a los síntomas que intervienen en las reacciones persistentes de estrés, tales como el pulso acelerado y la presión arterial elevada. Los factores constitucionales y las experiencias pasadas, así como el estrés producido por el comportamiento, juegan un papel importante en la determinación de si se presentará o no una reacción psicosomática.

Para Hamilton (1979), el estrés ocupacional es la condición en la cual algún factor o factores en el trabajo interactúan para alterar la homeóstasis psicológica o fisiológica del trabajador. Entre estos factores, los fundamentales son la sobrecarga de trabajo y la falta de estímulos. Algunos individuos enfrentan la tensión en formas que pueden resultar nocivas desde

el punto de vista físico. Por ejemplo los hombres propensos a padecimientos coronarios, denominados también hombres de tipo A manifiestan intentos característicos de confrontar el estrés como empuje excesivo, hostilidad, competitividad impaciencia y gran cantidad de conductas de inadaptación.

El estrés es esencial en la vida cotidiana es la fuerza impulsora y constructiva que lleva a la creatividad y éxito de los negocios y en todas las demás esferas del esfuerzo humano. El estrés puede ser agradable y estimulante cuando resulta de un triunfo en los negocios, los almuerzos de negocios, conferencias o reuniones con gente interesante presentan estrés gratos pero de menor magnitud. Los estrés agradables no son dañinos a menos que se acumulen en rápida sucesión. El estrés puede ser desagradable y destructivo cuando lo causan el miedo, una gran exageración del esfuerzo físico, una censura humillante, pérdidas desastrosas en los negocios, Estos estrés de gran magnitud habitualmente hacen que el cuerpo reaccione en forma más marcada.

El Dr. Hans Selye, (citado en Hamilton, 1979), fisiólogo de la Universidad de Montreal y la principal autoridad mundial en lo relativo a estrés, lo define como la respuesta no específica del cuerpo ante cualquier exigencia a que se lo somete. El cuerpo tiene respuestas diferentes ante estímulos distintos, tales como el calor, el frío, el dolor, o una pérdida de sangre o una experiencia gozosa, penosa o aterradora. Si las exigencias que se imponen al cuerpo son excesivas a esto se le llama distrés.

Las respuestas del cuerpo varían de acuerdo a como el empresario percibe los motivos del estrés, por ejemplo, el golpe de perder inesperadamente a un cliente que representaba una parte importante de la actividad del negocio provocará en el empresario una reacción emocional

muy distinta a la alegría producida por una decisión repentina del mismo cliente de duplicar sus pedidos. Sin embargo, en ambos casos el cuerpo experimenta respuestas glandulares y cambios fisiológicos similares. No importa el tipo de experiencia que los pone en marcha. Las glándulas liberan grandes cantidades de adrenalina, cortisona y otra hormonas para producir cambios fisiológicos en el cuerpo el ritmo cardiaco y la respiración se aceleran, los vasos sanguíneos se dilatan.

La reacción de la gente ante el estrés en tiempos primitivos, el hombre primitivo oía un ruido que lo atemorizaba, su química corporal se movilizaba para que pudiera defenderse, ese hombre reaccionaba arrojando piedras o escapando a la carrera. Los empresarios de hoy en día encuentra estímulos mucho más complejos de los que enfrentaba el hombre primitivo, por que habitualmente no puede salir corriendo ni arrojar algo. A menudo, ni siquiera puede demostrar temor o ira, debe ocultar sus intensas reacciones emocionales y reprimir las emociones que pueden tener consecuencias fisiológicas y psicológicas adversas.

Los estímulos que provocan estrés entrafian relaciones con otras personas hay otra respuesta posible (además de luchar o huir), adaptarse al estrés. En muchos casos, el empresario se recupera con bastante rapidez de los efectos inmediatos de una experiencia causante de estrés. Es que tiene buena provisión de energía de adaptación superficial que utiliza y repone según sea necesario, como si fuera dinero en una cuenta corriente. No obstante el estrés tiene un precio, cuando las reservas de energía se agotan, es sumamente difícil reponerlas.

Los empresarios pueden malgastar imprudentemente su energía de adaptación, o pueden hacer durar más este valioso recurso utilizándolo atinada y parcamente sólo cuando el estrés con que se tropieza en una



actividad vale la pena. Esto requiere que entiendan que es el estrés, conozcan sus capacidades individuales para habérselas con el estrés o adaptarse a él y descubrir que niveles de estrés pueden tolerar. Al saber más acerca de los efectos de éste, es más probable que se controlen en cuanto a las situaciones causantes por este mismo a que están expuestos.

Una guía para saber cuánto estrés se puede tolerar, si bien ninguna regla empírica puede medir exactamente cuando el estrés es excesivo, el Dr. Thomas Holmes, (citado en Hamilton, 1979), profesor de psiquiatría de la Universidad de Washington formuló un sistema de puntaje que valúa la situaciones causantes de estrés que a menudo se presentan en la vida personal y en los negocios, sus investigaciones indican que es peligroso que el adulto típico experimente estrés equivalente a 300 puntos o más por año, y asigna un puntaje a 36 conceptos a que son valorados cambios agradables y desagradables que se presentan en situaciones capaces de producir estrés que pueden afectar la salud.

El mecanismo del estrés se puede analizar a través del síndrome de adaptación general cuya teoría del Dr. Selye que es piedra angular de la investigaciones modernas sobre el estrés que la divide en tres etapa que son: reacción de alarma, al primer contacto con el factor que produce estrés el cuerpo trata de evitar o frenar este estímulo fortaleciéndose con hormonas y mediante cambios coordinados en el sistema nervioso central, esta es una etapa peligrosa en la que la resistencia del cuerpo se ve disminuida.

En la etapa de resistencia, virtualmente desaparecen las señales corporales de la reacción de alarma, si bien se continua expuesta al agente del estrés y el cuerpo puede adaptarse, sobreviene una resistencia superior

a lo normal, se presentan reacciones corporales específicas para contener los efectos de la situación causante del estrés.

En la etapa de agotamiento a la larga después de estar sometido al estrés durante un tiempo prolongado, la energía de adaptación se agota y se difunden por todo el cuerpo reacciones dañinas. Si bien el estrés grave y prolongado puede provocar depresión emocional la etapa de agotamiento nos una depresión sino un proceso físico. El estrés excesivo y la larga duración puede causar además de la depresión, enfermedades varias entre ellas se encuentran alta presión arterial, úlceras, colitis, artritis, diabetes y ataques cardíacos y de otro tipo.

La identificación de los síntomas y gravedad de un trastorno de estrés se pueden identificar a través de la guía formulada por el Dr. Robert J. Van Amberg, (citado en Hamilton, 1979), psiquiatra de Montclair New Jersey, identifica seis grados de estrés:

Primero. El estrés es leve generalmente va acompañado de un gran impulso para obrar; percepción excepcionalmente aguda y energía nerviosa excesiva con capacidad de realizar más trabajo que el habitual. Esta etapa es tan agradable que mucha gente casi se aficiona a ella y desea conservarla. Debe ser considerada como una de las primeras señales de advertencia de que se están consumiendo reservas de energía.

Segundo. Aparecen aquí algunos de los efectos desagradables del estrés, las reservas de energía ya no alcanzan para todo el día, son comunes los siguientes síntomas cansancio al levantarse, o energía que decae después del almuerzo o en las primeras horas de la tarde; trastornos ocasionales de las funciones estomacales, e intestinales, y arritmia cardíaca;

tensión muscular en la espalda y alrededor del cráneo; y sensación de no poder relajarse.

Tercero. En esta etapa se acentúa la fatiga y se presentan estos otros síntomas mayores perturbaciones en las funciones intestinales y problemas estomacales; musculosa tiesos y sensación de tensión en aumento; trastornos del sueño y sensaciones de desmayo (sin que se produzcan). A esta altura es aconsejable una visita al médico, a menos de que disminuyan las exigencias y se permita al cuerpo recuperar su provisión de energía, seguirán problemas más graves en las siguientes etapas.

Cuarto. Caracteriza esta etapa lo siguiente: gran dificultad para llegar a cabo el día; actividades que antes eran agradables resultan ahora penosas; pérdida de la capacidad para reaccionar ante las situaciones de asuntos sociales, conversaciones con amigos y otras actividades que se vuelven molestas; mayores trastornos en el sueño entre las 3 y las 5 de la mañana, se despierta a causa de sueños desagradables; sentimientos negativos e imposibilidad de concentrarse y temores inefables.

Quinto. En esta etapa el aumento de la intensidad de los síntomas se presenta en fatiga extrema; dificultad en efectuar tareas bastante sencillas; trastornos muy intensos en las funciones estomacales e intestinales y las sensaciones penetrantes de temor y.

Sexto. En esta etapa se pueden producir síntomas tremendos tales como latidos violentos del corazón y sensaciones de pánico debido a las reacciones causadas por adrenalina; respiración anhelante; temblores, escalofríos y transpiración de manos y pies o entumecidos con sensación de

hormigueo; y postración, energía apenas suficiente para efectuar las tareas más sencillas.

Un trastorno de estrés es esencialmente un agotamiento paulatino de las reservas de energía del cuerpo, el principal síntoma de alguna gente es la fatiga; los síntomas principales de otras personas es la ansiedad o la depresión. La ansiedad se caracteriza por una sensación de tensión acompañada por temores exagerados, este estado lo causa una aceleración de los procesos corporales que conlleva un consumo constante de energía. Durante las etapas avanzadas la víctima quizá diga que está deprimida, esto proviene de una disminución en el ritmo de los procesos corporales como resultado del agotamiento.

Los tests muestran que la depresión es uno de los problemas más comunes y serios de los empresarios, un elevado porcentaje de ellos padecen depresión, aunque a menudo está oculta, explica que por regla general se vincula que con el estrés. Cuando éste se enfada o se pone ansioso, frecuentemente no puede expresar sus sentimientos o encontrar desahogos legítimos para sus agresiones. Tal vez ni siquiera admita para sí que las tiene. Entonces le viene la depresión como defensa contra sentimientos que no quiere reconocer en sí mismo.

Los sentimientos reprimidos lo que menudo causa la depresión es la pérdida de algo o de alguien que el empresario aprecia mucho, una derrota importante en los negocios, la muerte de ser querido o de un amigo íntimo. La depresión también puede ser ocasionada por el hecho de estar durante largo tiempo en condiciones de estrés menos intenso, o por la acumulación de estrés y presiones en el trabajo.

Los síntomas y señales de depresión pueden ser tenues, y algunos se asemejan a los de ansiedad grave y entre ellos figuran falta de atención, pérdida o falta de interés en lo que ocurre, irritabilidad, constipación, insomnio (acompañado de pesadumbre), sueño excesivo, quimeras o ilusiones frecuentes, tendencia al llanto, sueños aterradores, gran consumo de bebidas alcohólicas, uso de drogas, pérdida del impulso sexual, lentitud para la toma de decisiones, ideas de que uno mismo carece de utilidad, sentimientos de rechazo, ideas de suicidio e intentos de suicidio.

El estrés ocupacional en muchas personas que pasan cada día más tiempo dedicadas al trabajo que a cualquier otra actividad. Si algunas clases de trabajo se pueden identificar como actividades que provocan estrés, entonces las exigencias de adaptarse al empleo podrían ser costosas e incluso, tal vez constituir asuntos de vida o muerte.

El estrés ocupacional se puede definir como " la condición en la que algún factor o una combinación de factores en el trabajo interactúan con el trabajador para alterar su homeóstasis psicológica o fisiológica" Margolis y Kroes 1974, ahora bien, las probabilidades de que exista estrés en el empleo son mayores cuando hay un ajuste deficiente entre la persona y el ambiente. Esto puede suceder cuando el empleo presenta exigencias que van más allá de las aptitudes del trabajador (sobrecarga), o cuando las necesidades del trabajador se ven frustradas a causa se un empleo poco estimulante (sobrecarga de estímulos). La sobrecarga se puede crear por trabajos en los que se tiene información excesiva y con frecuencia incomparable acerca del papel que se espera que uno juegue.

La incertidumbre respecto de los criterios de desempeño, lo que se espera de una persona, la ambigüedad, en cuanto a la mejor manera de

llevar a cabo el trabajo o la forma en la que ella debería de relacionarse con sus compañeros contribuyeron al factor del estrés en el trabajo.

La sobrecarga de trabajo produce diferentes clases de cansancio psicológico y fisiológico en el trabajador: la sobre carga en el trabajo está relacionada con la insatisfacción en el mismo; el incremento en los niveles de colesterol; del ritmo cardiaco acelerado el exceso de fumar; todos ellos son factores de riesgo en los padecimientos cardiacos. Los trabajadores sobre cargados no utilizan sus conocimientos ni sus aptitudes intelectuales, administrativas y de mando. En los niveles conscientes o inconscientes dichos trabajadores perciben su empleo como una amenaza para su bienestar mental y físico.

El trabajo está relacionado con el estrés laboral, actualmente es de todos conocido el hecho de que el desempeño de ciertos puestos de trabajo puede ser inadecuado y perjudicial para el trabajador sin que exista daño físico inmediato y evidente. Para Dy fe (1987), existe una gran variedad de concepto al describir alguno de los factores físicos, psicológicos y sociales que intervienen: alimentación, anemia, ansiedad, aburrimiento, conflicto, fatiga, frustración, satisfacción (insatisfacción) profesional, sobrecarga, presiones y así sucesivamente estos conceptos definidos y ponderados de muchas maneras diferentes son función de resultados para la empresa como para el individuo: absentismo, rotación, baja calidad de trabajo realizado, baja productividad, estado de salud del trabajador etcétera. El estrés profesional como concepto que ofrece muchas ventajas para estudiar la calidad y conveniencia de un determinado trabajo, especialmente desde el punto de vista de protección del trabajador, estas ventajas son las siguientes:

⇒ El concepto de estrés presenta diferentes maneras de combinar factores aparentemente dispares relativos a las características de los puestos de

trabajo y al entorno laboral, por ejemplo, entorno físico, ambiente social, contenido del trabajo, así como efectos sobre los trabajadores como es el absentismo como apatía, neurosis, úlceras dentro de un marco analítico coherente.

- ⇒ El estrés puede medirse, al menos parcialmente, en términos de pruebas médicas "objetivas" (substancias en la sangre o en la orina), en lugar de simples técnicas psicológicas o sociológicas "abstractas".
- ⇒ Los síntomas de estrés incluyen problemas de salud (enfermedad cardiovascular, trastornos gastro-intestinales, depresión, neurosis, etcétera) que requieren atención especial.

Además para Dy fe (1987), las pruebas empíricas sobre el estrés han resultado convincentes al considerar los efectos derivados de la mecanización. Las múltiples definiciones y modelos del estrés que existen actualmente han sido concebidas para satisfacer necesidades específicas de distintos tipos de investigación. El marco laboral que incluye las características principales de la mayoría de esas definiciones contiene los factores esenciales, descomponiendo el síndrome del estrés en sus elementos interactivos:

a) los focos de estrés en el entorno físico de la actividad laboral y la organización del trabajo.

b) las diferencias individuales entre los trabajadores que condicionan la vulnerabilidad y las respuestas a focos potenciales de estrés, o moderan su proceso de percepción de los mismos; y

c) los efectos del estrés, o causas del estrés en el trabajo se asocian a menudo con el entorno físico de éste (nivel de ruidos, exceso de iluminación) diseño de equipos (dispositivos, monitores, brillo intenso de pantalla) y factores de organización del trabajo (sobrecarga, supervisión constante). Estos focos de estrés se encuentran a menudo interrelacionados y se refuerzan recíprocamente.

En la vía de transición o trayectoria desde los focos potenciales del estrés entorno al trabajo hasta sus consecuencias para el buen estado de salud y bienestar de los trabajadores, influye las características del individuo. La vulnerabilidad individual o focos de estrés específicos relacionados con el desempeño de un puesto de trabajo es compleja y varía ampliamente para cada persona en particular así como para personas diferentes. Estas diferencias individuales (edad, responsabilidades familiares, aptitudes), significan factores críticos en lo que se refiere al modo de experimentar y responder al estrés originado por el ejercicio de una actividad laboral.

Los efectos del estrés, es decir, las consecuencias que tiene para el individuo, pueden ser fisiológicas (aumento del ritmo cardiaco), psicológicas, (depresión, ansiedad) y de comportamiento(aumento del número de errores). El se manifiesta como "productor de enfermedad" y como "intensificador de enfermedad".

En relación con la enfermedad, el estrés puede desempeñar una función directa como en el caso de úlceras o enfermedad cardiaca coronaria, una función adicional agravando la diabetes, el asma, el cáncer o las erupciones cutáneas; o una función sinérgica, creando un riesgo combinado para la salud mayor que la simple suma de dos o más problemas, como ocurre al fumador que sufre estrés.



Cierto grado de estrés es beneficioso en la medida de que las exigencias que se le presentan al trabajador puede interpretarse como un estímulo (la oportunidad de realizar un trabajo más complejo) más que con una limitación (ritmo de trabajo excesivo, tareas monótonas); el estrés intenso, continuo o prolongado - **estrés crónico** - el que perjudica a la salud física y mental.

El estrés que experimenta el trabajador mientras realiza su trabajo tiene una duración mucho mayor que la correspondiente a las horas que permanece en el lugar del trabajo. El estrés desencadenado en el trabajo se lleva - a casa - y afecta las relaciones con la familia y los amigos. El estrés y los riesgos para la salud han existido en el trabajo durante años. No obstante la prevención se añaden nuevos problemas y riesgos que agravan las propias características del trabajo que provocan el estrés y anulan aquellas que proporcionan satisfacción en el trabajo y contrarrestan el mismo.

Unas de las causas del estrés para los trabajadores que se incluyen en la organización del trabajo, son factores relativos al contenido del mismo, horario de trabajo, remuneración, sistemas de incentivos y los factores correspondientes al entorno laboral. Estas condiciones y las características de la tarea que se ha de realizar constituyen el entorno objetivo del trabajo. Los factores relativos a la organización del trabajo y a su contenido parten de las propiedades y características de las tareas que están relacionadas con la organización del trabajo y su contenido, son focos críticos de estrés que pueden agruparse en forma conveniente en 4 categorías principales como son: sobrecarga cuantitativa, bajo volumen de trabajo cuantitativo, falta de control sobre la tarea asignada y falta de apoyo social.

La interacción de la organización en el trabajo y los factores del contenido del puesto de trabajo está relacionado con los focos de estrés relativos a la organización de éste y el contenido de la actividad actúan recíprocamente en cuya acción resulta como consecuencia de la interdependencia estructural de las características de la organización.

Las diferencias individuales en la moderación del estrés, es importante no tratar los problemas del mismo solamente a nivel individual. Este enfoque "tiende a convertir los problemas del ámbito laboral en problemas privados además la presión para la adaptación está dirigida hacia el individuo y no hacia la organización y el proceso de producción". Mientras la mayoría de las formulaciones del estrés implican el uso de métodos subjetivos, esto no significa que los problemas sean necesariamente causados por razones de índole personal o que debieran de ser tratados solamente como problemas "personales". El hecho de que el estrés tenga un componente cognoscitivo o que las diferencias individuales puedan modificar la percepción, tolerancia y severidad del mismo no significa que las causas del estrés sean reales u objetivas.

Es probable que haya alguna discrepancia entre las condiciones objetivas en el trabajo y las percepciones individuales. varios mecanismos mentales, tales como defensas pueden distorsionar una percepción personal. En efecto, un trabajador puede simplemente "no saber qué es lo correcto o útil para él con relación a las condiciones tolerables definidas de salud y bienestar" los trabajadores no tienen un mecanismo interno auto-regulador que les garantice el poder tomar medidas antes de ser perjudicados.

Los efectos del estrés laboral son multiformes y complejos de forma análoga a las causas del mismo esto está motivado por diversas causas: del

hecho de que el estrés tiene un efecto inmediato y otro a más largo plazo sobre el trabajador; las interacciones dinámicas entre diferentes focos de estrés en el trabajo y fuera de él; las formas en las que las diferencias individuales y las susceptibilidades mitigan o amortiguan los efectos del estrés sobre cada trabajador, y finalmente desde el mal comprendido proceso interno por el cual el estrés verdaderamente conduce cambios fisiológicos, psicológicos y de comportamiento.

Los efectos fisiológicos psicológicos y de comportamiento inmediatos se identifican al enfrentarse con un estrés agudo los recursos del organismo se movilizan para ayudar al individuo a responder a la amenaza. La respuesta de emergencia del organismo está designada para proporcionar la energía, bien para una respuesta de "evasión" o "lucha," algunos de los cambios psicológicos de emergencia incluyen aumento de la presión sanguínea y de palpitaciones aumento de catecolamina (adrenalina) y secreción de colesterol; sequedad en la garganta y boca, respiración más profunda y un proceso digestivo más lento.

Estos efectos psicológicos inmediatos proporciona al cerebro y a los musculos una cantidad máxima de energía en un periodo mínimo para preparar al organismo a enfrentarse con la amenaza y restaurar su equilibrio (homeóstasis). Otros efectos psicológicos comunes que a menudo atribuyen a tensiones emocionales (trastorno psicósomáticos) son dolores de cabeza, espalda, tensiones musculares, indigestión, orina frecuente, y alteraciones del sueño.

Consecuencias clínicas a largo plazo, aunque la respuesta de emergencia sea adaptable, la prolongada y repetida activación del organismo en esta forma podría conducir a una degeneración de los sistemas orgánicos implicados (particularmente del sistema circulatorio),

dando como resultado enfermedades y una salud precaria. Una de las razones por la que ésta degeneración ocurre es que aunque la respuesta de emergencia esté preparado al organismo para un ejercicio muscular intenso, la mayoría de las situaciones de estrés no requieren una respuesta física tan fuerte la cual consumiría esta energía. En efecto muchas situaciones son particularmente propensas al estrés, precisamente porque no hay manera inmediata de salida y el individuo se encuentra indefenso y sin fuerzas para cambiar la situación.

La relación entre las condiciones de trabajo y la vida exterior tiene múltiples efectos del estrés al combinarse en las diferentes formas en que afectan a cada individuo, tanto como los diferentes focos de estrés interactúan para crear estos efectos el estrés es un síndrome, un conjunto de síntomas interrelacionados que unidos, afectan a los muchos aspectos de la vida del trabajador, tanto en el trabajo como en su hogar. Se ha demostrado que los trabajadores que están alineados, frustrados e insatisfechos del trabajo tienen una calidad general de vida que refleja esta situación.

Para Dy fe (1987), el trabajo "se refleja" en su vida personal, más que ofrecer una oportunidad de enriquecer la vida laboral, el óseo refleja y magnifica los problemas del trabajo. La visión de que los trabajadores pueden compensar un trabajo monótono con actividades estimulantes y enriquecedoras durante su tiempo libre se está remplazando gradualmente por una mejor comprensión de los fuertes vínculos entre los puestos de trabajo limitados y repetitivos y el óseo que es "pasivo y psicológicamente poco gratificante" tales trabajadores participan poco en actividades de organización y orientadas al éxito que requieran planificación cooperación con otras personas fuera del trabajo. Los efectos del estrés laboral están a menudo encausados a afectar las relaciones familiares y sociales.

Así mismo, las nuevas estructuras laborales han permitido cambios, la comprobación de una estructura de trabajo basada en unidades de fabricación que han sido reducidas en su tamaño actualmente se han desarrollado las siguientes tesis:

- ◊ La formación de algunas unidades más pequeñas de producción y de procesos da lugar necesariamente a una expansión del alcance de trabajo, en otras palabras el proceso logrado de división de trabajo hasta hoy ha de invertirse. De aquí que surge la necesidad de mayores demandas en lo que respecta a la calificación de los trabajadores, las cuales pueden cubrirse sólo parcialmente por el potencial de calificación existente de forma que los procesos sistemáticos de calificación profesional se lleguen hacer necesarios en el contexto de la nueva estructura de trabajo.
- ◊ Un sistema de fabricación flexible consistente en unidades de producción reducidas simplificará la planificación de una continua afluencia de materiales y un constante acabado de materiales. La transferencia de funciones de control a los empleados que trabajan en estas pequeñas unidades de fabricación se ofrecen como una solución o estrategia, sobre el supuesto que existe una calificación para el equipo de trabajo y una cooperación que debe incluir el que se asuman, por parte del grupo funciones de disposición tales como una gestión autónoma de distribución del trabajo y de los cambios, una organización independiente de los materiales acabados, asumir el control de calidad etcétera.
- ◊ En el contexto de institución de las unidades flexibles de fabricación que forman los grupos de trabajo con un extenso margen de acción, el problema de remuneración aparece una vez más, así pues los efectos que se pueden esperar alcanzar ocupan cinco niveles de objetivos:

mejora de la calidad de trabajo; reducción de tensión (sobrecapacidad, así como infracapacidad); mayor grado de seguridad laboral; reducción de la interacción negativa entre la esfera de trabajo y otras áreas de vida, y desarrollo de las estrategias especiales para la humanización de la vida laboral.

## **2.6 LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y DE OPERACIÓN, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS COMO INSTRUMENTOS DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

El clima de trabajo reinante en una organización imperante de una empresa es producto de la serie de sistemas que hacen que la gente actúe y se comporte de una determinada manera. Esto es, la forma en que se factura, vende, produce o trata a los proveedores. Son sistemas que fueron creados por alguien, por alguna persona que pensó que esa era la mejor forma de hacer las cosas en la organización.

Lo interesante es que cuando una empresa crea una cultura diferente en su negocio, tiene que confrontar la forma en que ocurren las cosas diariamente y analizar si esa es la mejor manera de hacerlo a fin de lograr la mejora continua y obteniendo mayores ingresos en el negocio.

La selección de instrumentos como políticas, normas, metodologías y estructuras que en su conjunto armónico de conocimientos y experiencias, lineamientos y métodos ordenadamente relacionados entre sí, que conforman el procedimiento formal para que los esfuerzos de un individuo o un grupo se encaminen en una dirección predeterminada.

En la dimensión de la esfera empresarial, esta descripción debe ampliarse para incluir los fines específicos, bien sean normativos o

creativos. En general, el conjunto de sistemas empresariales constituyen la parte total de la estrategia; es decir, la filosofía aplicada para mantenerse a la cabeza de la competencia obtener una utilidad legítima general y preservar empleos satisfactorios y bien remunerados, y servir a la sociedad a través del mejoramiento de los niveles de vida.

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones del empresario concernientes a políticas, organización y procedimientos. En la moderna administración, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúa en aumento. Los empresarios progresistas han llegado a considerar que en sus empresas las estructuras orgánicas, planteamiento de política y práctica de procedimientos pueden y deben cambiar tan seguido como se requiera para capitalizar las nuevas oportunidades y afrontar la competencia. Este concepto organizacional a incrementado la necesidad de modificaciones así como también el papel que desarrollan los manuales.

Actualmente se pone especial interés en el uso de los manuales con respecto a su legibilidad, sencillez y flexibilidad. La actividad de elaboración de los manuales se considera como el tener informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección, más bien que de trazar al mismo tiempo el organigrama y asignar las políticas y procedimientos en forma de documento permanente.

El manual es un documento que tiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de la empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Los manuales, por otra parte deben servir para explicar las normas generales con un lenguaje que pueda ser entendido por los empleados, y en su caso por los administradores, dando

énfasis a la formación de los procesos y procedimientos administrativos. Los manuales administrativos facilitan además, el adiestramiento y orientación del personal; coadyuvan a normalizar y a controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos.

Para Hammer y Champy ( fecha N. D.), en esencia los manuales representan un medio de comunicación de hallar las decisiones administrativas y por ello tienen como propósito señalar en forma ordenada y sistemática la información. Según su clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos: presentar una visión del conjunto de la empresa; precisar las funciones de cada unidad para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones; coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo; permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices; proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas; facilitar el reclutamiento y la selección del personal; servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas áreas; y propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Los manuales se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumirse de la siguiente manera, por su contenido, la clasificación se refiere al contenido de la historia de la empresa; a la organización y políticas y procedimientos de la empresa; en un contenido múltiple, se tratan estos temas como ejemplo "los manuales de puestos" (precisa labores, procedimientos y rutinas de un puesto).



Los manuales de técnicas (tratan acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada por ejemplo, el manual de técnicas de sistemas y procedimientos).

En lo que se refiere en las áreas de actividad en que tratan los manuales por función específica se encuentran los de ventas; compras; finanzas; personal; créditos y cobranzas; otras funciones y aquellos manuales generales que ocupen más de dos áreas.

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas radica principalmente en el campo de llegar a uniformar los métodos. Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que se encuentra el método se deben establecer los manuales de procedimientos, que son que son instrumentos de información en los que se consignan en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad.

En ellos se describe además los diferentes puestos o unidades que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación; suelen contener un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo con ilustraciones a base de símbolos y diagramas para aclarar los datos. Los manuales de procedimientos es costumbre incluir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo para su llenado. Este tipo de manual también se le denomina como: manuales de operación, de rutina de trabajos, de trámites y métodos de trabajo, de práctica estándar.

En las empresas una forma de lograr resultados constantemente es a través de usar manuales funcionales que permitan ordenar, concentrar y sistematizar la información relacionada con el funcionamiento de un área o

proyecto en particular (ventas, producción, compras, personal, finanzas, y atención a clientes, telemarketing, nuevos productos, importaciones etcétera). Son instrumentos de organización, dirección y producción los siguientes: calidad y homogeneidad del trabajo realizado; entrenamiento del personal; la toma de decisiones; consistencia y congruencia en la operación; el orden y la mejora administrativa; la obtención sistemática de resultados; y la normalización de la empresa. En lo que se refiere a definiciones básicas para elaborar los manuales es importante definir que el manual es un libro que contiene lo más sustancial de una materia; política es el arte o habilidad con que se conduce un asunto, son orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona u empresa en un asunto o campo determinado; procedimiento, es la acción que utiliza dos o más personas para ejecutar una actividad y método es la guía que utiliza una persona para ejecutar una actividad.

En cada empresa se determina cuál es su mejor forma de integrar sus manuales cuyo contenido se sugiere uno para el manual de organización los siguientes puntos: introducción; historia de la empresa; objetivos del manual; misión de la empresa; filosofía y valores de la empresa; organigrama general; políticas generales de la empresa; y perfiles de puesto (agrupados por niveles jerárquicos). Para el manual de políticas y procedimientos de una área se sugieren los siguientes: introducción; objetivos del manual; misión del área; filosofía y valores del área; organigrama del área; políticas del área; procedimientos (normales y especiales); y formatos e instructivos de llenado.

Bajo el esquema en que se ejecutan las tareas en la empresa se hace necesario el establecimiento de sistemas, en los que la organización funcione de acuerdo de una serie de normas y políticas establecidas. El empresario debe estar pendiente con el apoyo del psicólogo

organizacional de establecer las prácticas, políticas, procedimientos y formas en que se hagan las cosas en la empresa; una vez que han instruido a las personas dentro del sistema deben actuar conforme a las reglas establecidas de lo contrario se tendrán que sujetar a las consecuencias. La política es una de las reglas de oro de las empresas, el término política lo vemos como una línea de acción a seguir pero eventualmente puede ser flexible, la mayoría; la política, además de ser una línea de acción representa una norma de conducta esperada, la cual se debe de mostrar en forma congruente de respuesta en todo momento.

Las nuevas organizaciones no se van a parecer mucho a las corporaciones de hoy y, las formas en que compran, hacen, venden y entregan productos y servicios serán muy distintas, serán compañías diseñadas específicamente para funcionar en el mundo de hoy y de mañana, no instituciones procedentes de una época anterior. En la esencia la reingeniería de negocios está la idea de pensamiento discontinuo: la identificación y el abandono de las reglas anticuadas y de supuestos fundamentales que sustentan las operaciones comerciales corrientes.

Por proceso, se dice sencillamente una serie de actividades que tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente; por ejemplo: desarrollar un producto nuevo, casi siempre este cambio de proceso iba acompañado por un cambio igualmente radical en la forma y en el carácter de aquellos sectores de la organización que tomaban parte en la ejecución, estas compañías obtenían resultados espectaculares en parte no porque se contentaban con nada menos, las muchas tareas que realizaban los empleados. Los empleados no tenían nada que ver con satisfacer las necesidades de los clientes.

La crisis no va a desaparecer, pocas serán las compañías cuyos empresarios no afirmen, que quieren una organización bastante flexible a fin de que se pueda ajustar rápido a las cambiantes condiciones del mercado, ágil para poder superar el precio de cualquier competidor, tan innovadora que sea capaz de mantener sus productos y servicios tecnológicamente frescos y, tan dedicada a su misión que rinda el máximo de calidad y servicio al cliente.

Si los empresarios quieren compañías expeditas, ágiles, flexibles, dirigentes, competitivas, innovadoras, eficientes, enfocadas al cliente y rentable. En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible ni el crecimiento del mercado ni la demanda de los clientes, ni el ciclo de vida de los productos, ni la tasa de cambio tecnológico ni la naturaleza de la competencia. El mensaje central es, ya no es necesario ni deseable que las empresas organicen su trabajo entorno a la división del trabajo, los oficios orientados a tareas son obsoletos en el mundo actual de clientes, competencia y cambio, lo que las empresas tienen que hacer es organizarse en torno al proceso.

Es relevante el porqué es tan importante una perspectiva de proceso para cualquier empresa que quiera resolver el dilema que hoy afrontan los negocios, ya debiera ser posible ver porqué las empresas no pueden corregir, sino que se tienen que reinventar. El camino del cambio que significa "empezar de nuevo", No significa chapucear con lo que ya existe ni hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas, no se trata de remendar nada, hacer componendas en el sistema existente para que funcione mejor. Lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevénidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una empresa y entregarle algo de valor al cliente.

Para Hammer y Champy ( fecha N. D.), la reconstrucción de los procesos que es muy distinto de un proceso tradicional, un proceso rediseñado es dar una respuesta única para hacer frente a las demandas contemporáneas de calidad, servicio, flexibilidad y bajo costo, en que los procesos son sencillos debido a que varios oficios se combinan en uno, desaparece el trabajo en serie y al rediseñar este proceso, la empresa consolida la responsabilidad de los distintos pasos y se le asigna a una sola persona el "representante de servicios a clientes". Esta persona ejecuta ahora todo el proceso y sirve también como único punto de contacto para el cliente, a la persona responsable del proceso desde el principio hasta el fin se denomina trabajador de caso.

El equipo de caso termina con los problemas que inevitablemente se presentan con los pases laterales, un grupo de personas se integra que reúnen todas las destrezas necesarias para atender la solicitud de instalación. Los beneficios de los procesos integrados de los trabajadores de caso y de los equipos de caso son enormes eliminan esos pasos laterales que significan acabar con errores, demoras, y repeticiones que ellos crean. La empresa estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y Creativas de reducir continuamente el ciclo y los costos y producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos. Entre otros beneficios es el mejor control y la toma de decisiones de los trabajadores en los procesos horizontales que eliminan el acudir al superior jerárquico en los procesos verticales y hoy, pueden tomar su propias decisiones.

El nuevo mundo del trabajo con la reingeniería implica el rediseño radical de los procesos de las empresa, los cambios fundamentales en los procesos producen consecuencias en muchos otros aspectos de una organización, los trabajadores piensan más en las necesidades de los

clientes, las actitudes y valores cambian, el tipo de cambios que ocurren cuando una empresa rediseña sus procesos, cambian las unidades del trabajo, las funciones y los equipos de proceso. Un equipo de proceso es una unidad que reúne naturalmente para completar todo un trabajo-un proceso; los oficios cambian, las tareas simples a tareas multidimensional, a veces la reingeniería de procesos cambia las fronteras entre las distintas clases de trabajo; y elimina el desperdicio y el trabajo que no agrega valor.

Los trabajadores tienen mayor sensación de terminación, cierre y realización, estos trabajadores comparten los retos y las recompensas del empresario, están orientados al cliente, cuya satisfacción es su meta. En un ambiente de equipo de proceso, el desarrollo personal no significa escalar la jerarquía sino ampliar uno de sus horizontes, aprender más, de modo que puede abarcar una mayor parte del proceso. El papel del trabajador cambia, de controlado a facultado; los trabajadores de equipos de proceso se les permite y se les exige, que piensen, que comuniquen, y obre, con su propio criterio y tomen decisiones. Las empresas que han rediseñado, el énfasis se traslada de entrenar a educar, o a contratar personal que tenga una buena educación, el entrenamiento aumenta las destrezas y la competencia, les enseña a los empleados el "cómo" de un oficio, la educación aumenta su perspicacia y la comprensión les enseña el "porqué". Los valores cambian de proteccionistas a productivos, la reingeniería conlleva un cambio tan grande en la cultura de una organización como en su configuración estructural.

Para Hammer y Champy ( fecha N. D.), una empresa que no pueda cambiar su modo de pensar acerca del papel del psicólogo organizacional no puede rediseñar, la mayoría de los empresarios saben pensar en forma deductiva, es decir, saben definir muy bien un problema y luego buscar y evaluar sus diversas soluciones. Pero para aplicarlas a la reingeniería de

negocios es necesario pensar en forma inductiva, la capacidad de reconocer primero una solución poderosa y enseguida buscar los problemas que ella podría resolver, problemas que la empresa probablemente ni sabe que existen.

Una vez que los procesos de la empresa se identifican y se diagrama es necesario escoger el proceso para rediseñar, existen tres criterios, el primero es disfunción ¿qué procesos están en mayores dificultades? el segundo es importancia ¿cuáles ejercen el mayor impacto en los clientes de la empresa? y el tercero es factibilidad ¿cuáles de los procesos de la empresa son en este momento más susceptibles de reingeniería?. Con estos procesos podremos competir en la evolutiva economía global conforme al vigoroso liderazgo del empresario que permitirá hacer la concentración en los clientes de sus necesidades y establecer un diseño de ejecución de los procesos.

## **2.7 LA EMPRESA Y SU ORGANIZACION**

La empresa y su organización parten de una planeación, de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, "planear es el plano de una obra, usar la imaginación o simplemente imaginar". La planeación es función empresarial que anticipa los resultados, analizando previamente la historia y el presente para predecir el futuro, definiendo por anticipado el qué, cómo, cuándo, dónde y porqué. Anticipar o predecir no es lo mismo que adivinar así que por lógica es pronósticar, no es una ciencia, ya que no es posible adivinar los acontecimientos del futuro. Sin embargo, pronósticar es un proceso de la función de planeación que ayuda asegurar que el futuro se cumpla utilizando profesionalmente las aptitudes y habilidades empresariales para establecer un marco de referencia con las condiciones y los acontecimientos del futuro. De esta manera se pueden

configurar las posibilidades para encuadrar los objetivos, metas, o misión de la empresa. Por consecuencia al pronósticar se establecen las bases en que se pueden sustentar los planes, al pronósticar es posible fijar límites racionales, conocer la posición competitiva, estimular al empresario hacia la creatividad, hacia lo desconocido y hacia lo nuevo.

El marco de referencia para analizar la organización de las empresas se establece a través del método de toma de decisiones en situaciones estables, cerradas, rígidas "mecánicas", o en condiciones estables y previsibles que tienden a ser válidos los supuestos sobre el "hombre económico" y se puede aplicar métodos de toma de decisiones de rutina o "programadas" entre estos se incluyen el uso del hábito, la estructura de la organización y la investigación de operaciones. Por lo que se refiere a situaciones imprevisibles abiertas, flexibles "orgánicas"; en condiciones imprevisibles, son apropiados los métodos para la toma de decisiones no rutinarias o no programadas, entre éstas incluye la heurística y la creatividad.

Para Placarte (1997), toma de decisiones se suponían que el encargado de tomarlas operaba en un ambiente de rutina previsible, en la cual se conocía con certeza todas las alternativas posible, lo mismo que el resultado de cada una. El tomador de decisiones que vino a ser reconocido como el hombre económico, tenía conocimiento perfecto de los precios y de toda la amplia gama de bienes y servicios disponibles. Además, podía dar por sentado que el mercado era tan grande, que sus actos de compra o de venta no modificarían los precios de los bienes o servicios en que negociaba. El hombre económico podía también ordenar sus preferencias por distintos grupos de productos básicos y escoger la combinación que mejor satisficiera sus necesidades (lo que también se llama maximizar su utilidad). Según esta teoría, lo que preocupaba al hombre de negocios era



el motivo utilitario, mientras que los empleados se preocupaban simplemente por maximizar sus salarios.

Los métodos para la toma de decisiones programadas, se tiene como herramienta ciencia administrativa/investigación de operaciones, en los últimos años ha habido una tendencia creciente a aplicar técnicas cuantitativas a la resolución de los problemas empresariales. Este movimiento se llama a veces investigación de operaciones, o ciencia administrativa y se ha descrito como "la aplicación de métodos y técnicas e instrumentos científicos a la resolución de problemas relativos a la operación de sistemas de modo de ofrecer a los que controlan el sistema las soluciones óptimas". Se relacionan con el enfoque de sistemas puesto que su objetivo principal es dar a los empresarios una base científica para resolver complejos problemas organizacionales en forma tal que satisfagan los intereses de la empresa como un todo. El uso de la ciencia administrativa comprende la aplicación de técnicas cuantitativas y el desarrollo de un modelo. Este modelo a menudo se basa en un computador y no sólo ayuda al empresario a llegar a las soluciones óptimas de su problema sino que le permite resolver el mismo problema como una cuestión de rutina y en circunstancias cambiantes.

Una vez que el problema ha sido programado, ya no es necesario que el empresario se dedique a su solución tanto ocupando tiempo y pensamiento. En lugar de verse abrumado con las decisiones de rutina puede ahora trasladar éstas al sistema de información administrativa del computador. De modo que el empresario ya puede destinar su tiempo a planear sus respectivas áreas, adiestrar al personal, y tal vez controlar sus respectivos oficios. La metodología de la investigación de operaciones sigue el método científico, y el procedimiento de la ciencia administrativa se puede dividir los siguientes pasos: formular el problema; construir un modelo

que represente el sistema; derivar de este modelo una solución; poner a prueba el modelo y la solución; establecer controles para la solución y poner en práctica la solución.

Las soluciones heurísticas parten de la programación que es en realidad una técnica de investigación de operaciones, especialmente útil para resolver problemas grandes, no estructurados, para los cuales no es factible un modelo matemático preciso. Un método heurístico es una regla empírica o procedimiento de computación en que se ordena al computador limitar el número de alternativas que se van a analizar. En lugar de tomar en cuenta todas las alternativas, algunas se descartan por un proceso de solución análogo a razonamiento del ensayo y el error. En lugar de tratar de adaptar el problema a un modelo matemático inapropiado, el empresario se contenta con aceptar una solución satisfactoria más bien que óptima.

En el proceso general de planeación y las técnicas llevan a la necesidad de la estructuración de planes estratégicos y permanentes en la que se identifican situaciones estables cerradas y rígidas "mecánicas", existe una mayor tendencia a confiar en reglas y políticas establecidas, los planes son más detallados y para el pronóstico se utilizan datos históricos, para situaciones abiertas, flexibles "orgánicas", se usan menos las reglas y políticas establecidas; los planes son más detallados y se hace hincapié en los hechos principales, para el pronóstico se confía menos en datos históricos y más en la intuición y en la creatividad.

En el proceso general de planeación se considera un proceso informal en que se fijan metas específicas y se establecen planes detallados para alcanzarlas. Los resultados de proceso de planeación como una cadena "de medios y fines", en que los fines son metas y los medios son los planes. En esta cadena los medios para alcanzar cada una de las metas

sucesivas contienen los fines hacia los cuales se dirige los medios del nivel anterior.

Para Placarte (1997), los planes deben prepararse formalmente y que deben ser "hasta el máximo posible observables, objetivos, lógicos, y realistas. La planeación es un proceso que empieza con objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos; establece una organización para llevar a la práctica las decisiones; incluye una revisión del rendimiento y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación. Los planes estratégicos aún cuando en los últimos años se han perfeccionado muchos métodos para ayudar en la predicción, la investigación y la toma de decisiones, la formulación de estrategia sigue basándose principalmente en la intuición y la experiencia.

El enfoque de planeación estratégica comienza con un análisis del ambiente competitivo de la empresa para ello existen cinco pasos para la verificación del ambiente competitivo: 1. Establecer una definición clara de los mercados de la empresa, incluyendo los requisitos de éxito en cada uno de ellos, luego estar preparado para revisar la definición cuando sea necesario. 2. Concentrarse en clarificar las diferencias significativas en los resultados alcanzados por cada competidor. 3. Determinar qué variaciones en los programas y políticas de la competencia, o en su ejecución, explica cada diferencia clave y sus resultados. 4. Esbozar las estrategias de la competencia y 5. Definir la estructura de mercado más apropiada para el esfuerzo de planeación estratégica de la empresa. Con base en las diferencias de rendimiento, los programas que las explican y los esbozos de la estrategia de la competencia, resolver cuáles son las dimensiones más ventajosas de acuerdo con las cuales debe segmentarse el mercado y asignar las responsabilidades de la planeación estratégica.

Los factores estratégicos que se requieren para alcanzar las metas, es necesario formular objetivos específicos de operación, estos actúan como puentes en la amplia estrategia de la empresa y las actividades específicas que se llevan a cabo de día en día, para Plancarte (1997), se usa con frecuencia para ayudar a los empresarios a fijar objetivos, es una lista de ocho puntos de comprobación que son:

- 1) rentabilidad, cómo porcentaje de ventas y cómo reituación sobre la inversión,
- 2) fuerte posición en el mercado,
- 3) productividad mejora de costos lo mismo que de ventas,
- 4) liderazgo en la investigación tecnológica,
- 5) capacitación de futuros empleados tecnológica y funcional,
- 6) buenas actitudes y relaciones de los empleados,
- 7) actitud ilustrada y favorable del público y
- 8) equilibrio entre objetivos a largo y corto plazo.

El desarrollo de los planes permanentes, se hacen con los objetivos y la amplia estructura organizacional que se desprenden del mismo proceso de planeación estratégica en la cual no bastan para asegurar el esfuerzo unido para la ejecución de la estrategia; hasta las personas más altamente motivadas necesitan además algún plan de acción en la que las políticas también son planes de acción.

Es típico que el empresario asuma la responsabilidad por la decisión final sobre las políticas globales de la empresa, aún cuando en ello hayan ejercido considerable influencia otras personas. Con frecuencia se utilizan listan de comprobación de determinadas áreas de política y el grado en que los planes permanentes sean necesarios y útiles, dependen de diversos factores inclusive la velocidad de cambio en el ambiente organizacional.

El arte de dirigir una empresa es altamente complicado, los adelantos tecnológicos relativos a los productos y al equipo, las relaciones cada vez más íntimas entre las empresa en su conjunto, los crecientes controles de gobierno, la complicada legislación que regula las relaciones con los grupos organizados de trabajadores, la necesidad de humanizar cada vez más el trato de éstos, son algunas de las variables circunstanciales que complican sin cesar la tarea del empresario.

Al tener que enfrentarse a condiciones cambiantes el campo del empresario se ha ampliado en su alcance y se ha subdividido en sus actividades. Resultado de ello, ha sido la creación de funciones tan especializadas como las relaciones y el análisis de métodos, la planeación de las empresa, con su propia esfera de influencia y esfuerzo, todos coordinados e integrados para formar una entidad en que se integre el perfil psicológico del empresario de la pequeña y mediana empresa.

Cada función de la organización se haya basada en los principios establecidos que de manera consciente o inconsciente, guía al empresario competente en su esfera particular, con independencia de la índole específica de las actividades de cada empresa y de su magnitud. Los cambios con un modelo a través de un nuevo juego universal de verdades aceptadas; son una nueva estructura de trabajo que moldea las actividades. Se entienden también como cambios trascendentales en la manera de pensar que consisten en abandonar viejos modelos de actuación que ya no son efectivos y que resultan difíciles de seguir operando en ellos y sosteniéndolos.

Las empresas exitosas del futuro serán aquellas que puedan cambiar con los tiempos, sus empresarios y trabajadores serán altamente adaptativos, psicológicamente flexibles y abiertos a una realidad en

constante evolución. Hay que identificar líderes que conformen un liderazgo transformador que construyan los cuatro atributos: de cohesión, de trabajo de equipo, alta moral y espíritu de grupo. Deben ser individuos que sepan crear el balance adecuado entre la necesidad de adaptación, estabilidad, y las fuerzas del cambio; entender las realidades y paradigmas del entorno y sobre todo que sepan reaccionar oportunamente ante ellos; mantener la visión en el horizonte en dónde desean llevara sus empresas, sabiendo inspirar a sus seguidores; e informar para participar, participar para involucrar; involucrar para comprometer, comprometer para actuar y así lograr el cambio deseado.

La dimensión de los pequeños negocios, al finalizar el siglo, los pequeños negocios se han convertido en el alma de la economía globalizada por su dinámica y por el creciente papel que desempeñan en la provisión del empleo. La organización de hoy y la producción en el mundo, abandonando el patrón del verticalismo integrador y burocratizante y avanzando hacia esquemas horizontales en donde existe la posibilidad de permitir mayor participación. En el siglo XX el proceso de transformación innovadora, ha pasado de las relaciones casuales a una más permanente, con lo que se ha establecido a finales de siglo un modelo de producción descentralizado con diferentes modalidades que de ahí se deriva el esquema de alianza estratégicas. A diferencia de lo que podía pensarse con el gigantismo de mediados de siglo, las empresas grandes y pequeñas han formado hoy eficientes redes de producción.

Las empresas pequeñas han optado por organizar sus propias redes de producción, los arreglos productivos son de lo más variado y esta flexibilidad ayudará al proceso de globalización, la formación de redes es el tipo de organización que requiere el mundo para transmitirse a los más recónditos espacios del planeta el principio de lo que deberá ser en el siglo

XXI la economía de redes y que da cabida al nuevo mundo multimedia que abraza hoy a la imaginación humana como una realidad, que se entremezcla todavía con las fantasías de la realidad virtual. Nuevamente la humanidad ha logrado concebir una nueva forma de organización que permitirá explotar de manera más íntegra los espacios de la imaginación en un esquema inclusivo.

Para este esquema se requiere un cambio institucional que permita aprovechar esta nueva dimensión a través de acuerdos claros y transparentes que favorezcan nuevos desarrollo en un marco de integración y evitar con ello la marginación productiva, esta es la tarea de la economía de redes, ser inclusiva y general en ello un nuevo esquema de bienestar fundamentado en la competencia flexible, hacia una economía de redes o el futuro de lo pequeño, los pequeños negocios, su situación actual y potencial, así como la política económica que ha pretendido modificar su desempeño, induciendo su apertura fortaleciéndola, mejorándola o brindándole la oportunidad de que se incorpore al nuevo mundo de desarrollo sustentable. Todo esto como parte de la realidad que vive actualmente el mundo. Sin embargo, esta perspectiva de desarrollo indudablemente se verá modificada por el nuevo proceso de globalización, y por la dinámica de cambio que vive hoy la economía mundial.

En la actualidad el mundo asiste a una mutación de los sistemas de producción, la organización del trabajo y las pautas de consumo cuyos efectos van hacer comparables a la de la primera revolución industrial. Esta mutación se debe al desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación. En concreto, las tecnologías digitales están haciendo posible, con un rendimiento muy alto, la integración de la transmisión de datos e información (sonido, texto e imagen) en un único sistema de comunicación. Ante nosotros se abre el mundo multimedia. Las estructuras

y métodos de producción van a verse profundamente afectados. En consecuencia cambiará la organización de las empresas, las responsabilidades de los dirigentes, y las relaciones con los trabajadores. Los pequeños negocios van a hacer los principales beneficiarios de todo ello.

## 2.8 NORMALIZACIÓN Y CALIDAD

Los retos internos fijados en la presente administración pública parten de un mercado abierto y competido, en cual se requieren inversiones importantes en tecnología y capacidad gerencial para operar exitosamente, las formas tradicionales de producción a escala reducida han perdido competitividad. Esta problemática de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas han sido especialmente aguda, debido a competencia con países del Sudeste Asiático. Superar el rezago de las empresas de menor tamaño es indispensable para fortalecer a los empresarios nacionales.

La apertura de la economía redujo la integración de diversas cadenas productivas nacionales, en la medida en que las empresas que participan en dichas cadenas, ya sean como clientes o proveedores, perdieron terreno ante la competencia exterior. Reconstruir tales cadenas productivas, ahora en un entorno de apertura, es indispensable para facilitar a las empresas nacionales la planeación e inversión a largo plazo, actividades fundamentales para la modernización.

Hasta antes de la apertura, la orientación casi exclusiva de la industria hacia el mercado interno hizo que la actividad se concentrara en los grandes centros urbanos: la ciudad de México, Guadalajara y Monterrey. Ahora las oportunidades de exportación deberán ser aprovechadas para



promover la creación de nuevos polos de desarrollo regional más equilibrados.

En la política industrial y de comercio exterior se hace mención al mejoramiento de la infraestructura tecnológica para establecer una modernización a partir de la promoción de la calidad. La utilidad de los sistemas de calidad radica en su orientación hacia la mejoría gradual pero constante de los procesos productivos ya existentes; en otras palabras en producir cada día mejor lo que ya se produce.

Para Directrices para las Empresas de Países Desarrollados (DPEPD) (1997), la promoción de la calidad es fundamental desde una perspectiva internacional. Los estándares o normas internacionales de calidad establecen una base objetiva en las transacciones de comercio mundial y asegurar al comprador que los productos que adquiere presentan las características requeridas de desempeño y seguridad. Por eso, su uso se ha extendido cada vez en el comercio internacional. Esto exige un cambio profundo en la cultura empresarial, en la organización del trabajo y en la relación entre empresarios y trabajadores. Asimismo, exige una política gubernamental de apoyo a las empresas para la consecución de estas metas.

El cambio que se exige conlleva a estandarizar con objetivos, acciones, las metas de producción y para ello en el informe de labores 1994-1995 de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) en el capítulo 2 Política Industrial, identifica que las actividades de normalización (Metrología, Normalización, Certificación, Acreditamiento e Inspección) constituyen un instrumento fundamental de Política Industrial y Comercial, para elevar los estándares de calidad de los productos y servicios, aumentando así su competitividad de los mercados nacionales e

internacionales. La normalización permite no sólo ofrecer al consumidor productos que cumplan con los requisitos mínimos de seguridad y calidad, sino que representa una fórmula efectiva para elevar la competitividad de los bienes y servicios ofrecidos en nuestro país.

Además en la medida en que los sectores involucrados en la actividad económica (dependencias, industria, comercio, sector académico, etcétera), participan en actividades de normalización, ésta puede ser un efectivo instrumento de autorregulación. A través de las Normas Mexicanas (NMX), de cumplimiento voluntario, se fijan estándares claros de calidad de los productos y servicios. Los más relevantes para las empresas están plasmadas en la serie NMX-CC, equivalente a las ISO-9'000, relativas a la gestión de la calidad de las empresas y se han vuelto ya una exigencia en muchos mercados. Ello supondrá consolidar la infraestructura de calidad industrial, constituida por todo el Sistema de Normalización, Certificación, Laboratorio de Pruebas, y de Calibración, así como de Verificación, tanto en el ámbito de la calidad como de la seguridad industrial.

Con la publicación del Programa Nacional de Normalización, el 19 de abril de 1995 se establecieron las actividades que realizarán los 19 Comités Nacionales de Normalización para el establecimiento de Normas Oficiales Mexicanas (NOM), los 16 Comités Técnicos Nacionales del Normalización para la elaboración de NMX, así como lo 10 Grupos de Trabajo y los cinco Organismos Nacionales de Normalización. El Programa contempla temas para la elaboración de 1300 Normas de las cuales 578 corresponden a NOM (obligatorias) y 722 a NMX (voluntarias). Su principal objetivo es establecer las especificaciones y características que deben reunir los productos, procesos y servicios, cuando puedan constituir algún riesgo para la salud humana, animal, vegetal y al medio ambiente, la preservación de los recursos naturales así como elevar la calidad de los bienes y servicios

mexicanos y ofrecer productos competitivos en los mercados nacional y extranjero.

En apoyo a la industria, se elaboró la guía para la instrumentación de un Sistema de Calidad en la micro, pequeña y mediana industria, con base en las Normas Mexicanas de la serie de aseguramiento de calidad que tienen como referencia las Normas Internacionales ISO-9'000. Dicha guía promueve oportunidades para que el sector reduzca sus costos de operación.

En este contexto se identifica formalmente normalización y calidad, la estrategia que se desee incorporar en materia de control total; Plancarte (1997) define cómo se debe contar con seis aspectos el primero es la formulación de la estrategia del negocio hacia la calidad, la cual conlleva a la misión, rumbo, metas, objetivos, y valores de la organización; el segundo se refiere a la educación que mantiene actualizados a los integrantes de la empresa en su propósito hacia la calidad; tercero son los procesos de mejoramiento mediante los cuales se efectúan procesos de renovación constante dentro de la empresa; cuarto señala que ningún esfuerzo hacia la calidad tiene sentido sino existen la medición y retroinformación del estado que guardan los procesos de calidad en la compañía; quinto es la investigación constante y permanente de las necesidades del mercado y los clientes y sexto es correr procesos denominados de Benchmarking o de comparación con otras industrias o sectores, que permitan ir mejorando los niveles de competitividad, calidad y servicio.

La calidad no quiere decir realizar grandes acciones a fin de poderlas alcanzar; los cambios pueden ir ocurriendo poco a poco; por ejemplo porque no iniciar con el analizar los procesos básicos del personal, esto es la forma que se reclutaron, seleccionaron, la manera que se hacen sentir parte de la

empresa, la forma en que se entrenan y se les tramiten los valores de la empresa. Se pueden hacer muchas cosas muy simples para hacer cosas distintas y mejores en el trabajo. Que se puede cambiar alrededor y que no represente costo para la compañía: horario de los empleados, horario de descanso, la forma en que se comunican las órdenes, la manera en que se organiza el trabajo todos los días, etcétera.

Estas son las maneras de realizar acciones hacia la calidad y no son necesariamente grandes transformaciones en los negocios; hablar de comenzar con cosas sencillas, las cosas que se pueden ir actuando y hacer sentir al personal que se está trabajando en una compañía diferente, una compañía en la que se desea la mejora continua. Pueden ser cosas simples, que el dueño del negocio puede empezar a hacer, cómo observar mejor al personal, analizar como actúa y se desenvuelve todos los días. La calidad puede constituir en cualquier momento dentro de la organización, no importando su tamaño o su giro, lo importante es iniciar con las pequeñas acciones y la decisión está en manos del empresario.

Las siglas que identifican, (ISO) como se consigna en el sistema ISO-9'000 de gestión de calidad, es la **Organización Internacional de Normalización**, es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (comités miembros de la ISO). Los Comités Técnicos de la ISO se encargan por lo general de la elaboración de Normas Internacionales. Los Comités Miembros Nacionales interesados por un tema particular tienen derecho a formar parte del comité técnico creado para este efecto. Las Organizaciones Internacionales, tanto Gubernamentales como no Gubernamentales, relacionadas con la ISO participan igualmente en estos trabajos. La ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI), en lo relativo en la normalización electrotécnica.

La Organización Internacional de Normalización, aporta un sistema de esa índole con su serie de normas ISO-9'000 con ellas abarca las áreas clave en la política y liderazgo de la dirección respecto a la calidad, estudio de mercado, diseño, y desarrollo de productos y procesos, métodos de producción, formación del personal, técnicas de compra, empaquetado, ventas y distribución, almacenaje, servicios posventa, auditorias y documentación entre otras.

Las normas de la serie ISO-9'000, al ser de aplicación universal en empresas manufactureras y de servicios, facilitan instrucciones detalladas sobre cada uno de los veinte elementos del sistema de gestión de calidad que figuran en ISO 9'001 al ser la norma con el ámbito más comprensivo de la serie. Las otras dos normas de la serie que puede utilizarse a efectos de certificación, ISO 9'002 y 9'003, se ocupan de subconjuntos de elementos presentes en la 9'001.

Las normas de la serie ISO 9'000 están redactadas en términos genéricos y son igualmente aplicables a industrias de servicios tales como bancos, hospitales, hoteles y restaurantes. Se desarrollaron principalmente para ser usadas dentro de las empresas y en las relaciones entre comprador y vendedor. Esta última aplicación implica para las empresas la posibilidad de evaluaciones múltiples y, en cierto número de países, la práctica de confiar la evaluación de sistemas de calidad de proveedores a organismos terceros. La metodología para implantar los elementos del sistema de gestión de la calidad, especialmente en empresas pequeñas y medianas, facilita también una guía para preparar a dichas empresas para la certificación por terceros en el caso de que esta certificación sea deseada por su dirección o exigida por los compradores o las autoridades.

Debido a que el desarrollo, productividad y eficiencia que se vive hoy en día con la organización internacional de normalización, permite darle fuerza al ISO 9'000 que es una norma para sistemas administrativos de calidad, que incluye normas tanto de productos individuales como calibración y mediciones que aseguren la continuidad de la operación del proceso como un todo, desde la compra de materiales hasta la entrega final de productos terminados y servicios post-venta que cumplan con una norma general de calidad.

La norma es la guía para la instalación de un sistema de control que avale el cumplimiento de las especificaciones requeridas por el cliente, su aplicación y adopción es voluntaria, por lo que no existe ningún aspecto legal que exija su cumplimiento, a pesar de ello, puede llegar a ser obligatorio si los compradores lo exigen.

Cuál es el papel de la alta gerencia en relación a ISO 9'000. En primer lugar es comprometerse cabalmente con la estrategia de cambio total enfocado a la aplicación de la norma internacional de calidad. Asimismo, este compromiso es definido a partir de una declaración de políticas, aceptando el proyecto de instalación esto incluye:

- ◇ La alta gerencia define lo que se realizará.
- ◇ Proporcionar comunicación al personal con el objeto de que todos están involucrados en el proceso y cómo llevar a cabo las acciones.
- ◇ Proveer equipo, proceso y herramientas adecuadas para hacer el trabajo.
- ◇ Proporcionar información correcta al personal.
- ◇ Un sistema de dirección y control DPEPD (1997).

ISO 9'000 1987 (S) contiene normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad-direcctrices para su selección y utilización, está integrado por ocho capítulos y la introducción el 1) Concepto y campo de aplicación, 2) Normas para consulta, 3) Definiciones, 4) Conceptos fundamentales, 5) Características de las distintas situaciones del sistema de la calidad, 6) Tipos de Normas Internacionales Sobre Sistemas de la Calidad, 7) Utilización de las Normas Internacionales sobre Sistemas de Calidad para la gestión de la calidad y 8) Utilización de las normas sobre Sistemas de Calidad en Condiciones Contractuales.

ISO 9'001 1987 (S) contiene los sistemas de calidad-modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño/desarrollo la producción, la instalación y el servicio posventa está integrado de la siguiente manera: Introducción, 1. Objeto y campo de aplicación, 1.1 Objeto, 1.2 Campo de Aplicación, 2. Normas para consulta 3. Definiciones, 4. Requerimientos del Sistema de Calidad ISO 9'000.

Por lo que se refiere al punto anterior está integrado por 20 puntos que son los siguientes:

1. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
2. SISTEMA DE CALIDAD
3. REVISIÓN DE CONTRATO
4. CONTROL DEL DISEÑO
5. CONTROL DE DOCUMENTACIÓN
6. COMPRAS
7. PRODUCTOS SUMINISTRADOS POR EL CLIENTE
8. IDENTIFICACIÓN Y TRANSABILIDAD DEL PRODUCTO
9. CONTROL DE LOS PROCESOS
10. INSPECCIÓN Y ENSAYO

11. CONTROL DE LOS EQUIPOS DE INSPECCIÓN, MEDICIÓN Y ENSAÑO
12. ESTADO DE INSPECCIÓN Y ENSAYOS
13. CONTROL DE PRODUCTOS NO CONFORMES
14. ACCIONES CORRECTIVAS
15. MANIPULACIÓN, ALMACENAMIENTO, EMBALAJE Y ENTREGA
16. REGISTROS DE LA CALIDAD
17. AUDITORIAS INTERNAS DE LA CALIDAD
18. FORMACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
19. SERVICIO POSVENTA
20. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

ISO 9'004 1987 (S) Gestión de la Calidad y Elementos de un Sistema de la Calidad - Reglas Generales; está integrado por una introducción y desarrollo de los siguientes puntos 1) Objeto y Campo de Aplicación, 2) Normas para Consulta, 3) Definiciones, 4) Responsabilidad de la Dirección, 5) Principios del Sistema de la Calidad, 6) Aspectos Económico-Consideraciones sobre los Costes relativos a la calidad, 7) La Calidad en relación con el Mercado, 8) La Calidad en las Especificaciones y el Diseño, 9) Calidad en los Aprovisionamientos, 10) Calidad en la Producción, 11) Control de la Producción, 12) Verificación del Producto, 13) Control de los Equipos de Medición y de Ensaño, 14) No conformidades, 15) Acciones Correctivas, 16) Manipulación y Servicios posteriores a la Producción, 17) Documentación y Registros sobre la Calidad, 18) Personal, 19) Seguridad y Responsabilidad Legal Derivada del Producto, y 20) Utilización de Métodos Estadísticos.

En esta serie de ISO 9'000 trata de la responsabilidad de la Dirección, Sistemas de la Calidad, Revisión del Contrato, Control del Diseño, Control de los Documentos, Control de la Compras, Identificación del



Producto, Control de Procesos, Inspección y Ensayos, Control de Productos no Conformes, Control de los Procesos, Acciones Correctivas, Embalaje, Almacenaje y Distribución, Registros de la Calidad, Auditoría Interna, Formación, y Servicios Posventa, a partir de la guía para implementación de las Normas se establece el concepto de Sistemas de Calidad.

El concepto de Sistemas de Calidad, en la mayoría de los fabricantes y suministradores desean lograr calidad y son muchos los que dedican esfuerzos considerables para conseguir estos objetivo. Buena parte de estos esfuerzos se emplean en actividades de inspección y rectificación de defectos y fallos producidos durante la fabricación. La inspección por si sola no puede hacer que un producto tenga calidad. La calidad debe ser concebida y fabricada en el producto. La preocupación por la calidad debe comenzar con la concepción misma de la idea del producto cuando los requisitos del cliente están siendo identificados.

Este esfuerzo consciente para el logro de la calidad debe continuar a lo largo de las distintas fases del desarrollo y la fabricación, incluso después de la entrega del producto al consumidor siendo el objetivo de esta última obtener una respuesta por parte del consumidor (realimentación). Las áreas y actividades funcionales englobadas en el enfoque integrado del sistema de calidad parten de todas las funciones relacionadas con la calidad en una organización en la que se pueden agrupar en un sentido amplio en las categorías de planificación, ingeniería de calidad, y en control de la calidad.

Para DPEPD (1997), el control de calidad, se refiere a la interpretación e implantación de los planes de la calidad; consistente en realizar ensayos en el curso del proceso y una vez concluida la producción (post-producción), con la finalidad de asegurar la conformidad del producto

con los requisitos de la calidad. Los principales elementos de trabajo para el control de calidad son los siguientes:

- ◇ Asistencia en la planificación de controles de la calidad en diversos puntos del proceso de producción.
- ◇ Mantenimiento y calibración del material utilizado para el control del proceso.
- ◇ Detección de los defectos y asistencia para resolver los problemas de calidad durante la producción.
- ◇ Someter los materiales adquiridos a las medidas de control de calidad.
- ◇ Funcionamiento de un laboratorio que lleve a cabo los análisis y ensayos requeridos.
- ◇ Organización de inspecciones en medio o al final de ciertas fases en puntos concretos cuando sean necesario.
- ◇ Preparación de inspecciones finales para evaluar la calidad del producto acabado y la eficacia de las medidas del control de la calidad.
- ◇ Verificación de la calidad del embalaje para asegurarse de que el producto es capaz de resistir a los riesgos del transporte.
- ◇ Realización de pruebas para la medición y análisis de aquellos productos que han sido objeto de quejas por parte de los clientes.
- ◇ Realimentación de los datos sobre defectos y quejas del cliente a la sección de ingeniería de la calidad.

El hecho de que las actividades mencionadas estén directamente relacionadas con la calidad no implican que tengan que llevarse a cabo para el aseguramiento de la calidad. La mayor parte de ellas cae dentro de la responsabilidad de los diferentes grupos de aseguramiento de calidad. Un sistema de calidad tiene como objetivo identificar todas las tareas relacionadas con la calidad, asignar responsabilidades y establecer relaciones de cooperación. Además, buscar establecer mecanismos para la integración de todas las funciones dentro de un sistema global. Cualquier sistema de aseguramiento de la calidad tiene que ser transparente de modo que tanto la empresa como sus clientes entiendan claramente cómo la empresa pretende asegurar que sus productos satisfagan todos los requisitos de la calidad.

El continuo incremento en la globalización del comercio hace que sea esencial desarrollar un sistema uniforme de aseguramiento de la calidad. Dicho sistema hará posible que los suministradores de bienes y servicios aporten una evidencia objetiva de la operatividad de un sistema de aseguramiento de la calidad que les permita afrontar todos los requisitos del cliente. Para satisfacer esta necesidad, ISO ha elaborado la serie de normas ISO 9'000 sobre los sistemas de la calidad, que pueden utilizarse como referencia para fines contractuales.

Las normas de calidad se distinguen por el hecho de su implantación que puede ser auditada y certificada por organismos de certificación, lo constituye certificación por terceros. Para facilitar la aceptación internacional de dichos organismos ISO ha creado normas complementarias que sirven de guía para la auditoria de los sistemas de la calidad y la gestión de los programas de certificación. La importancia de las normas sobre sistemas de calidad pueden medirse por el hecho de que las normas ISO han sido adoptadas por un gran número de organismos tanto nacionales

como de grandes regiones geográficas. Algunos organismos de normalización utilizan las normas ISO sin modificaciones; otros han adoptado sus propios sistemas de identificación pero mantienen idénticos los textos de las normas ISO.

La aplicación de los sistemas de la calidad es útil para inspirar confianza entre los clientes en situaciones contractuales, es también de inmenso valor para los propios suministradores porque transforma sistemas de control de calidad específicos para cada caso en sistemas de la calidad organizados y eficaces relación con los costes, los cuales pueden ofrecer ventajas competitivas a las empresas al combinar alta calidad y bajo costo. Un número cada vez mayor de empresas no sólo están implantando sistemas de calidad en sus propias actividades sino también insisten en que sus suministradores de materiales y componentes deberán contar con un sistema de la calidad certificados.

Los pasos esenciales para lograr la certificación ISO 9'000 son el procedimiento para establecer un sistema de calidad en los que dependen un número de factores tales como la actividad de la empresa, del tamaño de esta, el estado actual de control de la calidad, los requisitos del mercado etcétera. Dadas las condiciones del control de calidad en las organizaciones de los países en desarrollo, la implantación de un sistema ISO 9'000 tiene que ser considerada como un proyecto de gran envergadura para cuya ejecución es imprescindible considerar los siguientes pasos:

- ⇒ La Dirección de la Empresa debe considerar la calidad como un elemento vital de su actividad empresarial.
- ⇒ Asimismo, debe entender que la puesta en marcha de un sistema de la calidad conforme a ISO 9'000 es esencial para el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

- ⇒ La dirección debe plantearse todas las implicaciones que supone la adopción de ISO 9'000 en la empresa y fijar como objetivo prioritario la implantación del sistema, asignándole todos los recursos necesarios para este fin.
  
- ⇒ Llevar a cabo discusiones con las áreas de actividades sobre la importancia del proyecto ISO 9'000 y sobre la selección del modelo apropiado del sistema de la calidad (ISO 9'001, 9'002 ó 9'003) a ser implantado en la empresa.
  
- ⇒ La Constitución de un Comité de Supervisión bajo el mando del empresario y de un grupo de trabajo dedicado completamente a la ejecución del proyecto en un plazo fijo.
  
- ⇒ Adiestramiento de los miembros del grupo de trabajo en los distintos aspectos de ISO 9'000 y la metodología para su implementación.
  
- ⇒ Una evaluación del sistema actual de control de calidad, con el fin de identificar las deficiencias o desviaciones en procedimientos de calidad al compararlos con los requisitos de las normas ISO 9'000.
  
- ⇒ Identificar las actividades específicas que se deben llevar a cabo y formular un plan que defina los elementos de trabajo, así como las responsabilidades asignadas a las distintas áreas y el personal de estos, fijando fechas límites para la consecución de las actividades asignadas.
  
- ⇒ Redacción de directrices de trabajo y de los procesos a seguir para cumplir con los distintos apartados de las normas, señalando su relación directa con las operaciones de la empresa.

- ⇒ Preparación de un manual de la calidad que incorpore la política de la calidad de la empresa y su organización, con un esquema detallado de los procedimientos del sistema. En este esquema ha de quedar reflejadas todas las referencias a otros documentos donde consten los procedimientos y las directrices a seguir para cada área o grupo operativo afectado.
- ⇒ Llevar a cabo la formación del personal técnico y obrero en los métodos y procedimientos debidamente normalizados y documentados.
- ⇒ Edición de la política de la calidad de la empresa y las directrices para la implantación de la norma ISO 9'000. Debe asegurarse de que ésta sea comprendida por todos los empleados.
- ⇒ Determinar la fecha de introducción del nuevo sistema y editar las directrices de la dirección para su implantación.
- ⇒ Evaluación del nuevo sistema. Transcurrido varios meses, es aconsejable llevar a cabo auditorías internas para evaluar el cumplimiento de las normas ISO 9'000.
- ⇒ Llevar a cabo acciones correctoras necesarias en aquéllas actividades que, según la auditoría interna, incumplen la normativa.
- ⇒ A partir de un periodo razonable, volver a llevar a cabo las auditorías y continuar ejerciendo la actividad correctora hasta que el sistema de la calidad se encuentre operativo.
- ⇒ Concertar una auditoría preliminar con una entidad externa a la empresa.

- ⇒ Llevar a cabo actividades para corregir las deficiencias observadas según la auditoría de la entidad externa.
  
- ⇒ Concertar una evaluación formal por un organismo de certificación acreditado.

Los beneficios de los sistemas de la calidad basados en ISO 9'000 se pueden resumir en beneficios tangibles en el sistema de calidad de un mejor diseño y calidad del producto, reducción de desechos, rectificaciones y quejas de los clientes; eficaz utilización de hombres, máquinas y materiales como el resultado de una mayor productividad, eliminación de cuellos de botella de la producción y creación de un clima de trabajo distendido, lo que conduce a unas buenas relaciones humanas, creación de una conciencia respecto a la calidad y mayor satisfacción de los empleados en el trabajo, mejorando la cultura de la calidad de la empresa, mejora la confianza entre los clientes, a través de la imagen y credibilidad de la empresa en los mercados, lo cual es esencial para el éxito de la actividad empresarial.

## **CAPITULO 3**

### **ESTRATEGIA DE INVESTIGACION**

#### **3.1 METODOLOGIA**

**Sujetos:** Participaron 72 empresarios registrados en la Cámara Nacional de Comercio de la Delegación Benito Juárez de la Ciudad de México D.F.

**Instrumento:** Un cuestionario aplicado en forma de entrevista, con 57 ítems en total:

- 24 preguntas abiertas,
- 5 preguntas para que se respondan en verdadero o falso y
- 28 reactivos tipo escala de likert con 4 alternativas de respuesta. El instrumento está dividido en ocho niveles: proactividad empresarial, visión empresarial, sensibilidad empresarial, estimulación empresarial, caracterización y personalidad empresarial, creatividad empresarial, renovación crecimiento y cambio empresarial y experiencia empresarial.

**Material:** Hojas blancas, lápices, bolígrafos, computadora e impresora.

#### **3.2 CATEGORIAS A EVALUAR DEL INSTRUMENTO PARA REALIZAR LA ENTREVISTA**

La información para el diseño de la entrevista estructurada, para evaluar el perfil psicológico de los empresarios mexicanos de pequeña y mediana empresa se realizó conforme a los siguientes aspectos considerados por Ramos y Galván (1994):



1. **Proactividad Empresarial:** se comprende, por ser personas con un grado alto de responsabilidad para la vida, conducta con valor positivo, ya que es una consecuencia de las propias decisiones, y sus características son:
  - ◇ Darse cuenta de sus acciones.
  - ◇ Capacidad de creación que va más allá de la realidad presente.
  - ◇ Poseer con una percepción interior de los principios que gobierna la conducta.
  - ◇ Distinguir lo correcto y lo incorrecto.
  - ◇ Capacidad de actuar y estar libre de cualquier influencia.
  
2. **Visión Empresarial:** se entiende por, organizar la vida con eficacia desde el conocimiento de nuestra misión personal, enfocar el objetivo en lo importante y en lo urgente, de tal forma que se encuentre el equilibrio, y sus características son:
  - ◇ Tener capacidad para la toma de decisiones y saber elegir.
  - ◇ Actuar en consecuencia de la elección tomada "Actuar en lugar de ser actuado".
  - ◇ Ser integro "Hace lo que dice y se compromete".
  - ◇ Organizar y ejecutar según prioridades.
  
3. **Sensibilidad Empresarial:** se comprende por, comunicar; leer, escribir, hablar y escuchar adecuadamente es, esencial para la eficacia, y sus características son:
  - ◇ Entender a su interlocutor, antes de ser comprendido.
  - ◇ Influir en los demás a través de su conducta real, de su ejemplo.
  - ◇ Escuchar con la intención de comprender, y a la vez practicar la empatía.
  - ◇ Procurar no escuchar en términos autobiográficos (evaluando, sondeando, aconsejando y interpretando).

4. Estimulación Empresarial: se entiende por, pensar en ganar/ganas supone aprendizaje recíproco, influencia mutua, beneficios compartidos, y sus características son:
- ◊ Como principio ganar/ganas empieza con el carácter, y a través de las relaciones fluye en acuerdos.
  - ◊ Identificar nuestros valores y ordenar nuestras acciones cotidianas en base a esos valores.
  - ◊ La madurez, el equilibrio entre el coraje y la consideración.
  - ◊ La mentalidad de la "abundancia". En el mundo hay mucho para todos.
  - ◊ La confianza es la base de las relaciones.
  - ◊ Los acuerdos se basan: en los Resultados deseados, directrices, recursos, rendición de cuentas y consecuencias.
5. Caracterización y personalidad empresarial: se comprende por, tener muy clara una meta para saber hacia donde se dirige y dar pasos necesarios para alcanzar la meta, y sus características son:
- ◊ Se ocupa de crear las cosas dos veces
  - ◊ Crear una imagen mental de lo que quiere conseguir
  - ◊ Le da vida o significado a la imagen y la hace real
  - ◊ Lograr la doble creación y se ocupa de integrar en armonía los elementos necesarios que le permitan caminar en dirección correcta, tales como:
    - Toma en cuenta su sentido de valía; su auto estima
    - La dirección está basada en principios
    - Aplica los principios a través del juicio, el discernimiento y la comprensión
    - La energía vital para elegir y decidir
6. Creatividad Empresarial: se entiende por tener la actitud superior hacia la vida; el darse cuenta de los puntos débiles y fuertes de uno mismo y de

los demás para crear algo que sea mucho más que la suma de sus partes, y sus características son:

- ◊ Llegar a la esencia del liderazgo transformador
- ◊ Poner en práctica y evidenciar los demás puntos
- ◊ Valorar las diferencias, respetarlas, compensar las debilidades construir sobre las fuerzas.
- ◊ Hacer cosas diferentes.
- ◊ Entender que la eficacia es una realidad interdependiente: es la construcción del equipo, es el trabajo en equipo, es el desarrollo de la unidad y la creatividad con otros seres humanos.

7. - Renovación, Crecimiento y Cambio Empresarial: se comprende por renovar ya que es el principio y el proceso que nos permite ascender en una espiral de crecimiento y cambio de perfeccionamiento continuo, y sus características son:

- ◊ Estar en un proceso de mejora continua.
- ◊ Preservar y realzar el mayor bien que uno posee: uno mismo.
- ◊ Renovar las cuatro dimensiones de su naturaleza: física, espiritual, mental y social emocional.
- ◊ Estar consiente de que nadie puede hacerlo por nosotros. Debemos hacerlo nosotros mismos en base a nuestra capacidad de producción.

### **3.3 ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO APLICADO EN FORMA DE ENTREVISTA**

La estructuración final del instrumento es de: 57 ítems en total de los cuales los veinticuatro primeros son preguntas abiertas con relación a sus antecedentes generales, cinco preguntas con respuesta de afirmativo o negativo para identificar experiencia empresarial y por último veintiocho

preguntas con relación a las características empresariales, divididas en siete niveles diferentes ver anexo (6).

### **3.4 PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACION DEL FORMATO DEL CUESTIONARIO**

1. Para la **Implementación del cuestionario**: se creó el formato con base en la información teórica, de tal forma que se identificaron ocho características de un empresario (La experiencia empresarial, proactividad empresarial, visión empresarial, sensibilidad empresarial, estimulación empresarial, caracterización y personalidad empresarial, creatividad empresarial y renovación crecimiento y cambio empresarial),
2. Se escogieron cuatro preguntas para cada uno de los ocho niveles mencionados,
3. Se colocaron los ítems en diferente orden, quedando estos en orden azaroso y
4. Se realizó un estudio piloto del cuestionario con siete empresarios distintos a la de la muestra a estudiar, se obtuvo un resultado positivo respecto a la claridad de los ítems, y se observó que el tiempo promedio de ejecución fue de 20 minutos. Ello dio la pauta para aceptar totalmente el instrumento como un cuestionario en forma de entrevista.

### **3.5 DELIMITACION DEL UNIVERSO PARA LA ENTREVISTA**

La estadística básica del Distrito Federal integra los principales aspectos económicos sobre la dimensión, estructura y distribución del Universo que se presenta a partir de los aspectos geográficos e información económica. La información económica correspondiente a la Delegación Benito Juárez se detalla en la tabla 1.

**TABLA 1**  
**UNIDADES ECONOMICAS CENSADAS DEL SECTOR**  
**COMERCIO 1993.**  
**DELEGACIÓN BENITO JUAREZ**

RAMA DE ACTIVIDAD	ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUAPADO PROMEDIO	REMUNERACIONES AL PERSONAL MILES DE \$	ACTIVOS FIJOS NETOS A DICIEMBRE MILES DE \$	FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO MILES DE \$	INGRESOS MILES DE \$	VALOR AGREGADO MILES DE \$
Delegación Benito Juárez	9069	57293	1287071.4	1531884.3	192285.3	20447735.5	3701467.8
Subsector 61 Comercio al por Mayor	1701	24032	754714.5	716115.1	113992.4	11699036.5	2088715.2
Rama 6110 Compra-venta de material de desecho	16	93	991.6	414.7	44.6	8268.9	1250.6
Rama 6120 Comercio de productos no alimenticios al por mayor incluye alimentos para animales	1565	22455	723682.6	686538.5	686538.5	10997849.7	1905470.7
Rama 6140 comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por mayor	120	1484	30040.3	29161.9	1825.9	702897.9	181993.9
Subsector 62 Comercio al por menor	7368	33261	532356.9	815769.2	78292.9	8748699.0	1612752.66
Rama 6210 Comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por menor en establecimientos especializados	2863	4852	17345.4	53751.8	2472.4	493 849.1	125088.2

RAMA DE ACTIVIDAD	ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO PROMEDIO	REMUNERACIONES AL PERSONAL MILES DE \$	ACTIVOS FUJOS NETOS A DICIEMBRE MILES DE \$	FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FUJO MILES DE \$	INGRESOS MILES DE \$	VALOR AGREGADO MILES DE \$
Rama 620 Comercio de productos alimenticios al por menor en Supermercados, Tiendas de Autoservicio y Almacenes	101	4682	89299.6	77972.5	16135.2	1686835.1	248285.4
Rama 620 Comercio de productos no alimenticios al por menor, en establecimientos especializados	3957	14464	207627.3	225503.4	17750.3	3309451.1	6
Rama 6240 comercio de productos no alimenticios al por menor, en tiendas de departamentos y almacenes	41	5412	111007.9	380345.6	34341.2	1269902.9	740525.3
Rama 6250 Comercio al por menor de automoviles, incluye llantas y refacciones	378	3475	104739.6	69791.7	7387.6	1623673.7	297085.6
Rama 6260 Estaciones de gasolina (gasolineras)	28	376	3337.1	8404.2	206.2	368.987.1	189051.1

Fuente: INEGI, Distrito Federal, XIV Censo Industrial, XI Censo Comercial y XI Censo de Servicios. Censo Económico 1994.

## **C A P I T U L O 4**

### **EL PERFIL PSICOLÓGICO DEL EMPRESARIO MEXICANO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

#### **4.1 RESULTADOS**

##### **4.1.1 DATOS DEMOGRÁFICOS**

En las tablas de 2 a la 22 se presentan los datos demográficos de los empresarios.

El género Masculino fue el que predominó con 63 de 72 empresarios entrevistados; El rango de edad que se presentó está entre los 29 a los 34 años y la mayoría está entre los 40 a los 45 años.

No se muestran casos de divorcio, predominan los casados con dos hijos; la mayoría pertenece a una familia de 6 a 8 hermanos.

Su ocupación anterior de ser empresarios, se presentó como mayoría por motivo a tener un trabajo por iniciativa propia, en la que predomina la mitad con nivel de licenciatura y más de la mitad de los empresarios constantemente se actualiza.

La mayoría duerme alrededor de 8 horas, su alimentación consta de dos alimentos al día, no practican ejercicio, más de la mitad fuma y predomina el beber alcohol, la mitad de los empresarios le dedican a su trabajo 12 horas.

Las razones para entrar al negocio como mayoría son por el conocimiento del negocio al igual que predomina el haber sido dueños o socios y haber arriesgado dinero, la mayoría tiene algún familiar empresario.

Predominan en habilidades tecnológicas y administrativas, el autoaprendizaje y no perciben ningún otro ingreso.

#### **4.1.2 EXPERIENCIA EMPRESARIAL**

Las tablas 23 a la 28 presentan a la experiencia empresarial, la mitad de los empresarios en la etapa de la niñez generaron sus propios ingresos.

La mayoría vivió en menos de dos ciudades; la mayoría recibe apoyo en el trabajo de su esposa o de un familiar.

#### **4.1.3 CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES**

Las tablas 29 a la 31 representan a las características empresariales, la pregunta que obtuvo mayor porcentaje, pertenece al nivel de estimulación empresarial ¿Le estimulan situaciones y problemas complejos que le imponen pensar su solución?. Se observa también que las preguntas:

2.1 ¿Está claramente definida la misión o razón de ser de su empresa y se preocupa porque sus empleados la comprendan y se identifiquen con ella?, esta pregunta pertenece al nivel de visión empresarial,

6.2 ¿Corrige y valora sin desmotivar?, esta pregunta pertenece al nivel de creatividad empresarial y



4.3 ¿Se rodea de gente con diferentes concepciones y puntos de vista?, esta pregunta pertenece al nivel de estimulación empresarial. Sus porcentajes de respuestas son mayor del 49%.

La tendencia de los 28 ítems se inclino a lo positivo por encontrarse en el puntaje de 10 a 16 en porcentajes de respuesta.

**4.1.4 TABLAS DEL 2 AL 31**

**Tabla 2**  
**Género (1998)**

<b>GENERO</b>	<b>EMPRESARIOS</b>	<b>%</b>
MASCULINO	63	87.5
FEMENINO	9	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Tabla 3**  
**Edad (1998)**

<b>EDAD</b>	<b>EMPRESARIOS</b>	<b>%</b>
29 - 34	8	11.0
35 - 39	14	19.6
40 - 45	18	25.1
46 - 50	17	23.6
51 - 56	15	20.7
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Tabla 4**  
**Estado Civil (1998).**

<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>EMPRESARIOS</b>	<b>%</b>
CASADO	68	94.4
SOLTERO	4	5.6

**Tabla 5**  
**Número de Hijos (1998)**

<b>NÚMERO DE HIJOS</b>	<b>EMPRESARIOS</b>	<b>%</b>
0	2	2.8
4	8	11.1
1	9	12.5
5	9	12.5
3	20	27.8
2	24	33.3
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Tabla 6**  
**Número de Hermanos (1998)**

<b>NÚMERO DE HERMANOS</b>	<b>EMPRESARIOS</b>	<b>%</b>
0 - 2	15	20.8
3 - 5	24	33.3
6 - 8	28	38.9
9 - 11	5	07.0
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Tabla 7**  
**Religión (1998)**

RELIGIÓN	EMPRESARIO	%
Católica	62	86.0
Santera	1	1.4
Bautista	4	5.6
Protestante	2	2.8
Testigo de Jehová	1	1.4
Ninguna	1	1.4
Espiritualista	1	1.4
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Tabla 8**  
**Ocupación Anterior (1998)**

OCUPACIÓN ANTERIOR	EMPRESARIO	%
	<b>S</b>	
Estudiante	2	2.8
Hogar	5	6.9
Diputado	1	1.4
Empresario	7	9.7
Empleado	12	16.7
Comerciante	18	25.0
Trabajo por iniciativa propia	27	37.5
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Tabla 9**  
**Relación entre grado máximo de estudios y actualización (1998)**

Grado M Estudios	ACTUALIZACIÓN		Total	%
	SI	NO		
Primaria	4	4	8	11.1
Secundaria	3	3	6	8.3
Preparatoria	4	12	16	22.2
Carrera Técnica	2	2	4	5.6
Licenciatura	25	11	36	50.0
POSGRADO	2	0	2	2.8
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>32</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
<b>Porcentaje %</b>	<b>55.6</b>	<b>44.4</b>		

**Tabla 10**  
**Horas de Dormir (1998)**

HORAS	EMPRESARIO	%
4	6	8.3
5	3	4.2
6	23	31.9
7	5	6.9
8	33	45.9
9	2	2.8
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Tabla 11**  
**Cuantos Alimentos Acostumbran al Día (1998)**

ALIMENTOS	EMPRESARIOS	%
2	37	51.4
3	35	48.6
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Tabla 12**  
**Practican Ejercicio (1998)**

EJERCICIO	EMPRESARIO	%
SI	27	37.5
NO	45	62.5
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Tabla 13**  
**Fuman (1998)**

FUMA	EMPRESARIOS	%
SI	39	54.2
NO	33	45.8
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Tabla 14**  
**Bebe alcohol (1998)**

<b>BEBE</b>	<b>EMPRESARIOS</b>	<b>%</b>
SI	59	81.9
NO	13	18.1
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Tabla 15**  
**Relación entre hacer ejercicio y beber alcohol (1998)**

<b>HACE EJERCICIO</b>	<b>BEBER ALCOHOL</b>		<b>Total</b>	<b>%</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>		
SI	23	4	27	37.5
NO	36	9	45	62.5
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>13</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
<b>Porcentaje %</b>	<b>81.9</b>	<b>18.1</b>		

**Tabla 16**  
**Relación entre fuma y hace ejercicio (1998)**

<b>FUMA</b>	<b>EJERCICIO</b>		<b>Total</b>	<b>%</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>		
SI	18	21	39	54.2
NO	9	24	33	45.8
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>45</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
<b>Porcentaje %</b>	<b>81.9</b>	<b>18.1</b>		

**Tabla 17**  
**Tiempo Dedicado a la Empresa (1998)**

<b>Horas</b>	<b>EMPRESARIOS</b>	<b>%</b>
7	2	2.8
8	5	6.9
9	4	5.6
10	14	19.4
11	6	8.3
12	36	50.0
13	1	1.4
14	4	5.6
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Tabla 18**  
**Razones Para Entra al Negocio (1998)**

<b>RAZONES</b>	<b>EMPRESARIOS</b>	<b>%</b>
Herencia	10	13.9
Independencia	5	6.9
Conocimiento del Negocio	33	45.8
Mejorar el nivel económico	20	27.8
Consejo de un amigo o familiar	1	1.4
Relación de un socio	1	1.4
Ajuste laboral	2	2.8
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Tabla 19**  
**Relación entre razones para entrar al negocio y**  
**ha sido dueño o socio y ha arriesgado dinero**  
**(1998)**

<b>HA SIDO DUEÑO O SOCIO Y HA ARRIESGADO DINERO</b>				
<b>RAZONES PARA ENTRAR AL NEGOCIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Herencia	9	1	10	13.9
Independizarse	4	1	5	6.9
Conocimiento del negocio	23	10	33	45.8
Mejorar nivel de vida	16	4	20	27.8
consejo de un amigo o familiar	1	0	1	1.4
Relación de un socio	1	0	1	1.4
Ajuste laboral	1	1	2	2.8
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>17</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
<b>Porcentaje %</b>	<b>76.4</b>	<b>23.6</b>		

**Tabla 20**  
**Relación entre razones para entrar al negocio y tiene algún familiar**  
**empresario (1998)**

<b>TIENE ALGÚN FAMILIAR EMPRESARIO</b>				
<b>RAZONES PARA ENTRAR AL NEGOCIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Herencia	8	2	10	13.9
Independizarse	1	4	5	6.9
Conocimiento del negocio	17	16	33	45.8
Mejorar nivel de vida	11	9	20	27.8
consejo de un amigo o familiar	0	1	1	1.4
Ajuste laboral	0	1	1	1.4
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>34</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
<b>Porcentaje %</b>	<b>52.8</b>	<b>47.2</b>		

**Tabla 21**  
**Relación entre habilidades tecnológicas y habilidades administrativas**  
**(1998)**

HABILIDADES TECNOLÓGICAS	HABILIDADES ADMINISTRATIVAS			Total	%
	ESCUELA	TRABAJO ANTERIOR	AUTO APREN		
Autoaprendizaje	8	0	24	32	44.4
Trabajo Anterior	8	1	2	11	15.3
Escuela	4	9	3	16	22.2
Por un amigo o familiar	5	0	7	12	16.7
Herencia	1	0	0	1	1.4
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>36</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
<b>Porcentaje %</b>	<b>36.1</b>	<b>13.9</b>	<b>50</b>		

**Tabla 22**  
**Perciben otro ingresos (1998)**

INGRESOS	EMPRESARIOS	%
Ninguno	52	72.2
Otros	20	27.8
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Tabla 23**  
**De niño generó**  
**ingresos (1998)**

NIÑO NEGOCIO	EMPRESARIOS	%
SI	36	50.0
NO	36	50.0
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>



**Tabla 24**  
**Relación entre edad y de niño generó sus propios ingresos (1998)**

<b>DE NIÑO GENERO INGRESOS</b>				
<b>EDAD</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
29 - 34	4	4	8	11.0
35 - 39	5	5	14	19.6
40 - 45	9	9	18	25.1
46 - 50	7	10	17	23.6
51 - 56	9	6	15	20.7
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
<b>Porcentaje %</b>	<b>50</b>	<b>50</b>		

**Tabla 25**  
**Vivió en tres ciudades (1998)**

<b>VIVIR TRES CIUDADES</b>	<b>EMPRESARIOS</b>	<b>%</b>
SI	19	26.4
NO	53	73.6
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Tabla 26**  
**Algún familiar empresario (1998)**

<b>BEBE</b>	<b>EMPRESARIOS</b>	<b>%</b>
SI	38	52.8
NO	34	47.2
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Tabla 27**  
**Ha sido dueño o socio y ha arriesgado dinero (1998)**

<b>ALIMENTOS</b>	<b>EMPRESARIOS</b>	<b>%</b>
SI	55	76.4
NO	17	23.6
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Tabla 28**  
**Recibe apoyo en el trabajo de esposa o familiar**  
**(1998)**

APOYO TRABAJO	EMPRESARIOS	%
SI	42	58.3
NO	30	41.7
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Tabla 29**  
**Relación de características (1998)**

TABLA NO.	VS Y VS	COEFICIENTE DE CONTIGENCIA	GRADO DE SIG.
11	Grado máximo de estudios y Actualización	.35952	.05794
21	Razón para entrar al negocio y Ha sido dueño o socio	.21288	.75489
23	Habilidades tecnológicas y Habilidades administrativas	.61624	.00000
22	Razón para entrar al negocio y Algún familiar empresario	.30586	.28282
17	Hace ejercicio y Bebe alcohol	.06512	.57974
18	Fuma y Hace ejercicio	.19076	.09917
26	Edad y De niño generó sus propios ingresos	.48152	.47590

**Tabla 30**  
**CARACTERISTICAS EMPRESARIALES**

PREGUNTAS	FRECUENCIA %			
	muy frecuente	frecuente	a veces	nunca
1.1 Es usted de las personas que ante una discusión arguye "Así Soy y ni Modo"?	6.9	18.1	45.8	29.2
2.1 ¿Está claramente definida la misión o razón de ser de su empresa y se preocupa porque sus empleados la comprendan y se identifiquen con ella?	26.4	52.8	19.4	1.4
3.1 Espera que los demás reaccionen como usted lo hubiera hecho de haber estado en su lugar?	20.8	27.8	36.1	15.3
4.1 ¿Le estimulan situaciones y problemas complejos que le imponen pensar su solución?	22.2	54.2	23.6	0
5.1 ¿Tiene usted firmeza de percepción?	29.2	38.8	29.2	2.8
6.1 ¿Anima a la libre expresión de las ideas?	23.6	45.8	22.3	8.3
7.1 ¿Está dispuesto a anteponer su trabajo a la familia y los amigos?	9.7	30.6	40.3	19.4
1.2 ¿En su lenguaje utiliza "O tengo qué" en lugar del Quiero" o "Elijo"?	18.0	25.0	41.7	15.3
2.2 ¿Sabe cómo hacerle para que los demás se identifiquen con los objetivos de corto, mediano y largo plazos de la organización?	8.3	22.2	41.7	27.8
3.2 ¿Considera que sus subordinados deben satisfacer sus necesidades y no usted las de ellos?	20.8	31.9	27.8	19.5
4.2 ¿Hace numerosas preguntas sin importar si revelan su ignorancia?	33.3	37.5	19.4	9.8
5.2 ¿Tiene usted capacidad intuitiva y cuestionamiento permanente?	31.9	45.8	16.7	5.6
6.2 ¿Corrige y valora sin desmotivar?	26.4	50.0	15.3	8.3

PREGUNTAS	FRECUENCIA %			
	muy frecuente	frecuente	a veces	nunca
7.2 ¿Está dispuesto a invertir aun con riesgo de perder los ahorros de su vida?	9.7	30.6	37.5	22.2
1.3 ¿Es usted de las personas que espera que las cosas sucedan como forma de postergar la toma de decisiones?	18.0	25.0	40.3	16.7
2.3 ¿Su actividad se centra más en superar debilidades de la empresa que en aprovechar las oportunidades que le presenta el entorno?	19.4	37.5	29.2	13.9
3.3 ¿Trata usted a sus empleados de manera indiferenciada; esto es, sin tomar en cuenta sus individualidades?	12.5	30.6	31.9	25.0
4.3 ¿Se rodea de gente con diferentes concepciones y puntos de vista?	19.4	50.0	19.4	11.2
5.3 ¿Goza de una libertad con audacia y confianza?	4.2	27.8	43.0	25.0
6.3 ¿Contagia su intenso e ilimitado entusiasmo?	29.2	37.5	20.8	12.5
7.3 ¿Está dispuesto a cambiar su modo de vida, ajustándolo a las necesidades económicas de la empresa?	19.4	27.8	37.5	15.3
1.4 ¿Es usted de las personas que se preocupan por todo sin distinguir aquello sobre lo que puede realmente actuar?	16.7	33.3	33.3	16.7
2.4 ¿Evalúa que tanto se apegan sus planes a la realidad y la realidad a sus planes?	20.8	37.5	33.3	8.4
3.4 ¿Asume que conoce las expectativas, necesidades y deseos de sus empleados sin habérselo preguntado?	18.1	19.4	47.2	15.3
4.4 ¿Busca nuevas y mejores formas de trabajar en su organización?	30.6	37.5	23.6	8.3
5.4 ¿Cuenta usted con una tenacidad y tolerancia?	29.2	40.2	25.0	5.6
6.4 ¿Induce a percibir estructuras totales?	22.2	47.2	19.4	11.2
7.4 ¿No le gusta hacer las tareas, sino pensar en nuevas maneras de hacer nuevas cosas?	15.3	26.3	41.7	16.7

**Tabla 31**  
**Los valores de respuesta por cada característica empresarial (1998)**

NIVEL	PUNTAJE			
	4 - 9		10 - 16	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Proactividad	22	30.6	50	69.4
Visión	13	18.1	59	81.9
Sensibilidad	26	36.2	46	63.8
Estimulación	10	13.9	62	86.1
Caracterización y personalidad	7	9.7	65	90.3
Creatividad	19	26.4	53	73.6
Renovación crecimiento y ...	24	33.3	48	66.7
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Nota:** Los valores de respuesta equivalen a tendencia positiva para el puntaje de 10 a 16 y negativa para 4 a 9.

## CONCLUSIONES

De participar en las empresas para desarrollar la producción con calidad total a fin de lograr la competitividad internacional. Las áreas en que la psicología juega un papel importante en la producción de bienes y servicios son la selección de equipo de trabajo humano, la capacitación, la administración, y el diseño de ambientes de trabajo.

Los periodos críticos del desenvolvimiento económico, de México y las actividades productivas se han visto limitadas en su capacidad de reactivación y crecimiento. Los empresarios, para asegurar e impulsar la dinamicidad a sus procesos de desarrollo, son los que deben dotar a la actividad productiva de nuevos horizontes, anticipándose a los cambios para inducir y promover esta actitud que es fundamental para una mejor capacidad empresarial.

Al estudiar a la empresa pequeña y mediana en los diferentes estadios y escenarios a través del desarrollo; a los empresarios a partir de su identificación en las distintas cámaras y el desarrollo económico de México se concluye que en el aspecto psicológico se requieren cambios en el modelo de empresas y empresarios a partir de una nueva actitud con un juego universal de verdades, con una nueva estructura de trabajo que moldeé las actividades para hacer frente a los reclamos de una producción ante la globalización de la economía mundial; por otra parte hay que abandonar viejos modelos de actuación que ya no son efectivos y que resulta difícil seguir sosteniéndolos y operándolos.

El desarrollo organizacional que se presentó; requiere que el empresario de la pequeña y mediana empresa de una estrecha participación del psicólogo para colaborar y apoyar las tareas para elevar la productividad y la calidad total. Con los parámetros que estimula al empresario se identificó en el capítulo 2.3 los valores característicos y el perfil de las empresas pequeñas y medianas a través de factores estructurales, tecnología, tipo de dirigentes, ambiente, problemática a la que se enfrentan, valores y objetivos, crecimiento y planeación, administración de personal y procesos informativos.

Se identificó el perfil psicológico del empresario de la pequeña y mediana empresa a través del diseño y estructuración de entrevistas para evaluar las características empresariales y detectar como puede apresiarse, se obtuvieron puntajes altos para las características empresariales, lo que significa que los empresarios para ser lo que son, cumplen con los siete niveles: proactividad, visión sensibilidad, estimulación, caracterización y personalidad, creatividad, renovación y crecimiento cuyos valores reflejaron confiabilidad del orden del 66.7% de los empresarios que permiten determinar el perfil psicológico del empresario y muestran también los elementos fundamentales del perfil en que mayoría de los empresarios compartieron significativamente las características y la experiencia en común.

A partir de las consideraciones de Bautista (1981), sobre las características tradicionales del empresario o del típico director se confirmó a un hombre con un rango de 40 a 50 años, con 14 años de

escolaridad siendo estos empresario por herencia esto se verificó a través de: datos que integrada la presente investigación. Se confirmaron hallazgos de Flores (1998), respecto a que el adiestramiento y la capacitación que requieren las diferentes actividades para mejorar el rendimiento y eficiencia en el corto, mediano y largo plazo, con esto se involucran los compromisos para producir cambios y destrezas apropiadas.

Con los datos obtenidos se identifica las fortalezas y debilidades del empresario de la pequeña y mediana empresa con el propósito de que el psicólogo organizacional o del trabajo participe en el desarrollo y crecimiento de las empresas generando cambios de la organización del trabajo para lograr los objetivos conforme a las características de las empresas; participar en las diferentes formas de reclutamiento, entrenamiento, ubicación y manejo del recurso humano; crear las condiciones propicias para que el trabajo se haga a través de sistemas disciplinarios y de méritos que le permitan a empresarios y a trabajadores máximo rendimiento en trabajo y motivación suficiente para una mayor eficiencia.

Cambiar la organización de tal manera que se le pueda dar respuesta a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales; afrontar la competencia y otras fuerzas que se derivan de otras organizaciones; a demás integrar los comités de seguridad e higiene, trabajo interdisciplinario, sistemas de ascenso, descenso y legales de los empleados y de la organización.

Con la identificación de la estructura del trabajo se moldean las actividades, actitudes del empresario y unir los esfuerzos para crear equipos de trabajo ante todas las dificultades que los



negocios o empresas reflejan, por eso se ve la necesidad de que el psicólogo organizacional o del trabajo participe, colabore y apoye las tareas de las empresas en la producción, o en las actividades comerciales para generar las dimensiones económicas de producción y comercialización inmediata.

Se identificó también hallazgos de la ocupación anterior a ser empresario, las razones para entrar al negocio, la dedicación a la empresa. Estos parámetros que aporta esta investigación y permite estructurar el perfil psicológico del empresario de la pequeña y mediana empresa ubicándolo en la realidad con lo que tiene o carece de características psicológicas adecuadas de un empresario, a fin de determinar sus deficiencias y sus aciertos para competir con éxito.

Ahora bien el empresario exitoso es aquel que su actitud es positiva por lo que ve oportunidades dónde otros sólo ven problemas, es decir el que ve la vida con alegría optimismo, cualquier situación que enfrenta es tan importante como la actitud que adopta frente a ella, por lo que determina el éxito o el fracaso, se compromete, es responsable, tiene metas porque sabe a dónde se dirige, sabe utilizar su imaginación, es quien da más de lo que espera de ella, tarde o temprano recibe más de lo que espera recibir.

Es ante todo un líder visionario que ve más allá del horizonte, que parece adivinar lo que se encuentra en el futuro. Pero no es que lo prediga, simplemente determina lo que quiere ser en el futuro y hace lo necesario para que se vuelva realidad, es un buscador asiduo de la excelencia. No acepta la mediocridad de nadie, mucho menos en sí mismo, es perfeccionista pero reconoce los límites físicos de las cosas y las personas, le permite ser modelo para su gente. Sus

empleados no sólo lo quieren y lo respetan, sino también desean imitarlo, él les ayuda a conseguir ese propósito porque él es un hombre recto y sus actos lo demuestran más que simples palabras.

El éxito no se le sube a la cabeza, ni hace alarde de su posición ni de su riqueza, él se considera un ser humano como todos, es un realizador, no se conforma solo con soñar, cristaliza sus sueños en cuanto puede. Ese espíritu emprendedor que rodea como un aura lo empuja a convertir en realidad sus ilusiones. Parece tener siempre bien cargadas las pilas pues cuando es necesario trabaja sin descanso y todo el tiempo se le ve en el mismo entusiasmo, aun en momentos difíciles, es una persona muy disciplinada, es decisivo de acuerdo a las circunstancias, es leal a sí mismo a sus principios y valores personales

No teme al cambio; por el contrario, lo acepta como una realidad de la vida; reconoce que cada cambio trae consigo nuevas oportunidades, así que se dedica a buscarlas; con este patrón de características del empresario con éxito el psicólogo es competente para desarrollar las habilidades, necesarias con el fin de que el empresario desarrolle o fortalezca sus áreas, según sea el caso.

## BIBLIOGRAFIA

American Management Association, (1993). "Manual de descripciones de puestos ejecutivos" México: Continental.

Andrade H., (1993). El desarrollo Organizacional en México: ¿Posibilidad o Utopía. México: Management Today.

Arias F., (1988). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.

Ballesteros L., (1982). La Psicología Aplicada a la empresa Barcelona: C.E.A.C.

Bass A., (1979). Psicología de las Organizaciones México: Continental.

Bautista P., (1981). Cambio Organizacional México: Joaquín Peón S.A.

Beckhard R., (1982). Desarrollo Organizacional, Estrategia y Modelos México: F.E.I.

Bennis W., (1982). Desarrollo Organizacional. México: F.E.I.

Blus M. Y Naylor, (1992). Psicología Industrial México: Trillas.

Brown J., (1982). Actitudes y exámenes de la opinión La Psicología Social en la Industria. México: F.C.I.

Buchholz S., Roth T., Learning Wilson Corporation, (1990). Cómo Crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa. Buenos Aires: Atlántida.

Consejo Para la Desregularización Económica, (1995). "Programa de Política Industrial y Comercio Exterior" México: SECOFI.

Chiavenato I, (1996). Introducción a la teoría general de la administración. México: C.E.C.S.A.

Delgado S., (1995). Administración III. México: Instituto Politécnico Nacional.

Directrices Para las Empresas de Países Desarrollados DPEPD, (1997). Sistemas ISO 9'000 de Gestión de la Calidad Ginebra: UNCTAD/GATT.

Dunnette M y Kirchner W, (1973). Psicología Industrial México: Trillas.

Dy fe J., (1987). Unidades de Representación Visual Contenido de Trabajo y Estrés en el Trabajo de Oficina Madrid: Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Eroles G. A., (1994). Creatividad Efectiva México: Panorama.

Flores L. R., (1998). Modernización de la Capacitación México: STPS.

Garibay J., (1990). La reconversión Industrial en América Latina México: Fondo de Cultura Económica.

Gilmer H., (1976). Tratado de Psicología Empresarial Barcelona: Martínez Roa S.A.

Hamilton A. I., (1979). El Ejecutivo Bajo Strés (presiones del trabajo) Boston: Modern Business Report.

Hammer M. y Champy J., (dato no disponible). Reingeniería México: Norma.

Hampton D., (1983). Desarrollo Organizacional Administración contemporánea. México: Mc. Graw-Hill.

Howell W., (1991). Psicología Industrial y Organizacional sus elementos esenciales México: El Manual Moderno.

Joseph K., (1993). La dirección de empresas mediana y pequeñas España: Hispano Europea.

Kast F. y Rosenzweig J., (1988). Administración en las organizaciones. México: M' Graw-Hill.

Keith D., (1995). Comportamiento Humano en el trabajo. México: Mc. Gram Hill.

Kenneth L. Rowe y Eugene L. Dorr, (1989). Tercer curso práctico de mercadotecnia " La comunicación en la mercadotecnia" México: Mc Graw-Hill.

Kliksberg B., ( 1993). La administración científica en discusión. Buenos Aieres: Paidos.

Koontz H. y Weihrich H., (1991). Elementos de administración. México: M' Graw- Hill.

- Koontz O' Donnell, (1986). Administración México: Mc. Gram- Hill.
- Marguiles N., (1983). Desarrollo Organizacional, Valores, Procedimientos y Tecnología. México: Diana.
- Marshall A., (1890). Principios de Economía Madrid: Aguilar.
- Martínez S., (1978). El Papel del Psicólogo en la Industria Tesis. México Los Reyes Iztacala.
- Matus G. L., (1993). Manual de psicología social México: Universidad Iberoamericana, A.C.
- Münch G. y García M., (1992). Fundamentos de Administración México: Trillas.
- Myron J. G., (1979). Principios Contables. México: Diana.
- Ochoa M. D., (1988). Dirección. Facultad de Contabilidad y Administración México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Plancarte R., (1997). El servicio como poder de cambio México: Ediciones S.A. de C.V. Monterrey Nuevo León.
- Porter M. E, (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones México: Vergara.
- Ramos J. y Galván A., (1994). Empresarial Siglo XXI México: Panorama.
- Reyes E. y Arizmendi E., (1985). La Participación del Psicólogo en la Educación de Riesgos de Trabajo. México los Reyes Iztacala.
- Reyes P, (1991). Administración de empresas I México: Limusa.
- Riegel K.F., (1981). Psicología. México: Interamericana.
- Robbins S., (1997). Valores Actitudes y Satisfacción Laboral "comportamiento organizacional". México: Prentice- Hall.
- Rodriguez V. J., (1995). Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas México: Ecasa.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, (1994- 1995). "Informe de Labores 1994- 1995" México.
- Serra R. y Kastika E., (1994). Re estructurando empresas Argentina: MACCHI.

- Shein E., (1990). Psicología de la Organización México: Prentice Hall.
- Siegel L., (1981). Psicología en las Organizaciones México: Continental.
- Siegel y Lane, (1962). Psicología en las Organizaciones Industriales México: Continental.
- Siliceo A., (1973). Capacitación y Desarrollo Personal. México: Limusa.
- Smith y W., (1988). Psicología de la Conducta Industrial México: McGraw Hill.
- Toffler A., (1986). La Empresa Flexible N.Y: Plaza & Janes Editores, S.A.
- Toranzo R., (1992). El rol de los Empresarios y Trabajadores en la modernización Industrial Debate Laboral. Bolivia: Ilais.
- Viladomat A., (1987). La Psicología en la Administración de Empresas; Un Modelo de la Detección de Necesidades de Capacitación Tesis. México Los Reyes Iztacala.
- XVV Aniversario, (1969). Camara Nacinal de Comercio de la Ciudad de México México.
- Yoder D., (1976). Manejo de personal y Relaciones industriales. México: C.E.C.S.A.
- Zavala S., (1990). El Servicio Personal de los Indios en la Nueva España México: Colegio Nacional.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### RELACIONES INDICATIVAS DEL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL INTERNA 1895 - 1955

AÑOS	INVERSIÓN POR EMPLEADO	VENTAS POR EMPREADO	PROMEDIO POR ESTABLECIMIENTOS POR EMPLEADO				
1895							
República	n/d	0.6 (*)	n/d	n/d	n/d	n/d	0.1
D.F.	n/d	1.0 (*)	n/d	n/d	n/d	n/d	0.1 (4)
1900							
República	n/d	0.6	n/d	n/d	n/d	n/d	0.1
D.F.	n/d	1.0	n/d	12.1 (2)	n/d	10.9 (3)	0.1(4)
1910							
República	n/d	0.9	n/d	n/d	n/d	n/d	0.2
D.F.	n/d	1.6	n/d	n/d	n/d	n/d	0.1(4)
1940							
República	3.1	18.2	6.9	76.6	13.0	4.2	1.1
D.F.	3.9	18.5	9.3	72.3	15.0	3.9	1.2
1945							
República	5.2	25.4	7.6	67.8	13.9	2.6	2.2
D.F.	6.7	32.2	8.7	95.1	19.9	2.9	2.5
1955							
República	32.1	49.9	3.8	126.0	81.0	2.5	5.6
D.F.	45.0	n/d	n/d	n/d	111.9	2.5	7.2

Nota: (\*) El dato de empleados corresponde al año de 1895; en tanto, las ventas, por carácter de información para ese año, se refieren al período 1896-1897.

(2) Se refiere al período 1899-1990.

(3) La cifra se obtuvo dividiendo el personal dedicado al comercio en el D.,F.

(3) Calculado con base a los salarios mínimos generales a precios corrientes (n/d) No disponible.

Fuente: Elaborado por el Centro de Estudios Económicos del Sector

## ANEXO 2

<b>Resultados Generales de los Censos Económicos 1994</b>		
<b>Unidades Económicas por sector de actividad</b>		
<b>SECTOR DE ACTIVIDAD</b>	<b>UNIDADES ECONÓMICAS</b>	
	<b>ABSOLUTO</b>	<b>%</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>2750413</b>	<b>100.0</b>
Minería y extracción de petróleo	3176	0.1
Manufacturas	334133	12.1
Electricidad	37	NS
Comercio	1418706	51.6
Servicios	994361	36.2
Gubernamentales	211558	7.7
Privados	758417	27.6
Financieros	2375	0.1
Transporte y Comunicaciones	22011	0.8

Nota: Incluye Unidades productoras y auxiliares

Incluye áreas de censo y áreas complemento

NS: No Significativo

Fuente: INEGI, XIV Censo Industrial, XI Censo Comercial y XI Censo de Servicios. Censo Económico 1994.



## ANEXO 3

<b>Resultados Generales de los Censos Económicos 1994</b>		
<b>Unidades Económicas por sector de actividad del Distrito Federal</b>		
<b>SECTOR DE ACTIVIDAD</b>	<b>UNIDADES ECONÓMICAS</b>	
	<b>ABSOLUTO</b>	<b>%</b>
<b>DISTRITO FEDERAL</b>	<b>318810</b>	<b>100.0</b>
Minería y extracción de petróleo	36	NS
Manufacturas	29203	9.2
Electricidad	2	NS
Comercio	169514	53.2
Servicios	120055	37.7
Gubernamentales	8741	2.7
Privados	109455	34.3
Financieros	-	-
Transporte y Comunicaciones	1859	0.6

Nota: Incluye Unidades productoras y auxiliares

Incluye áreas de censo y áreas complemento

\* La unidad de observación presentada es la empresa nacional, por lo que no incluye el dato

NS: No Significativo

Fuente: INEGI, XIV Censo Industrial, XI Censo Comercial y XI Censo de Servicios. Censo Económico 1994.

## ANEXO 4

<b>Establecimientos de Comercio de la Ciudad de México.</b>	
<b>Según Subsector y Rama de Actividad 1993</b>	
<b>Subsector y Rama</b>	<b>Establecimientos</b>
<b>TOTAL</b>	<b>168,000</b>
Comercio al por mayor	14,111
Compra-venta de material de desecho	809
Comercio de productos no alimenticios incluye alimentos para animales	10,005
Comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco	3,297
Comercio al por menor	153,890
Comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados	72,911
Comercio de productos alimenticios en supermercados, tiendas de autoservicio y almacenes	754
Comercio de productos no alimenticios en establecimientos especializados	74,786
Comercio de productos no alimenticios en tiendas, departamentos y almacenes	349
Comercio de automóviles, incluye llantas y refacciones	4,856
Estaciones de gasolina	234

Fuente: INEGI, Distrito Federal, XIV Censo Industrial, XI Censo Comercial y XI Censo de Servicios. Censo Económico 1994.

## ANEXO 5

**Establecimientos de Comercio de la Ciudad  
de México.  
Por Delegación 1993**

DELEGACIÓN	Establecimientos
DISTRITO FEDERAL	168,001
AZCAPOTZALCO	7509
COYOACAN	7303
CUAJIMALPA DE MORELOS	1486
GUSTAVO A . MADERO	20089
IZTACALCO	7503
MAGDALENA CONTRERAS , LA	28600
MILPA ALTA	1874
ALVARO OBREGON	1298
TLAHUAC	6778
TLALPAN	3752
XOCHIMILCO	6660
BENITO JUAREZ	5882
CUAUHTEMOC	9069
MIGUEL HIDALGO	31177
VENUSTIANO CARRANZA	9768

Fuente: INEGI, Distrito Federal, XIV Censo Industrial, XI Censo Comercial y XI Censo de Servicios. Censo Económico 1994.

## ANEXO 6

### 1. PROACTIVIDAD EMPRESARIAL

1. ¿Es usted de las personas que ante una discusión arguye "Así Soy y ni Modo"?
2. ¿En su lenguaje utiliza "O tengo qué" en lugar del Quiero" o "Elijo"?
3. ¿Es usted de las personas que espera que las cosas sucedan como forma de postergar la toma de decisiones?
4. ¿Es usted de las personas que se preocupan por todo sin distinguir aquello sobre lo que puede realmente actuar?

### 2. VISION EMPRESARIAL

1. ¿Está claramente definida la misión o razón de ser de su empresa y se preocupa porque sus empleados la comprendan y se identifiquen con ella?
2. ¿Sabe cómo hacerle para que los demás se identifiquen con los objetivos de corto, mediano y largo plazos de la organización?
3. ¿Su actividad se centra más en superar debilidades de la empresa que en aprovechar las oportunidades que le presenta el entorno?
4. ¿Evalúa que tanto se apegan sus planes a la realidad y la realidad a sus planes?

### 3. SENSIBILIDAD EMPRESARIAL

1. ¿Espera que los demás reaccionen como usted lo hubiera hecho de haber estado en su lugar?
2. ¿Considera que sus subordinados deben satisfacer sus necesidades y no usted las de ellos?
3. ¿Trata usted a sus empleados de manera indiferenciada; esto es, sin tomar en cuenta sus individualidades?
4. ¿Asume que conoce las expectativas, necesidades y deseos de sus empleados sin habérselo preguntado?

### 4. ESTIMULACIÓN EMPRESARIAL

1. ¿Le estimulan situaciones y problemas complejos que le imponen pensar su solución?
2. ¿Hace numerosas preguntas sin importar si revelan su ignorancia?
3. ¿Se rodea de gente con diferentes concepciones y puntos de vista?
4. ¿Busca nuevas y mejores formas de trabajar en su organización?

### 5. CARACTERIZACIÓN Y PERSONALIDAD EMPRESARIAL

1. ¿Tiene usted firmeza de percepción?
2. ¿Tiene usted capacidad intuitiva y cuestionamiento permanente?
3. ¿Goza de una libertad con audacia y confianza?
4. ¿Cuenta usted con una tenacidad y tolerancia?

### 6. CREATIVIDAD EMPRESARIAL

1. ¿Anima a la libre expresión de las ideas?
2. ¿Corrige y valora sin desmotivar?
3. ¿Contagia su intenso e ilimitado entusiasmo?
4. ¿Induce a percibir estructuras totales?

### 7. RENOVACIÓN CRECIMIENTO Y CAMBIO EMPRESARIAL

1. ¿Está dispuesto a anteponer su trabajo a la familia y los amigos?
2. ¿Está dispuesto a invertir aun con riesgo de perder los ahorros de su vida?
3. ¿Está dispuesto a cambiar su modo de vida, ajustándolo a las necesidades económicas de la empresa?
4. ¿No le gusta hacer las tareas, sino pensar en nuevas maneras de hacer nuevas cosas?

## ANEXO 7

A continuación se le presenta una serie de afirmaciones que tienen como finalidad el "estudio del perfil del empresario emprendedor".

### INSTRUCCIONES:

Conteste sinceramente, por favor de acuerdo a sus actividades, lo que a continuación se le pregunte. La información que proporcione es totalmente confidencial, con fines estadísticos.

### GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN.

Peso: \_\_\_\_\_ Estatura: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Cuántos hijos tiene? \_\_\_\_\_ Cuantos hermanos tiene? \_\_\_\_\_

Grado máximo de estudios: \_\_\_\_\_

Qué es lo que hace para actualizarse? \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Giro: \_\_\_\_\_

Tiempo de creación de la empresa? \_\_\_\_\_

Número de trabajadores? \_\_\_\_\_

Ocupación Anterior? \_\_\_\_\_

Qué tiempo le dedica a la empresa en un día? \_\_\_\_\_

Qué religión profesa y cuanto tiempo le dedica? \_\_\_\_\_

Cuántas horas le dedica al dormir? \_\_\_\_\_

Qué ejercicio (s) practica, durante que tiempo y que días? \_\_\_\_\_

Fuma? \_\_\_\_\_ Bebe? \_\_\_\_\_

Cuantos alimentos acostumbra al día? \_\_\_\_\_

Las razones para entrar en el negocio fueron: \_\_\_\_\_

El origen de las habilidades para iniciar su negocio: \_\_\_\_\_

El origen de las habilidades administrativas: \_\_\_\_\_

Qué otros ingresos percibe? \_\_\_\_\_

- 1.- Un miembro de su familia es o ha sido propietario de una empresa: \_\_\_\_\_
- 2.- Ha sido dueño o socio de una empresa y ha arriesgado dinero: \_\_\_\_\_
- 3.- Cuando fue niño vendía cosas, para generar sus propios ingresos: \_\_\_\_\_
- 4.- Ha vivido en tres o más ciudades durante su vida: \_\_\_\_\_
- 5.- Su esposa o familia le apoyan en su trabajo: \_\_\_\_\_

PREGUNTAS	muy frecuente	Frecuente	a veces	nunca
1.1 Es usted de las personas que ante una discusión arguye "Así Soy y ni Modo"?				
2.1 ¿Está claramente definida la misión o razón de ser de su empresa y se preocupa porque sus empleados la comprendan y se identifiquen con ella?				
3.1 Espera que los demás reaccionen como usted lo hubiera hecho de haber estado en su lugar?				
4.1 ¿Le estimulan situaciones y problemas complejos que le imponen pensar su solución?				
5.1 ¿Tiene usted firmeza de percepción?				
6.1 ¿Anima a la libre expresión de las ideas?				
7.1 ¿Está dispuesto a anteponer su trabajo a la familia y los amigos?				
1.2 ¿En su lenguaje utiliza "O tengo qué" en lugar del Quiero" o "Elijo"?				
2.2 ¿Sabe cómo hacerle para que los demás se identifiquen con los objetivos de corto, mediano y largo plazos de la organización?				
3.2 ¿Considera que sus subordinados deben satisfacer sus necesidades y no usted las de ellos?				
4.2 ¿Hace numerosas preguntas sin importar si revelan su ignorancia?				
5.2 ¿Tiene usted capacidad intuitiva y cuestionamiento permanente?				
6.2 ¿Corrige y valora sin desmotivar?				
7.2 ¿Está dispuesto a invertir aun con riesgo de perder los ahorros de su vida?				
1.3 ¿Es usted de las personas que espera que las cosas sucedan como forma de postergar la toma de decisiones?				

PREGUNTAS	muy frecuente	frecuente	a veces	nunca
2.3 ¿Su actividad se centra más en superar debilidades de la empresa que en aprovechar las oportunidades que le presenta el entorno?				
3.3 ¿Trata usted a sus empleados de manera indiferenciada; esto es, sin tomar en cuenta sus individualidades?				
4.3 ¿Se rodea de gente con diferentes concepciones y puntos de vista?				
5.3 ¿Goza de una libertad con audacia y confianza?				
6.3 ¿Contagia su intenso e ilimitado entusiasmo?				
7.3 ¿Está dispuesto a cambiar su modo de vida, ajustándolo a las necesidades económicas de la empresa?				
1.4 ¿Es usted de las personas que se preocupan por todo sin distinguir aquello sobre lo que puede realmente actuar?				
2.4 ¿Evalúa que tanto se apegan sus planes a la realidad y la realidad a sus planes?				
3.4 ¿Asume que conoce las expectativas, necesidades y deseos de sus empleados sin habérselo preguntado?				
4.4 ¿Busca nuevas y mejores formas de trabajar en su organización?				
5.4. ¿Cuenta usted con una tenacidad y tolerancia?				
6.4 ¿Induce a percibir estructuras totales?				
7.4 ¿No le gusta hacer las tareas, sino pensar en nuevas maneras de hacer nuevas cosas?				