

326702



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL



CLAVE DE INCORPORACION A LA UNAM 3267

"PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION DE
SEGUROS Y RIESGOS EN LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS".

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

RAUL GUERRERO CABALLERO

MEXICO, D.F.

2001

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Diciembre de 2000

DR. SAMUEL ALVAREZ GARCIA
DIRECTOR
Presente

Comunicamos a usted que hemos revisado el trabajo de Tesis:
**PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION DE SEGUROS Y RIESGOS EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.**

Realizado por RAUL GUERRERO CABALLERO.

Con numero de cuenta 96900101-0, pasante de la carrera de ADMINISTRACION

Dicho trabajo cuenta con nuestro voto aprobatorio.

ASESOR DE TESIS: LIC. ARTEMIO CASTAÑEDA CAMACHO

PROPIETARIO (revisor): LIC. ALBERTO URBAN SEGOVIANO

DIRECTOR DE LA CARRERA

Lic. Artemio Castañeda Camacho

Dedico el presente trabajo

A mis padres, mi esposa y mis hijas, mi suegra, como promesa a realizar los mas caros anhelos, como homenaje a sus sacrificios realizados para el logro de mi educación.

A mis hermanas y hermano como atributos a su ayuda y comprensión inagotables.

A mis familiares y mis amistades con motivo de una alegre participación.

A la Universidad Internacional, Universidad Autónoma de México, las escuelas que forjaron mi educación y a México simbólicamente como muestra de mis ideales y convicción.

A la memoria Física Matemática, Guadalupe Pérez Carrasco Catedrática de la Universidad Internacional y U.N.A.M (Q.E.P.D)

Raúl.

Agradecimiento

Deseo agradecer las facilidades otorgadas para la realización del presente trabajo al Lic. Artemio Castañeda Camacho, Director General de Administración de la Universidad Internacional, así como al Lic. Samuel Alvarez García, Director General, Lic. Alberto Urban Segovia, Lic. Carlos Rosales ya que su ayuda y guía fue realmente valiosa y permitió la realización del presente trabajo. Muchas gracias.

También, dedico mi agradecimiento a todos los profesores que tuve a lo largo de la Licenciatura en Administración en la Universidad Internacional, pues sus conocimientos y aportaciones me permitieron formarme como profesionista.

INDICE

Introducción	1
Planteamiento del problema	3
Justificación	4
Hipótesis	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Metodología	6

CAPITULO I

1. LA ADMINISTRACION

1.1	Antecedentes de la administración	7
1.2	La administración como "ciencia" y como "arte"	15
1.3	La administración: concepto y proceso	16
	1.3.1 El proceso administrativo	17
1.4	La evolución del pensamiento administrativo	22

CAPITULO II

2. LA EMPRESA

2.1	Concepto de empresa	48
	2.1.1 Análisis del origen de la palabra empresa	50
2.2	Elementos que forman la empresa	51
2.3	Los fines de la empresa	54
2.4	Rasgos en la evolución de las empresas mexicanas	56
	2.4.1 El desarrollo económico después de la Guerra de Independencia	56
	2.4.2 Desarrollo económico durante el Porfiriato	59

2.4.3	La industrialización	59
2.5	Clasificación de las empresas	60
2.5.1	Criterio debido a su actividad o giro	61
2.5.2	Criterio debido al origen del capital	63
2.5.3	Criterio debido a la magnitud de la empresa	64
2.5.4	Criterio de la S.H.C.P.	65
2.6	Características de las pequeñas y medianas empresas	66
2.6.1	Características generales	66
2.6.2	Características estructurales	68
2.6.3	Características funcionales	70
2.6.3.1	La empresa familiar	70
2.6.3.2	La empresa mediana	71

CAPITULO III

3. LA ADMINISTRACION DE SEGUROS Y RIESGOS

3.1	Riesgos a los que una persona está sujeta	73
3.2	La clasificación del seguro	76
3.3	Antecedentes de la administración de riesgos	79
3.4	Concepto de administración de riesgos	80
3.4.1	Objetivos de la administración de riesgos	82
3.5	Proceso, identificación y evaluación de la administración de riesgos	84
3.6	Importancia de las PYME en México	89
3.6.1	Perfil de las PYME	91
3.7	Las PYME en el futuro	93
3.7.1	Tendencias	93

CAPITULO IV

4. CASO PRACTICO

4.1	Definición del universo de trabajo	100
4.2	Herramienta de medición	104
4.3	Presentación de resultados	107
	Conclusiones	117
	Bibliografía	121

Introducción

Con el fin de comprender la necesidad de realizar un cambio, (si es que existe) consideramos que es de vital importancia hacer un estudio de cómo ha cambiado el medio ambiente y qué tendencias presenta para el futuro, pues si el medio ambiente no cambiara, la manera de dirigir y administrar las empresas sería única y además válida durante el todo el tiempo.

Nos encontramos en una época que presenta muchos cambios con una velocidad nunca antes vista. En pocas palabras, la realidad es distinta. El mundo se encuentra cambiando continuamente y a un paso sorprendente, y somos testigos de inflación en las economías, de tratados y políticas de apertura comercial, de bajas en las bolsas de valores o en el precio del petróleo, de niveles de importaciones y exportaciones, entre otros fenómenos, y nuestra capacidad de entender estos y otros cambios disminuye debido a la velocidad con que se presentan.

Sin embargo, es posible vislumbrar ciertas tendencias que debemos entender si queremos comprender el impacto del medio ambiente sobre las organizaciones y los cambios que se vuelven necesarios e indispensables para la supervivencia empresarial.

Los tratados comerciales que nuestro país ha establecido con otros países, son muestra de una tendencia hacia la unión de los mercados mundiales en uno solo, global, con lo cual las economías de los países empezaron años atrás a abrirse hacia un solo mercado. Ante esta situación, la distinción entre mercados nacionales e internacionales llegará a ser obsoleta (en algunos sectores esta situación ya no existe) y todas las organizaciones atenderán a un mismo mercado: el mundial.

Esta tendencia, pone al descubierto una competencia como nunca antes se había presentado y cualquier empresa en México (de cualquier giro) encontrará que no sólo tiene que enfrentarse a sus ya conocidos competidores nacionales, sino a las grandes compañías de las potencias industriales, lo que obliga a los directivos y/o empresarios mexicanos a reaccionar.

Una tendencia más en esta época de cambios, o dicho de otra manera en este cambio de época, es que como consecuencia de la intensificación de la competencia, el cliente puede escoger entre varias alternativas, con lo que se hace más consciente de lo que adquiere, lo que ha propiciado que pasemos de la era del fabricante (en la cual la empresa producía con la calidad que fuere y vendía al precio más alto) a la era del consumidor (donde el consumidor es el que determina la existencia o desaparición de los productos o servicios de la empresa), de la existencia de mercados cautivos a la presencia de un mercado global, de la ausencia de competencia a la competencia intensificada, de una era en que la calidad, el precio y el servicio no eran tan importantes a momentos en que estos factores son cuestión de supervivencia y de un aislamiento al aislamiento perdido.

Así, en el pasado no importaba si se producían productos o se ofrecían servicios con calidad o no. El mismo consumidor consideraba que era de "buena suerte" adquirir un producto o recibir un servicio con calidad o que cumpliera con sus expectativas en su totalidad, subsidiando así los errores, desperdicios e ineficiencias de las empresas.

Por lo tanto, el nuevo escenario organizacional demanda de parte de las empresas una capacidad de respuesta rápida para incrementar sus niveles de productividad, calidad, rentabilidad y competitividad.

Por decirlo en pocas palabras, la necesidad es crear un cambio organizacional, que propicie en todos los niveles un nuevo enfoque comercial pues las nuevas

circunstancias exigen nuevas estrategias ya que la velocidad de lo que está sucediendo requiere de rapidez en la toma de decisiones y la magnitud de los retos demanda creatividad y espíritu innovador.

Así, se considera que todas las organizaciones deben modernizarse, sin embargo existe mayor interés por las pequeñas y medianas empresas, lo que conduce a exponer la problemática del presente proyecto.

Planteamiento del problema

Hablar de las pequeñas y medianas empresas en nuestro país es un tema realmente interesante y también muy extenso, pues los problemas que las agobian son innumerables y podrían clasificarse en diversas áreas o categorías. Sin embargo, algo que sí es cierto y que no lleva a mucha discusión es que a medida que las organizaciones crecen, cambian sus necesidades, por lo que la empresa que no inicie procesos de cambio, está destinada a desaparecer.

Considerando que actualmente el país se encuentra inmerso dentro de un esfuerzo cotidiano por establecer las bases de una estructura económica, cuyo proceso sea creciente, es importante profundizar en el estudio, análisis, concientización y responsabilidad de uno de los factores de cambio: el empresario de la pequeña y mediana industria.

En nuestro país, cuando surge una empresa nos encontramos ante la carencia de técnicas administrativas y es la experiencia del emprendedor quien guía el negocio, pero es posible preguntarse: ¿por cuánto tiempo?. Además, en varias ocasiones el pequeño empresario ha sido acusado de carecer de un auténtico espíritu nacionalista empresarial, elemento básico para adentrarse en el desarrollo económico nacional.

Sin embargo, consideramos que existen excepciones de empresarios conscientes del desafío nacional y, de éstos, deben los demás tomar ejemplo para fortalecer el aporte de la pequeña y mediana empresa al modelo de país que se desea alcanzar. Para corroborar la importancia de este sector secundario de la economía, cabe señalar que en México en el año de 1993, el 98% de las empresas eran micro, pequeñas y medianas, con una participación en el Producto Interno Bruto (PIB) del 44% según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y NAFINSA.

Por lo tanto, ¿cuál es la función de la pequeña y mediana empresa mexicana? Comprende un solo reto y varias responsabilidades: producir, ser eficientes, generar empleos, participar en el desarrollo regional, promover mayores y mejores niveles de calificación de la fuerza de trabajo y contribuir a la independencia económica y social del país, sustituyendo importaciones a la vez que produzca bienes competitivos para los mercados extranjeros.

Como es posible percatarse, la tarea es bastante compleja, por lo que consideramos indispensable que las pequeñas y medianas empresas, aunado a todo este esfuerzo centren su atención en el desarrollo de sus recursos humanos.

Justificación

Existen tres niveles que justifican la realización del trabajo. El primero, es el nivel personal, el cual cobra importancia, ya que mediante la réplica de lo expresado en el documento de tesis, pretendo obtener el grado correspondiente a la "Licenciatura en Administración", que otorga la Universidad Internacional.

El segundo nivel que justifica el proyecto, es el organizacional, esto es, pienso que la importancia de estudiar la problemática de las PYME es un hecho relevante que puede coadyuvar en la mejora y operación de estas empresas.

El tercer nivel de justificación se circunscribe al impacto social, esto es. creo que la sociedad en su conjunto debe estar interesada en conocer el grado de avance y/o preparación con que cuentan las PYME y si son funcionales y responden a las exigencias actuales de nuestro medio y de la sociedad.

Hipótesis

"En las pequeñas y medianas empresas, existe un nicho de mercado muy amplio que permite la administración de seguros y riesgos."

Objetivo general

- Diagnosticar las perspectivas para la administración de seguros y riesgos en una muestra de pequeñas y medianas empresas ubicadas en el Distrito Federal.

Objetivo específicos:

- Estudiar la evolución de las escuelas que han dado forma a la administración, así como a sus máximos exponentes y sus principales teorías.
- Analizar la conformación de las empresas mexicanas, sus diversos criterios de clasificación y las características funcionales, estructurales y generales de las pequeñas y medianas empresas, así como su problemática actual.
- Dar a conocer los diversos riesgos a los que una persona está sujeta, así como los antecedentes y objetivos de la administración de riesgos, su proceso, evaluación y clasificación del seguro, así como la importancia de las PYME para nuestra economía y las tendencias organizacionales que tienen ante sí.

Metodología

La puesta en marcha de la investigación me llevará a utilizar los siguientes métodos. En primer término, se dispondrá del método deductivo, pues se partirá de un marco general de referencia a uno particular. Este método consiste en descubrir si un elemento pertenece o no al conjunto que ha sido previamente definido y la deducción se realiza mediante un diagnóstico que sirve para tomar decisiones.

También, se hará uso del método analítico. Dicho método se refiere a separar las partes de un todo, a fin de estudiarlas por separado y examinar las relaciones entre ellas.

El tercer método que tomará parte en la presente investigación, es el de la síntesis, el cual consiste en la reunión racional de diversos elementos dispersos, en una nueva totalidad. En este caso, al momento de plasmar la hipótesis anterior, ya se está haciendo uso de éste método.

Respecto a la hipótesis planteada, esta es de tipo descriptiva ya que involucra dos variables en términos de dependencia. La forma de corroborarla será a través de un sistema de conocimientos teóricos debidamente organizados y sistemática.

CAPITULO I

1. LA ADMINISTRACION

1.1 Antecedentes de la administración

La administración, tal como la encontramos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulativa de numerosos precursores. algunos filósofos, otros físicos, economistas, estadistas y otros donde se incluyen empresarios, que en el transcurrir de los tiempos, fueron cada cual en su campo de actividades. desarrollando y divulgando sus obras y teorías.

“Haciendo mención de las comunidades primitivas, podemos afirmar que desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para poder subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello ha utilizado en cierto grado la administración. En la época primitiva, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos que integraban la sociedad, Al trabajar el hombre en grupo surge la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado.”¹

Podemos observar que en esta época la situación demográfica empujó a los hombres a trabajar en equipo, coordinando tanto sus recursos como sus habilidades en sus actividades diarias, un ejemplo de ello es la caza de mamuts, donde la comunidad se organiza y planea el ataque uniendo esfuerzos para lograr un fin

común, la caza, coordinando recursos materiales, humanos y técnicos, con el fin de mejorar sus condiciones de vida, en consecuencia mejorando la aplicación de la administración.

Otra época donde el uso de la administración es muy marcada es en la antigüedad grecolatina, donde apareció el esclavismo, la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria, el uso de estas medidas administrativas causó el descontento entre los esclavos ya que carecían de derechos y eran obligados a realizar cualquier tipo de trabajos, en la actualidad se mejoró la práctica administrativa ofreciendo recompensas por la productividad y sanciones por la falta de esta pero sin violar la dignidad del hombre.

Existen ciertas referencias prehistóricas acerca de las magníficas construcciones erigidas durante la antigüedad en Egipto y Siria, que atestiguan los esfuerzos de millares de trabajadores en monumentales obras que perduran hasta nuestros días.

Por su parte, los papiros egipcios atribuidos a la época de 1300 a.C. ya nos indican la importancia de la organización y administración de la burocracia pública en el antiguo Egipto y en la China, las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública. También, aunque los documentos de Grecia no dan mucha información en cuanto a los principios empleados por la administración, la misma existencia de la República Ateniense con sus concilios, cortes populares, funcionarios administrativos y cuerpo de generales, indica el aprecio de la función administrativa.

También, es posible afirmar que las grandes civilizaciones de Grecia, Egipto, Babilonia, China y Persia, desarrollaron formas de organización para producir y comerciar y que sus actividades no se limitaron a las tareas utilitarias, sino que

¹ Munch Galindo Lourdes, "Administración" p. 15

crearon ciencia, arte, y religión para buscar su trascendencia. ejemplo de esto el Código de Hamurabi, que ilustra el alto grado de desarrollo del comercio en Babilonia y consecuentemente, de algunos aspectos de la administración. tales como las operaciones crediticias, la contabilidad de los templos y el archivo de una gran clase de comercio, los grandes avances de esta civilización se lograron en gran parte por la práctica de la administración. A continuación, se comentará la manera en que cada una de estas civilizaciones contribuyó a la evolución del pensamiento administrativo.

Grecia: Su papel, destaca por las aportaciones filosóficas de Sócrates, Platón y Aristóteles, además de que su pensamiento conforma la cultura occidental, pues Grecia inventó el término de "ocio" (condición del que no trabaja) y "no-ocio" (negocio). También, fue la primera civilización que intentó la democracia como fórmula política, esto según los escritos de Platón en un documento denominado "La República", en donde reconoce el valor de la especialización y división del trabajo. Otra aportación, es que los griegos fueron los primeros en reconocer el efecto psicológico de la música en la productividad.

Roma: En este caso, el imperio romano fue poderoso debido al dominio de la milicia y también por el sistema impositivo, pero sobre todo, por la concepción del derecho como fórmula para administrar en lo público y en lo privado. Además, los romanos tuvieron la capacidad de organizar y dirigir un imperio de 100 millones de habitantes. Aunado a esto, si se juzga por épocas, la organización formal más eficaz en la historia de la civilización occidental ha sido la Iglesia Católica Romana. Su larga vida como organización se ha debido no solamente a la realidad de sus objetivos, sino también a la eficacia de sus técnicas de organización y administración. Ejemplos sorprendentes de éstas son el desarrollo de una jerarquía de autoridad con su organización piramidal territorial, la especialización de actividades a lo largo de líneas funcionales, y el anticipado e inteligente uso del cuerpo dirigente. Llama la atención el hecho de que aunque la Iglesia empleó este

sistema con éxito, virtualmente no influyó sobre otras organizaciones, lo que se atribuyó a un descuido general por el estudio de la organización

China: Existen múltiples vestigios de las aportaciones a la administración de la civilización china, dicha civilización sobresalió por el comercio y por la especialización en el trabajo para lograr mayor efectividad. Sobra decir que gracias al trabajo organizado y la aplicación de técnicas administrativas fue posible la construcción de la muralla china. Ejemplo de esto, es que aproximadamente hacia el año 1000 a.C., se sitúa la Constitución de Chow, en la que se establecen los siguientes reglamentos:

1. “Se refiere a la forma de organizar el gobierno de estado antes de empezar sus funciones.
2. El gobierno debe definir claramente las funciones para evitar duplicidad en el trabajo.
3. La cooperación entre los miembros de una organización es indispensable.
4. Los procedimientos utilizados en la administración harán el trabajo más eficiente.
5. El control del gobierno, exigirá en todas las actividades, al personal completo.
6. La formalidad en los elementos humanos será requisito primario.
7. Existirán sanciones como la forma más natural de corregir las fallas en la administración.
8. Frecuentemente es necesario hacer ajuste, para valorar los resultados de la organización.

Otro filósofo chino Confucio, fue quien legó las reglas de la administración pública, que mencionamos a continuación:

1. Será obligación de los gobernantes, conocer estas condiciones, los mandatarios deberán anotar con mucho cuidado cual es la naturaleza de los problemas sociales, para entonces dedicarse a destruir las causas que originan estos problemas.
2. Enfocará los problemas, buscando siempre las más amplias diferencias de opiniones y haciendo un estudio cuidadoso de los hechos, dentro de un análisis

imparcial, para tomar soluciones moderadas de acuerdo con las reglas de la ética.

3. Comprenderá el concepto público, para lograr la mejor conducción de los asuntos del gobierno, con un criterio amplio que evite los favoritismos entre los funcionarios.
4. Será una preocupación del gobierno, el mejoramiento económico del pueblo, y para ello será necesario, que cooperen todos los empleados públicos, con esfuerzo diario.
5. La conducta correcta de la administración pública, consiste en mantenerse siempre ocupado, por que el arte de gobernar es mantener los asuntos del gobierno en la mente, con energía, y poner en práctica los principios sin desviaciones.
6. Los administradores públicos deben ser de conducta ejemplar, y se escogerá honestamente, sin egoísmos a las personas más capaces."²

Destacan en la ideología de Confucio, el papel que desempeña el elemento humano en la dirección, y sus estudios revelan la comprensión y práctica del pensamiento administrativo.

Egipto: La grandeza de esta civilización se funda en la forma de organizar la agricultura y los sistemas de navegación en torno a las crecientes del río Nilo. La egipcia es una civilización cuyas pirámides son una obra de ingeniería y de administración por los recursos humanos y materiales utilizados para su construcción. Cabe señalar que en los antecedentes históricos de la administración, destacan dos instituciones por sus aportaciones: el ejército y la iglesia. El primero, aportó a las empresas modernas la importancia de definir responsabilidades, el diseño de una estrategia para la acción y la disciplina en la acción. Por su parte, la iglesia ha sido un ejemplo de permanencia gracias a la jerarquía establecida, los

² Arias Galicia, Fernando, "El proceso administrativo" México, Ed. Trillas, 1980, p. 16.

principios de obediencia y lealtad, así como la necesidad de delegar autoridad y responsabilidades en los subalternos

La explicación a la gran contribución de las organizaciones militares se debe, a que a excepción de la Iglesia, ninguna otra forma de organización en la historia de la civilización occidental ha sido forzada por los problemas de administrar grandes grupos, a desarrollar principios de organización, aunque a pesar de la necesidad, las organizaciones militares no crearon mucha teoría aplicable hasta hace dos siglos.

Aunque las organizaciones militares se conservaron relativamente sencillas hasta épocas recientes, limitándose en gran parte a refinamientos de las relaciones de autoridad, a lo largo de los siglos han mejorado gradualmente sus técnicas de liderazgo. Los primeros ejércitos se caracterizaron con frecuencia por una moral adecuada y la relación complementaria de objetivos individuales y de grupo. Así, la historia está repleta de ejemplos de líderes militares, los cuales comunicaron sus planes y objetivos a sus seguidores, desarrollando lo que se llamó una "unidad de doctrina", ejemplo de ello Napoleón.

Posteriormente, en las organizaciones militares se derivaron otros conceptos administrativos, entre los más importantes está el de "staff" o "estado mayor", el cual consistía en un grupo organizado bajo el mando de un jefe de Estado Mayor que proporcionaba información y recomendaciones especializadas, facilitando los servicios auxiliares, los cuales han llegado a ser puntos esenciales para las organizaciones militares y de varios tipos más.

En opinión de Juan Gerardo Garza Treviño, la caída del imperio romano modificó la estructura social, política y administrativa de Europa. De tal modo, la ausencia del control centralizado del imperio, provocó la formación de feudos en todos los territorios en busca de autoconservación y autosuficiencia. Gracias a esto, el comercio se convirtió en una de las

actividades más relevantes de la época, como lo fue España, que buscó nuevas vías marítimas para enriquecer su comercio, descubriendo el Nuevo Mundo en el año de 1492.

De acuerdo con Garza Treviño las concepciones más importantes del mundo medieval y el inicio de la edad moderna pueden reducirse a las siguientes:

Ética de mercado: Se refiere a que los comercios impulsan el consorcio entre las naciones y que los intercambios comerciales hacen posible no sólo la creación de empresas marítimas, sino de instituciones bancarias que apoyen o financien las empresas comerciales. Es importante destacar que la oferta y la demanda entre los países produce riqueza entre sus pobladores, situación que permitió a Inglaterra y España crear sus imperios coloniales y aprovechar los recursos humanos y materiales de los países dominados.

Ética protestante: Esta concepción nos indica que la separación de la iglesia cristiana provocó no solo un nuevo clima religioso, sino la creación del espíritu del capitalismo. Por su parte, la iglesia católica siempre consideró en su evangelización que la riqueza no logra la salvación, sino que el ideal de pobreza era más importante. Por el contrario, el espíritu calvinista sostuvo que la riqueza es una bendición de Dios y que la acumulación de la misma no es un pecado. Por lo tanto, ahorrar e invertir se interpretaba como un favor divino. En suma, los valores de la ética calvinista daban origen al capitalismo moderno: autodisciplina, autocontrol, trabajo arduo y ahorro.

Ética de la libertad: La ética de la libertad pone en tela de juicio el derecho divino y el poder absoluto de los reyes. Señala que la gente nace libre, sin esclavitud ni servidumbres, y que todos los hombres son creados iguales. Se puede afirmar que la Revolución Francesa modificó la estructura política, social y económica no sólo de Europa, sino de las Colonias y posteriormente de todo el mundo. Cabe citar que durante la Edad Media se desarrolló el comercio, la necesidad de controlar los costos e inventarios, y de crear mejores vías para intercambiar bienes y servicios. Así, en las rudimentarias industrias surgió una práctica orientada a la especialización y división del trabajo porque pareció demostrar el incremento de la productividad del trabajo."³

³ Garza Treviño, Juan Gerardo, "Administración Contemporánea", México, Ed Alhambra Mexicana, 1996 p 63

Este criterio fue incorporado en el año de 1776 por Adam Smith, en su obra "*La riqueza de las Naciones*". En esa época (siglo XVI) la preocupación principal era cómo aumentar la producción dadas las necesidades del comercio. Por lo tanto, el cambio social y económico más importante del periodo de los siglos XVII y XVIII fue sin duda la Revolución Industrial, pues su importancia radica en que fue el inicio del desarrollo industrial contemporáneo, que se inició en Inglaterra de 1760 a 1830.

Así, la Revolución Industrial provocó que un país agrícola iniciara una profunda transformación económica y social, evolucionando la tecnificación de las industrias incipientes y explotando nuevas fuentes de materias primas. Por lo tanto, las ciudades crecieron en población y el comercio aumentó en gran escala, propiciando que el individuo y no el Estado fuera el desarrollador de las oportunidades de asociarse y de iniciar empresas.

Se considera que los comentarios anteriores nos orillan a la idea de que en el mundo de hoy las sociedades están compuestas de organizaciones, las cuales a su vez están constituidas por personas o recursos humanos, así como recursos físicos y materiales, recursos financieros y recursos tecnológicos.

Cabe señalar que una característica de las personas de este siglo es la gran relación que guardamos con las organizaciones, esto es, que las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten y mueren dentro de organizaciones.

Por lo tanto, la teoría de las organizaciones es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Podemos agregar, que por su tamaño y por la complejidad de sus operaciones las organizaciones cuando alcanzan un cierto tamaño necesitan ser administradas y su administración requiere todo un aparato de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupen de asuntos diferentes. Por lo tanto, es importante recalcar que la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, sea ella lucrativa o no lucrativa y que la administración es algo

imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones pues sin ella las empresas jamás tendrían condiciones para existir y crecer.

También debido a que la administración se define en varias formas dependiendo del punto de vista, convicciones y comprensión del que la define, a continuación, se mencionará la importancia de considerar a esta disciplina como **“ciencia”** y como **“arte”**; además de revisar diversas definiciones del término se hará un análisis del proceso administrativo y se comentarán las teorías de la organización con sus máximos exponentes y sus principales aportaciones.

1.2 La administración como “ciencia” y como “arte”

Definimos a la **“ciencia”** como un cuerpo de conocimientos sistematizados, acumulados y aceptados con referencia al entendimiento de una verdad general relativa a un fenómeno, tema u objeto de estudio en particular, y al **“arte”** como el lograr un resultado que se desea mediante la aplicación de la destreza.

Por tanto, un administrador es un científico, profesional y artista; necesita un cuerpo de conocimientos sistematizados que proporcione las verdades fundamentales que pueda utilizar en el trabajo. Al mismo tiempo, debe inspirar, adular, enseñar, e inducir a otros con o sin talento para que sirvan al unísono y contribuyan con sus mejores esfuerzos individuales y especializados hacia un objetivo dado. En opinión de George Terry, se puede decir que:

“El arte de la administración principia en donde se detiene la ciencia de la administración.”⁴

Esto se debe a que primero se usan hechos, se le da preferencia a lo “conocido” y se consideran inicialmente los datos sobre tangibles. Estas ayudas científicas son proseguidas hasta sus límites, pero en cualquier caso suelen parecer

inadecuadas. Es entonces cuando el administrador debe recurrir a su habilidad administrativa - artística en la ejecución de su trabajo.

La decisión de adelantarse en un determinado momento y no en otro, actuar aunque se carezca de todos los datos deseables o, incluso, emprender la acción ilustran la implicación del arte administrativo.

Por lo tanto, en la medida que la ciencia de la administración aumente, así debe aumentar el arte administrativo, pues se requiere el equilibrio entre los dos. La ciencia no debe excederse ni el arte aminorarse, y es igualmente torpe dar énfasis al arte a expensas de la ciencia. De manera que tanto la ciencia como el arte de la administración deben avanzar juntos.

1.3 La administración: concepto y proceso

Los autores Harold Koontz y Heinz Weihrich expresan que la administración es:

“El proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”.⁵

Por su parte, Agustín Reyes Ponce explica que la administración es:

“El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.⁶

⁴ Terry, George, "Principios de Administración", México, Ed. Cecsá, 1981, p. 49

⁵ Koontz Harold/Weihrich Heinz, "Administración" México, Ed. McGraw Hill, 1994, p. 4

⁶ Reyes Ponce Agustín, "Administración de Empresas", México, Ed. Limusa, 1997, p. 26

Podemos decir, que el objeto de estudio de la administración siempre ha sido la acción organizacional, inicialmente entendida como un conjunto de órganos y funciones, desdoblándose posteriormente en una compleja gama de variables hasta llegar a la concepción de sistema. Cabe agregar que las más recientes teorías administrativas tienen por objeto el estudio de la organización como un sistema compuesto de subsistemas que interactúan entre sí con el ambiente externo.

Con los anteriores conceptos, podemos comprobar que mientras para unos la administración es un proceso para otros es un conjunto de reglas y para otros es la subordinación a un mando. En lo que coinciden estos autores es que su importancia es innegable y que es casi imposible el que una empresa tenga éxito duradero si no la utiliza. Para el sustentante del presente trabajo la administración es:

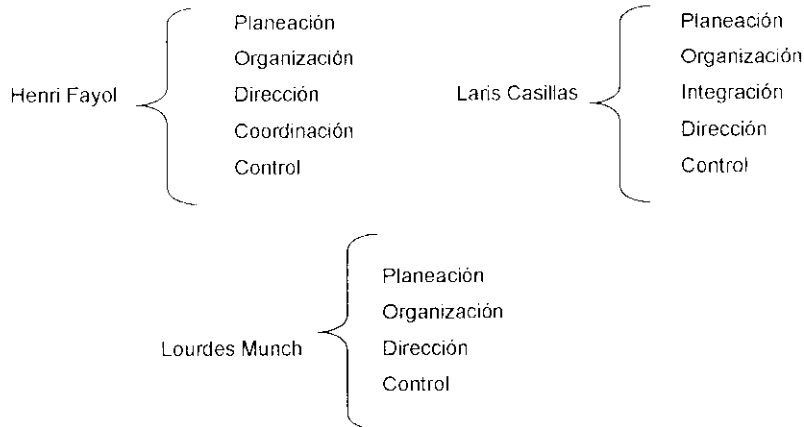
“El proceso mediante el cual se utilizan recursos humanos, materiales y técnicos, con el fin de alcanzar objetivos predeterminados”.

Es posible afirmar que la administración imparte efectividad al esfuerzo humano, ya que lo ayuda a poner en orden. Por medio de la administración, los eventos aparentemente aislados, la información objetiva o las creencias se unen y obtienen relaciones significativas, estas relaciones tienen influencia en el problema inmediato, indican los obstáculos que deben vencerse en el futuro y ayudan a determinar la solución del problema.

1.3.1 El proceso administrativo

Es necesario entender que no hay sustituto para la administración, la cual se vale para su funcionamiento de un proceso conocido como “proceso administrativo” que es en esencia la aplicación de la administración a través de pasos ordenados y sistematizados que permiten lograr los objetivos establecidos

Es importante citar que al organizar cualquier campo de conocimientos, se hace necesario un patrón o un esquema de clasificación, sin embargo, los autores han encontrado que debido a que las funciones de los administradores son usadas como clasificación de primer nivel del conocimiento administrativo, este enfoque es con frecuencia llamado escuela del "proceso administrativo". A continuación se presenta el mismo desde diversos puntos de vista:



Cabe comentar que cualquier versión de los procesos citados tienen la misma intención, esto es, convertir a la organización en un organismo más eficaz y eficiente. A continuación, se citan las fases que en nuestra opinión son las más conocidas e importantes y cuya definición corresponde a Lourdes Munch:

Planeación: es la fase donde se decide lo que se hará y de que manera, determinando el curso concreto de acción a seguir, fijando objetivos, políticas, programas y procedimientos para la obtención de resultados, establece la base para la toma de decisiones más adecuada determinando lo que se hará en el futuro con el fin de minimizar riesgos. Sus elementos son:

Objetivos: representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse un tiempo específico

Estrategias: son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Políticas: son guías para orientar la acción sin criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Programas: son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Presupuestos: es el plan de todos o alguna de las fases de actividad de la empresa que expresan en términos económicos (monetarios) las subsecuentes realizaciones de los planes.

Procedimientos: establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que debe seguirse en la realización de un trabajo repetitivo

Organización: Una vez que se ha establecido "lo que se quiere hacer", dicho de otra manera: los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación será necesario determinar "cómo hacerlo", que medidas utilizar para lograr lo que se desea; y esto solo es posible a través de la organización. Lourdes Munch define a la fase de organización como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y

simplificar las funciones del grupo social. Analizando el concepto anterior es posible partir hacia el análisis de sus elementos:

Estructura: Significa que la organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización: todas las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía: la organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones: uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Dirección: es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. Podemos decir que la dirección es trascendental por las siguientes razones:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las normas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente en la productividad
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Control: es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe quien se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Así, Lourdes Munch define al control como la evaluación y medición de la ejecución de los planes con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias. Su importancia radica en los siguientes hechos:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas a las personas y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los sectores responsables de administración desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores."⁷

Con el análisis anterior, el sustentante de la presente tesis, entiende al proceso administrativo como:

**“La aplicación de fases interrelacionadas que
tienen como intención una más eficaz
administración de las organizaciones.”**

A continuación, se hará una explicación de las escuelas administrativas del presente siglo, comenzando con la administración científica.

1.4 La evolución del pensamiento administrativo

Administración científica (Frederick Taylor)

Podemos decir que el nombre “administración científica” se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero americano Frederick W. Taylor quien provocó una verdadera revolución en el pensamiento administrativo y en el mundo industrial de su época. Su preocupación original fue intentar eliminar el fantasma del desperdicio y de las pérdidas sufridas por las empresas estadounidenses y elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de la ingeniería industrial. El autor Idalberto Chiavenato explica los dos períodos en la vida de Taylor:

Primer período de Taylor

Corresponde a la época de publicación de su libro “Shop Management” (Administración de Oficinas) en 1903 donde se preocupaba exclusivamente por las técnicas de racionalización del trabajo del operario, a través del estudio de tiempos y movimientos. Las principales ideas de Taylor es esta época fueron las siguientes:

³ Munch, Lourdes, “Fundamentos de administración”, México, Ed. Trillas 1993, p. 63

- 1) El objetivo de una buena administración era pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción.
- 2) Para realizar ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación para su problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos que permitiesen el control de las operaciones fabriles.
- 3) Los empleados tenían que ser científicamente colocados en servicios o puestos en donde los materiales y las condiciones de trabajo fuesen científicamente seleccionados, para que las normas pudiesen cumplirse.
- 4) Los empleados debían ser adiestrados científicamente para perfeccionar sus actitudes, y por lo tanto, ejecutar un servicio o tarea de modo que la producción normal fuese cumplida.

Segundo período de Taylor

Este corresponde a la época de publicación de su libro "Principios de Administración" en 1911, cuando concluyó que la racionalización del trabajo operacional debería ser lógicamente acompañada de una estructuración general de la empresa que la volviese coherente con la aplicación de sus principios. En este segundo período, desarrolló sus estudios sobre la administración general, la cual denominó "administración científica", sin dejar de lado su preocupación con relación a la tarea del operario. Taylor aseguraba que las industrias de su época padecían de males que podrían agruparse en tres factores:

- 1) Holgazanería sistemática por parte de los operarios, quienes reducían a propósito la producción a un tercio de la normal, para evitar que la gerencia redujese las tarifas de salarios.
- 2) Desconocimiento, por la gerencia, de las rutinas de trabajo y del tiempo necesario para su realización.
- 3) Falta de uniformidad de las técnicas o métodos de trabajo.

Por último, de acuerdo con Taylor, la implantación de la administración científica debe ser gradual y obedecer a un cierto período de tiempo, para evitar alteraciones bruscas que causen descontento a los empleados y perjuicios a los patrones.

Para concluir con la exposición de la administración científica, citemos los principios de la administración científica de Taylor:

- 1) **Principio de planeamiento**: que consiste en sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos. Esto es, sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- 2) **Principio de la preparación**: esto es, seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.
- 3) **Principio del control**: que quiere decir controlar el trabajo para certificar que el mismo siga siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea lo mejor posible.
- 4) **Principio de la ejecución**: invita a distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Teoría clásica de la administración (Henri Fayol)

En esta escuela, la administración es considerada una herramienta que la organización puede usar para incrementar la eficiencia a través de ciertas funciones y principios que los administradores deben desarrollar. Henri Fayol parte de la suposición de que toda empresa puede ser dividida en 6 grupos: funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.

Fayol define a la administración como el acto de planear (visualizar el futuro y trazar el programa de acción), organizar (construir tanto el organismo material como el organismo social de la empresa), dirigir (guiar y orientar al personal), coordinar (ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos) y controlar (verificar todo lo que suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas).

Otra importante aportación de Fayol fue el establecimiento de los 14 principios universales, los cuales los consideraba maleables, esto es adaptables a cualquier circunstancia, tiempo y lugar, y que son: Los principios son los siguientes:

- 1) División del trabajo: que consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- 2) Autoridad y responsabilidad: queriendo decir que la autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; además de que la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad.
- 3) Disciplina: la cual depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.

- 4) Unidad de mando: esto es, cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior.
- 5) Unidad de dirección: quiere decir que debe existir una cabeza para un plan y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
- 6) Subordinación del interés individual al general: indica que los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.
- 7) Remuneración al personal: significa que debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
- 8) Centralización: se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
- 9) Jerarquía o cadena escalar: es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
- 10) Orden: indica que un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- 11) Equidad: que se requiere de amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- 12) Estabilidad y duración del personal: expresa que la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, mejor.

- 13) Iniciativa: es la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito

- 14) Espíritu de grupo: quiere decir que la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización." (⁸)

Burocracia (Max Weber)

En este caso, la administración se centra en el seguimiento de normas, reglas y procedimientos, así como el concepto de racionalidad, considerándose estos como elementos esenciales para que la organización alcance sus objetivos. La racionalidad en las acciones se convierte en sinónimo de eficiencia.

"A continuación, explicaremos las características de la burocracia, partiendo de las mismas ideas de Chiavenato:

1) Carácter legal de las normas y reglamentos

Debemos entender que la burocracia es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito, esto es, es una organización basada en una especie de legislación propia que define anticipadamente cómo la organización burocrática deberá funcionar.

2) Carácter formal de las comunicaciones

Debido a que la burocracia es una organización ligada por comunicaciones escritas, las reglas, decisiones y acciones administrativas deben ser formuladas y registradas por escrito.

3) Carácter racional y división del trabajo

Esta división del trabajo tiene una racionalidad, esto es, se adecua a los objetivos a ser alcanzados, entendida como la eficiencia de la organización. De allí, el aspecto racional de la burocracia, pues existe una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder, estableciendo las atribuciones de cada participante, los medios de obligatoriedad y las condiciones necesarias. Así, cada participante pasa a tener su cargo, sus funciones y su campo de competencia.

4) Impersonalidad en las relaciones

Significa que la distribución de actividades se hace impersonalmente, o sea, en términos de cargos y funciones, y no de personas involucradas; de ahí el carácter impersonal de la burocracia.

5) Jerarquía de la autoridad

Debe entenderse que cada cargo inferior debe estar bajo el control y supervisión de uno superior, y de esta manera ningún cargo queda sin control o supervisión, de ahí la necesidad de la jerarquía de la autoridad para fijar las jefaturas en los diversos escalones de la autoridad.

6) Rutinas y procedimientos estandarizados

Esta característica quiere decir que la burocracia es una organización que fija las reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo y que el ocupante de un cargo (funcionario) no puede hacer lo que quiera, sino lo que la burocracia le impone que haga.

* Ibidem, p. 84

7) Competencia técnica y meritocracia

Significa que la burocracia es una organización en la cual la selección de las personas está basada en el mérito y en la competencia técnica y no en preferencias personales. De allí, la necesidad de exámenes, concursos, pruebas y títulos para la admisión y promoción de los funcionarios.

8) Especialización de la administración

Esto es, que la burocracia es una organización que se basa en la separación entre la propiedad y la administración. Por lo tanto, los miembros del cuerpo administrativo deben estar completamente separados de la propiedad de los medios de producción. Explicado en otros términos, los administradores de la burocracia no son sus dueños o propietarios.

9) Profesionalización de los participantes

Aquí, debe de considerarse que cada funcionario es un profesional porque es un especialista, por ser asalariado, porque es ocupante de un cargo, porque es nominado por un superior jerárquico, porque su mandato es por tiempo indeterminado, porque sigue una carrera dentro de la organización, porque no posee la propiedad de los medios de producción y administración, porque debe ser fiel al cargo e identificarse con los objetivos de la empresa y por último, porque el administrador profesional tiende a controlar cada vez más completamente la burocracia

10) Completa previsibilidad del funcionamiento

Esta última característica indica que el modelo de Weber parte de la suposición de que el comportamiento de los miembros de la organización es perfectamente previsible: esto es, todos los funcionarios deben comportarse de acuerdo con las

normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible. Así, todo en la burocracia es establecido con el fin de prever anticipadamente todas las situaciones y rutinizar su ejecución, para que la máxima eficiencia del sistema sea plenamente alcanzada.⁹

Para concluir con la exposición de esta escuela de pensamiento administrativo, es importante anotar que en la actualidad, el término burocracia tiene una acepción distinta a la original, pues la burocracia se ha convertido en un término cargado de ineficacia, y para su autor Max Weber la burocracia es la organización por excelencia, para lo cual se necesita detallar anticipadamente y con mínimos detalles cómo las cosas deberían ser.

Escuela de Relaciones Humanas (Elton Mayo, Abraham Maslow)

La escuela de las relaciones humanas es un nuevo lenguaje en el pensamiento administrativo que toma en cuenta conceptos como motivación, liderazgo, comunicación, organización informal y dinámica de grupo. Podemos decir que con la teoría de las relaciones humanas surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre, el hombre social. La teoría de las relaciones humanas sustenta las siguientes bases:

- a) Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores, por lo tanto, el comportamiento en el trabajo, como el comportamiento en cualquier lugar, es una consecuencia de muchos factores motivacionales.
- b) Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan.
- c) El comportamiento de los grupos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz es aquel que posee

⁹ Ibidem, p. 314

habilidades para manejar a sus subordinados, obteniendo lealtad, patrones elevados de desempeño y alto compromiso con los objetivos de la organización.

d) Las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y los niveles de producción son controlados informalmente por las normas de grupo. Ese control social puede adoptar sanciones positivas como también negativas.

Así, esta escuela de pensamiento considera que la administración debe basarse en estudios previos a los comportamientos de los individuos y de los grupos sociales, como elementos fundamentales para incrementar la eficiencia en las organizaciones. Dentro de los máximos exponentes se encuentra Elton Mayo, quien condujo una investigación en una industria textil en el año del 1923, en donde intentó demostrar la relación entre la iluminación y la productividad, llegando a las siguientes conclusiones:

a) El trabajo es una actividad típicamente grupal, en donde el nivel de producción es más influenciado por las normas de grupo que por incentivos salariales y materiales de producción.

b) El operario no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social, por lo tanto, los cambios tecnológicos tienden constantemente a romper los lazos informales de camaradería y amistad dentro del trabajo y a privar al operario del espíritu gregario mientras es responsable por su producción.

c) La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y comunicar, dotadas de jefes democráticos, persuasivos y simpáticos a todo el personal.

Por su parte Abraham Maslow (psicólogo y consultor norteamericano) creó una teoría según la cual las necesidades humanas están organizadas y dispuestas

en niveles en una jerarquía de importancia y de influencia. Esta jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide en donde en la base están las necesidades primarias y en la cima las necesidades secundarias. Así, la teoría de las necesidades humanas presupone los siguientes aspectos:

a) Solamente cuando el nivel inferior de necesidades está satisfecho y adecuadamente atendido es cuando el nivel inmediato superior se presenta en el comportamiento.

b) No todas las personas consiguen llegar a la cima de la pirámide, pues la preocupación por la satisfacción por cada una de esas necesidades varía de persona a persona.

c) Cuando las necesidades más bajas están razonablemente satisfechas, las necesidades localizadas en los niveles más elevados comienzan a dominar el comportamiento.

d) Cada persona posee siempre más de una motivación, por lo que toda necesidad está íntimamente relacionada con el estado de satisfacción o de insatisfacción de otras necesidades.

Escuela de Recursos Humanos (Douglas McGregor)

Esta escuela pone énfasis en la organización formal y en la participación del ser humano a través de grupos de trabajo, por lo que la organización es resultante de la integración entre estructura formal y la personalidad de los individuos.

McGregor planteó que las decisiones de los gerentes que influyen en el comportamiento de los individuos en el trabajo se basan en dos suposiciones acerca de la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y, sugiriendo que una visión

acorde con la teoría Y es mas adecuada para alcanzar la efectividad de la organización que una visión acorde con la teoría X. Los investigadores Bryan y Cronin explican que la teoría X incorpora los siguiente supuestos:

- a) El común de las personas siente un desagrado inherente por el trabajo y siempre que sea posible lo evitará.
- b) Como consecuencia del primer supuesto es necesario coaccionar, controlar, dirigir y amenazar con castigos a fin de que las personas orienten sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización.
- c) En el trabajo, la mayoría de las personas prefieren evitar la responsabilidad, tiene pocas ambiciones y se preocupan principalmente por satisfacer sus necesidades de orden inferior

Por su parte, las suposiciones administrativas de la teoría Y dicen lo siguiente:

- a) El común de las personas no siente desagrado por el trabajo puesto que este puede ser una fuente de satisfacción.
- b) Las personas poseen capacidad para autodirigirse y controlarse en su trabajo.
- c) En el trabajo las personas pueden buscar satisfacer tanto sus necesidades de orden superior como las de orden inferior.
- d) Las personas ansian tener responsabilidades en su trabajo y pueden ser creativas * 10

Por último McGregor señala un hecho interesante al comentar que cualquiera que sean las suposiciones adoptadas por la gerencia ellas pueden representar una profecía que se cumple así misma. Por ejemplo si un estilo gerencial se basa en el supuesto de que las personas son esencialmente perezosas y muestran poco interés por el trabajo, es muy probable que el comportamiento de los empleados sea fiel reflejo de dicho supuesto.

Escuela de Sistemas (Bertalanffy)

El enfoque orgánico o de sistemas aportó a la administración el significado de la interdependencia de las variables externas e internas que afectan a una organización social, al traducir estas relaciones en un todo coherente denominado "sistema". El maestro Fernando Arias Galicia, define a un sistema de la siguiente manera:

"Un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados."¹¹

Este autor explica que el punto clave de un sistema está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo, ya que puede existir un conjunto de objetos, pero si estos no se encuentran relacionados de alguna manera, entonces no constituyen un sistema. En primera instancia, es posible clasificar a los sistemas en dos grandes grupos:

Determinísticos: que son aquellos cuyo funcionamiento puede predecirse con toda certeza.

Probabilísticos: en los cuales existe incertidumbre, o sea que no pueden predecirse. En esta división se debe clasificar a las organizaciones, aunque existen vertiginosas fuerzas internas que tienden a convertirlos en determinísticos (ejemplo, los procedimientos, reglamentos y en resumen, el aparato burocrático).

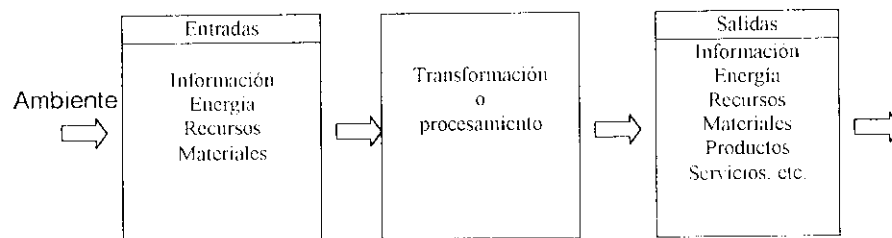
Ahora, para aclarar la extensión de un sistema es necesario aclarar los conceptos de subsistema y suprasistema. Una vez que se definió al sistema como un conjunto de partes interrelacionadas entre sí, cada uno de esos elementos puede considerarse, a su vez, como un sistema en sí mismo. El ejemplo puede ser los departamentos de una organización (contabilidad, costos, compras) los cuales

¹⁰ Bryans/Cronin, "Teoría de la organización", México, Ed. Norma, 1990, p. 39

¹¹ Arias Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos", México, Ed. Trillas, 1980, p. 13

son subsistemas de la organización mayor. Por otro lado, la organización podría considerarse como un subsistema del conjunto de empresas de su ramo, o sea, el suprasistema. Por lo tanto, el análisis que se desee realizar entre los elementos del conjunto, deberá basarse en una definición de los límites del sistema, o sea, establecer cuáles elementos deberán quedar incluidos dentro del conjunto.

Pero la división más importante que tradicionalmente se hace de los sistemas es la que nos habla de los sistemas abiertos y los sistemas cerrados. Un sistema abierto es cuando existe una entrada, una transformación y una salida, esto es, que se tiene relación e intercambio con el suprasistema. El esquema siguiente nos muestra esta situación:



Por su parte, los sistemas cerrados son aquellos en donde no existe intercambio alguno entre el sistema y el suprasistema. Puede decirse que en su sentido más estricto los sistemas cerrados no existen, sino que se ha utilizado este término para distinguirlos claramente de los sistemas abiertos, por lo tanto, los sistemas cerrados pueden considerarse una ficción, una entidad meramente imaginaria.

El esquema siguiente muestra un ejemplo de sistema cerrado:

SUPRASISTEMA



Es importante citar que el grado de apertura del sistema se refiere al monto en el cual reciben todo tipo de influjo; pero cada sistema tiene un código que especifica los tipos de influjo que puede aceptar. Tal código viene a servir como una especie de barrera que impide el paso de todo tipo de entradas, ya que solo admite aquellas que cubren ciertas características.

Cabe señalar que si el hombre estuviera totalmente abierto a todos los tipos de estímulos que le llegan, no podría analizarlos pues esto rebasaría con mucho la capacidad de su cerebro, y tal vez tendría tanta información para analizar que se volvería loco; y lo mismo podría decirse de las organizaciones, por lo tanto, el establecer ciertos códigos para realizar intercambios con el medio circundante sirve de integración y protección a un sistema; por ello, las organizaciones, así como los seres humanos constituyen sistemas parcialmente abiertos.

Por último, un dato interesante es que la teoría general de sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968, pasando el concepto de sistemas a dominar las ciencias y principalmente la administración.

Escuelas del desarrollo organizacional (Marguiles, Raia, Lippit, Watson, Westley, Lewin)

El desarrollo organizacional es un nuevo enfoque de las empresas, que data de la década de los setenta, y que debe de entenderse como un proceso de cambio

planificado en la cultura de las organizaciones, utilizando las herramientas y la tecnología de las ciencias del comportamiento: esto es, la psicología, la sociología y la antropología. Es interesante señalar que el D.O. tiene diferentes significados para diferentes personas, pues no existe una definición que complazca a todos.

El autor Fernando Achilles de Faria Mello expone la definición de varios investigadores y cita:

Para Beckhard, es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Para Bennis, el D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.

Y para Faria Mello: el D.O. es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados." (12)

El investigador Faria Mello explica que para acabar por comprender su definición es necesario reconocer las siguientes situaciones:

- a) El D.O. debe ser:

- un proceso dinámico, dialéctico y continuo.
- de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación
- utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos
- para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento
- de manera que aumente la eficacia y salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados

b) El D.O. requiere:

- visión global de la empresa
- enfoque de sistemas abiertos
- compatibilización con las condiciones de medio externo
- contrato consciente y responsable de los directivos
- desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas)

c) El D.O. implica:

- valores humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa)
- adaptación, evolución y/o renovación, esto es...
- cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

¹² Faria Mello Achilles, Fernando, "Desarrollo Organizacional". México, Ed. Limusa, 1994, p 27

d) El D.O. no es (no debe ser):

- un curso de capacitación
- solución de emergencia para un momento de crisis
- sondeo o investigación de opiniones, solamente para información
- intervención aislada y por esto desligada de los procesos gerenciales normales
- iniciativa sin continuidad en el tiempo
- un es fuerza de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables
- una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones
- maniobra del algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas
- proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos
- un medio de hacer que todos queden contentos
- algo que termine siempre en un final feliz

Por lo tanto, el desarrollo organizacional se enfoca a la efectividad desde el punto de vista de los sistemas y en los cambios, por su índole misma, es preciso tomar en cuenta el impacto potencial sobre todos los elementos del sistema cuando uno de ellos o un subsistema sufre un cambio. El desarrollo mismo de la organización puede considerarse como un sistema de tres elementos relacionados entre sí: valores (o principios), procesos y tecnología. De esta manera, la administración se observa a través de como las personas requieren el compartir sistemas similares de valores para solucionar desde una perspectiva común los problemas presentados.

Escuela de la Cultura (Thomas Peters, Robert Waterman Jr.)

La escuela de la cultura supone que los individuos, grupos y departamentos de una organización, desarrollan ciertos valores y símbolos a través del tiempo, mismos que rigen el comportamiento organizacional.

Esta filosofía organizacional fue fuertemente impulsada a raíz de las investigaciones que durante 24 años realizaron Thomas Peters y Robert Waterman y concluyeron que las empresas sobresalientes poseen las siguientes características:

Énfasis en la acción: significa que las empresas que ponen énfasis en la acción dividen las tareas para facilitar la flexibilidad organizativa y estimular la acción. A estas fragmentaciones en algunas empresas se les conoce como equipos, grupos operativos, centros de proyectos y/o círculos de calidad, y son el elemento básico con el que está construida la estructura organizacional de las empresas sobresalientes.

Cercanía al cliente: quiere decir que las empresas sobresalientes tienen una conciencia clara de por quien subsisten: para ellas la organización existe y opera en función del cliente, por lo que su objetivo primordial es estar más cerca de sus clientes; la opinión del cliente es primordial para todas las actividades de la empresa. Así, el servicio, la calidad y la confiabilidad son las estrategias utilizadas por las compañías sobresalientes para conseguir la lealtad del cliente y ahí radica la razón de su excelencia.

Autonomía e iniciativa: esta característica debe de entenderse como el hecho de que las empresas sobresalientes tienen la aptitud para ser grandes y actuar como pequeñas, ya que fomentan la creatividad entre su personal y renuncian a cierto orden para obtener una innovación constante. Esto se logra a través del sistema

de "campeones", entendiendo como "campeón" al creador fanático que es la fuerza impulsora de la mayor parte de las innovaciones.

Productividad contando con las personas: aquí, hay que considerar que en las empresas sólo existe una forma de tratar a las personas: la confianza. Se trata a las personas como adultos, como socios, con dignidad y respeto, pues se sabe que en realidad ellas son la principal fuente de aumento de la productividad. Por tal razón, se ofrece al personal el control de su destino y se crean significados para las personas; convirtiéndolas en triunfadoras mediante el respeto y la voluntad de reconocer al personal para que, de esta manera, aumente la productividad y la calidad.

Manos a la obra eficazmente: significa que los miembros de las organizaciones sobresalientes conocen lo que persigue la compañía y se sienten motivados para lograrlo. Dichas organizaciones establecen su propio sistema de valores, que es un sólido conjunto de convicciones en el que basan todas sus normas y acciones. La filosofía básica, el espíritu y el impulso de estas organizaciones están mucho más relacionados con los correspondientes logros, que con sus recursos tecnológicos o económicos, lo que permiten que los valores se difundan o transmitan a través de anécdotas, leyendas y metáforas, expresándolas en forma cualitativa.

Zapatero a tu zapato: quiere decir que prácticamente todo el crecimiento de las empresas sobresalientes se ha generado en su interior y que estas empresas se han mantenido en el negocio que mejor dominan.

Estructuras sencillas, staff reducido: esta característica de las empresas sobresalientes indica que conforme las organizaciones crecen, éstas se hacen cada vez más complejas, pero para que una empresa funcione bien es necesario que todo resulte sencillo y fácil para quienes trabajen en ella. Por lo tanto, simplificar la estructura, en la mayoría de los casos, a través de la división de productos, es la filosofía que siguen las empresas sobresalientes para hacer

funcionar con sencillez su estructura organizacional. Así, la simplicidad en la disposición estructural básica facilita la flexibilidad en toda la organización, ya que en las empresas sobresalientes "lo pequeño es bello".

Estira y afloja simultáneo debe de entenderse que las empresas sobresalientes están centralizadas y descentralizadas a la vez, esto es, que están rígidamente controladas, pero al mismo tiempo permiten o fomentan la autonomía, la iniciativa y la innovación, y esto lo logran debido a que viven de acuerdo con sus valores, creen en el cliente, conceden autonomía y libertad para actuar, viven para la calidad, saben que la libertad genera responsabilidad, a la vez que sus valores están rígidamente compartidos a través de una comunicación informal intensa y una rápida retroalimentación.¹³

Peters y Waterman argumentan que las empresas sobresalientes obran conforme a su compromiso con la gente, y también ponen en práctica su preferencia por la acción por encima de la proliferación de los comités permanentes y de la elaboración de interminables estudios.

Escuela del Control de Calidad (Deming, Ishikawa, Crosby)

En esta escuela, la organización encuentra su razón de ser a través de aplicar y definir conceptos como: calidad, satisfacción del cliente, definición clara de objetivos, participación y cultura. Estos conceptos son producto de la escuela japonesa de la administración.

La investigadora Mary Walton al examinar los 14 puntos de Deming explica que cada compañía debe elaborar su propia adaptación pero como dice el Dr Deming, lo que la gerencia puede lograr aplicando los 14 puntos es descomunal en comparación con lo que se obtiene de otro modo. Los 14 puntos para obtener calidad expuestos por Edward Deming son los siguientes

- 1) Ser constante en el propósito de mejorar los productos y servicios.
- 2) Adoptar la nueva filosofía
- 3) No depender más de la inspección masiva.
- 4) Acabar con la practica de adjudicar contratos basándose exclusivamente en el precio.
- 5) Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios.
- 6) Instituir la capacitación en el trabajo.
- 7) Instituir el liderazgo.
- 8) Desterrar el temor.
- 9) Derribar las barreras entre las áreas de staff.
- 10) Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral.
- 11) Eliminar las cuotas numéricas.
- 12) Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.
- 13) Establecer un vigoroso programa de educación y reentrenamiento.
- 14) Tomar medidas para lograr la transformación.¹⁴

Ahora, por lo que se refiere al control de calidad, el mismo Kaoru Ishikawa explica que el control de calidad japonés es una revolución en el pensamiento de la gerencia, el cual utiliza métodos estadísticos. Ishikawa cita lo siguiente:

**“Practicar el control de calidad es desarrollar,
diseñar, manufacturar y mantener un producto de
calidad que sea el más económico, el más útil y
siempre satisfactorio para el consumidor”.**¹⁵

Ishikawa agrega que para llegar a esta meta es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos

¹³ Peters/Waterman, "En busca de la excelencia", México, Ed. Lasser Press, 1982, p. 39

¹⁴ Walton, Mary, "Cómo administrar con el método Deming", Colombia, Ed. Norma, 1994, p. 38

¹⁵ Ishikawa, Kaoru, "¿Qué es el Control Total de Calidad?", Colombia, Ed. Norma, 1994, p. 40

ejecutivos así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados. Por lo tanto, hacer control de calidad significa.

- 1) Emplear al control de calidad como base
- 2) Hacer el control integral de costos, precios y utilidades.
- 3) Controlar la cantidad así como las fechas de entrega.

De tal modo, cuando todas las divisiones y todos los empleados de una empresa participan en el control de calidad, deben aplicar este control en su sentido más amplio, que incluye el control de costos y de cantidades. De lo contrario no se podrá lograr un buen control de calidad, ni siquiera en su sentido más estrecho.

Por su parte Philip Crosby sostiene que el primer supuesto erróneo es creer que la calidad significa excelencia, lujo, brillo o peso. Crosby explica que la palabra "calidad" se emplea para indicar el valor relativo de las cosas en frases tales como "buena calidad, mala calidad". Por lo tanto Crosby define a la calidad como:

"Cumplir con los requisitos".¹⁶

Así, Crosby agrega que aquellos que quieran hablar de "calidad de vida" deben definir esa vida en términos específicos tales como ingreso deseado, salubridad, control de la contaminación, programas políticos y otros elementos mensurables. Cuando todos los criterios están definidos y explicados, entonces se hace factible y práctico medir la calidad de vida.

Reingeniería de procesos (Michael Hammer, James Champy)

Estos autores exponen en su obra más reciente que cuando les piden una breve definición de reingeniería de negocios, contestan que significa "empezar de nuevo" pero que una definición más formal es la siguiente:

“Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad servicio y rapidez”.¹⁷

Los citados autores explican que la definición anterior contiene cuatro palabras clave, como lo son fundamental, radical, espectacular y procesos. Expliquemos cada una de ellas:

Fundamental: es clave porque al emprender la reingeniería de todo negocio, debemos hacernos algunas preguntas básicas como lo son: ¿por qué hacemos lo que estamos haciendo?, ¿y por qué lo hacemos en esa forma?. Cabe citar que hacernos estas preguntas nos obliga a examinar las reglas tácitas y los supuestos en que descansa el manejo de los negocios. Por lo tanto, la reingeniería determina primero qué debe hacer una empresa y luego cómo debe hacerlo, además de que no da nada por sentado y se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

Radical: es palabra clave porque quiere decir que es necesario llegar hasta la raíz de las cosas. Por lo tanto, al hablar de reingeniería, rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Así, rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

Espectacular: es clave porque la reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales, sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. Por ejemplo, si una compañía se encuentra 10% por debajo del nivel al que debiera haber llegado, si sus costos son demasiado altos en un 10%, si su calidad es el 10% muy baja, si su servicio a los clientes necesita una mejora del 10%, esa

¹⁶Crosby, Phillip, "La calidad no cuesta", México, Ed. Cecsá, 1991, p 22

¹⁷Hammer, Michael/Champy, James, "Reingeniería", Colombia, Ed. Norma, 1994, p. 34

compañía no necesita reingeniería. Por lo tanto, se debe apelar a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de volar todo. Así, la mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

Procesos: Esta es la palabra más importante de las cuatro y también la que cuesta más trabajo a todo gerente corporativo. El problema es que muchas personas no están "orientadas a los procesos" y en cambio, están enfocadas a tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos. Por lo tanto es importante entender que un proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Por último, para acabar de entender lo que es la reingeniería, a continuación exponemos algunas negaciones de la misma.

1. La reingeniería no es lo mismo que automatización
2. La reingeniería no es reconstruir sistemas obsoletos de información
3. La reingeniería no es reestructurar ni reducir
4. La reingeniería no es reorganizarla
5. La reingeniería no es reducir el número de niveles o hacerla más plana
6. La reingeniería no es lo mismo que mejora de calidad
7. La reingeniería no es ninguna otra manifestación del movimiento de la calidad

Así, fundamentalmente, la reingeniería es hacer dar marcha atrás a la revolución industrial. La reingeniería rechaza los supuestos inherentes al paradigma industrial de Adam Smith: la división del trabajo, las economías de escala, el control jerárquico y todos los demás instrumentos de una economía en sus primeras etapas de desarrollo. Así, la reingeniería es buscar nuevos modelos de organización en donde la tradición no cuenta nada, ya que la reingeniería es un nuevo comienzo.

Se considera que la revisión que se ha hecho a la evolución del pensamiento administrativo, nos ha dado una idea clara y concisa de las distintas corrientes y los principales exponentes que le ha dado forma a la administración, podemos afirmar que es posible que los conceptos antes mencionados nos conduzcan a un mayor análisis, sin embargo para fines del presente trabajo consideramos que su exposición ha sido suficiente.

CAPITULO II

2. LA EMPRESA

Se considera imprescindible comenzar por entender el concepto de "empresa" y continuar con el desarrollo económico de las mismas en nuestro país, así como analizar los diferentes tipos que existen.

2.1 Concepto de empresa

De acuerdo con el maestro Salvador Mercado, la palabra "empresa" proviene del vocablo "emprende", es decir, iniciar algo; empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado. Sin embargo, para Agustín Reyes Ponce, el concepto de "empresa" es uno de los más usados en la actualidad, cuya exploración aún no está terminada, por hallarse en plena evolución. Reyes Ponce explica que siendo usado en una gran cantidad de leyes mercantiles, fiscales, del trabajo, etc., no existe en el mundo, que se sepa, disposición alguna que ensaye siquiera definir este concepto. Pero, como la intención es definir este término, tomemos la opinión de Salvador Mercado, el cual expresa que una empresa es:

“Una organización económica que produce o distribuye bienes o servicios para el mercado, con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños”.¹

En nuestra opinión esta definición se presta a confusión, pues constantemente todo mundo se pregunta ¿cuál es la diferencia entre y

¹Mercado, Salvador, "Administración de Pequeñas y Medianas Empresas", México, Ed. PAC, 1995 p 3

“**empresa**” y “**organización**”?, y la definición anterior expresa que una empresa es una organización. Entonces, tenemos la definición que aporta Isaac Guzmán Valdivia, que dice:

“La empresa es una unidad económico - social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad”.²

Para el sustentante del presente trabajo, una empresa es:

“La organización de los medios de producción con el fin de crear productos o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores y las necesidades empresariales de su creador.”

Por lo tanto, mediante el análisis de las definiciones anteriores, se puede afirmar que en toda empresa, se debe tomar en consideración lo siguiente:

- El titular, puede ser un individuo (persona física) o una sociedad (persona moral)
- Los colaboradores, es decir, el conjunto de quienes prestan sus servicios como funcionarios o trabajadores (empleados y obreros), para la realización de la actividad que constituye su objeto.
- Los bienes destinados a su funcionamiento. Al conjunto de tales bienes se les da el nombre de negociación con referencia exclusiva a este elemento objetivo.

² Barriguette, Gilberto, Hombre, trabajo y relaciones industriales, Ed. Alhambra Mexicana 1994, p 84

2.1.1 Análisis del origen de la palabra empresa

Cabe señalar que lo que legal y fundamentalmente constituye una empresa es el concepto de una persona jurídica colectiva, como un posible sujeto de derechos privados. Se sabe que este concepto fue desarrollado a partir del nacimiento del sistema municipal de gobierno al final de la república romana.

La propiedad del municipio o comunidad ciudadana fue considerada bajo las leyes del derecho privado, y en consecuencia, el municipio reconocido como persona jurídica capaz de obligaciones y derechos privados. La persona jurídica, en la ley romana, representa una especie de persona privada subjetiva, un sujeto independiente capaz de poseer diversas propiedades totalmente distinto de toda otra persona previamente existente incluyendo a los propios miembros individuales que la componen.

Así, la ley Romana alcanzó un alto grado de progreso al originar el concepto de persona colectiva, al distinguir claramente el todo colectivo separándolo jurídicamente de sus componentes individuales, y al asegurar a esa persona colectiva en un lugar de la ley privada como sujeto independiente, capaz de poseer, obligarse y actuar como cualquier otra persona de carácter privado. El investigador Joaquín Rodríguez Valencia explica:

“En esa remota jurisprudencia se encuentra el origen legal de la empresa moderna, cuya característica es su condición de persona moral o jurídica, creada por medio de adecuadas organizaciones regida por las leyes mercantiles y por las prácticas industriales, comerciales y de servicios agropecuarios”.³

³ Rodríguez Valencia, Joaquín, "Como administrar pequeñas y medianas...". México. Ed. ECASA, 1996, p 18

Por lo que respecta a Norteamérica, durante el gobierno colonial inglés se organizaron corporaciones constituyendo empresas pesqueras en Nueva York (1675), empresas comerciales en Pennsylvania (1682), Connecticut (1732), New Haven (1760), de seguros en Filadelfia (1768) y empresas navieras en Boston (1772), por citar algunas.

La primera sociedad que tuvo una facultad del gobierno para constituirse como empresa en América fue el "National Bank", propuesto por Morris R., para ayudar al crédito de los Estados Unidos en 1795 no obstante, la constitución de esas empresas fue hasta 1871 que el Estado de Carolina del Norte pudo embanecerse de ser el primero desde la caída del imperio romano en decretar una ley permitiendo las sociedades o corporaciones con objeto de efectuar negocios en términos de igualdad para todos aquellos que desearan utilizarla

Rodríguez Valencia agrega que desde entonces, las leyes llamadas mercantiles o comerciales en que se funda la organización jurídica de todo tipo de empresas en el mundo, y en el concepto de empresa se ha hecho tan internacional que sobre él, puede asegurarse, se apoya todo tipo de empresas (industriales, comerciales y de servicios)

2.2 Elementos que forman la empresa

Ahora, revisemos detenidamente los elementos que forman a la empresa, que en opinión del mismo Reyes Ponce son tres: bienes materiales, hombres y sistemas.

***A) Bienes materiales**

Están integrados por edificios, las instalaciones en que estos se realizan

para adoptarlas a la labor productiva. También, la maquinaria, que tiene por objeto por multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea, todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

En este rubro también es necesario considerar a las materias primas, o sea, aquellas que han de salir transformadas en los productos como la madera o el hierro. También se consideran a las materias auxiliares, es decir, aquellas que aunque no forman parte del producto, pero son necesarias para la producción como los combustibles, lubricantes o abrasivos.

Otros son los productos terminados que, aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, y aun conveniencia de no hacerlo desde luego, para tener un *stock* a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, Reyes Ponce opina que deben considerarse parte de la empresa.

El último rubro de los bienes materiales, lo constituye el dinero, que es el efectivo que toda empresa tiene como disponible para pagos diarios y urgentes. Pero además la empresa posee como representación del valor de todos los bienes que se han mencionado, un "capital" constituido por valores acciones u obligaciones. Estas acciones u obligaciones en dinero que generalmente se encuentra en "papeles financieros" y cuya disposición no es tan inmediata. Es un capital que regularmente se invierte en instrumentos financieros con el afán de obtener utilidades y colocar en una mejor posición financiera a la empresa. Cabe señalar que algunas empresas grandes a veces tienen oportunidad de participar en el Mercado Mexicano de Valores.

B) Hombres

Estos son el elemento eminentemente activo en la empresa y desde luego, el de máxima dignidad. Reyes Ponce realiza la siguiente subclasificación del recurso humano.

Los obreros, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual, y que se divide en clasificados y no clasificados, según que requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto.

Los empleados, cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio. Pueden ser también clasificados y no clasificados.

Los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señalados: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

Los técnicos, o sea, las personas que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etcétera.

Los altos ejecutivos, que son en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

Los directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

c) Sistemas

Para Agustín Reyes Ponce, los sistemas son las relaciones estables en

que deben coordinarse las cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas, esto es, son los bienes inmateriales de la empresa.

La subdivisión que realiza Reyes Ponce, es:

- a) Sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc. Los sistemas de ventas como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito. Los sistemas de finanzas, como por ejemplo, las distintas combinaciones del capital propio y prestado, etc.
- b) Existen además los sistemas de organización y administración que consisten en la forma como deben estar estructuradas las empresas, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.”⁴

Una vez comentados los elementos de una empresa, revisemos los fines de la misma.

2.3 Los fines de la empresa.

El maestro Agustín Reyes Ponce explica en este punto, que una cosa es buscar los fines de la empresa objetivamente considerada, y otra muy diversa es analizar cuales son los fines que persiguen, él, o los empresarios. Por lo tanto, en primera estancia se comentarán los fines de la empresa objetivamente considerada que son:

a) Fines de la empresa objetivamente considerada

⁴ Reyes Ponce, Ob cit p 72

Su fin inmediato: Este 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.

Fines mediatos: Estos suponen analizar que se busca con esa producción de bienes y servicios. Aquí cabe hacer una distinción entre la empresa pública y la privada.

La empresa privada busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. Por su parte la empresa pública tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo o no, obtener beneficios. Así, la empresa pública podrá trabajar obteniendo beneficios; pero puede ocurrir también que se haya planeado aun a base de pérdidas, por que el fin del Estado como empresario, no le permite obtener beneficios económicos.

b) Finalidades subjetivas del empresario

Aquí, es posible afirmar que la finalidad natural es la obtención de utilidades justas y adecuadas, pues esto es lo que mueve a todo empresario a crear y mantener la empresa.

También 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.

c) Finalidades de otros elementos

Se consideran elementos y fines al trabajar en la empresa como:

Empleados, técnicos y jefes: Además de la obtención de un sueldo para mantenerse, suelen buscar el mejoramiento de su posición social, su expresión personal, la seguridad en su trabajo, la garantía de su futuro, etc.

Obreros: Al igual que el empleado suele buscar salario justo, condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento, seguridad, etc.

Capitalistas: Suelen tratar de conseguir réditos adecuados a su capital y/o a su seguridad en su inversión.

A continuación, revisaremos la evolución de las empresas mexicanas, mencionando interesantes eventos de diversas etapas de desarrollo.

2.4 Rasgos en la evolución de las empresas mexicanas

Para revisar este punto, se comentará la evolución de las empresas mexicanas durante la guerra de Independencia, el Porfiriato, y la etapa de industrialización.

2.4.1 El desarrollo económico después de la Guerra de Independencia

Podemos decir, que la emancipación de México del yugo colonial no estuvo acompañada de una reorganización radical de la estructura socioeconómica del país. Las posiciones de los terratenientes no habían sido debilitadas e incluso se fortalecieron como resultado del reparto de tierras entre generales y oficiales, que se habían destacado en la Guerra de Independencia. Así, tenemos que para 1810 eran cinco mil y en 1854 sobrepasaban las seis mil empresas.

La Independencia contribuyó al crecimiento del comercio exterior de México y a incorporarse a la economía mundial. La anulación de una serie de restricciones comerciales, la reducción de aranceles y otras medidas estimularon el rápido desarrollo del comercio exterior; en el año de 1826 el Congreso aprobó un decreto que permitía el establecimiento de relaciones comerciales con base en los principios de reciprocidad. Posteriormente en 1827, fueron firmados algunos convenios comerciales con Inglaterra, Francia, los Países Bajos, Dinamarca y Hannover. Un importante indicador del crecimiento del comercio exterior era la actividad de la navegación. Por ejemplo cita Salvador Mercado:

“En 1826 arribaron a puertos mexicanos 639 barcos extranjeros. Sin embargo, los convenios y acuerdos con Norteamérica y con potencias Europeas tenían resultados funestos para México pues estimulaban la penetración en el país del capital extranjero con el que no podía competir la débil economía mexicana”.⁵

Así, se recurrió a las inversiones extranjeras, como lo fueron las inversiones de capital inglés en la industria minera mexicana. Al controlar las minas más ricas, las compañías inglesas trataban de acabar con la mayor brevedad posible, con los enormes recursos naturales del país. Así en manos inglesas se encontraba una parte de comercio mexicano. Por otro lado, al país comenzó a penetrar capital norteamericano, francés y alemán. Esta penetración, así como la competencia de mercancías baratas y de mayor calidad provenientes de los países más desarrollados frenaban el desarrollo de México.

Para el año de 1831, se crea el Banco de México para financiar la industria nacional. Dicha institución subsidiaba la creación de una serie de industrias

⁵ Mercado, Salvador, Ob. cit p 22

dedicadas a la fabricación de telas de algodón y lana, papel y la fundición, compraba en el extranjero maquinaria, ganado de raza y contrataba especialistas calificados. Sin embargo, el intento de industrialización no tuvo éxito debido a la añeja estructura económica del país.

El maestro Rodríguez Valencia explica que el nivel de desarrollo de la industria mexicana en el segundo tercio del siglo XIX continuaba siendo sumamente bajo. Su principal rama era la minería y en primer lugar la explotación de materiales preciosos.

La rama principal de la industria de la 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. Joaquín Rodríguez concluye que:

“A pesar de los avances logrados la industria mexicana se encontraba técnicamente bastante rezagada en comparación con países desarrollados de Europa y Norteamérica. La producción dominante seguía siendo la manufactura.”⁶

De acuerdo con esto podemos apreciar que la industrialización en México fue muy lenta y solo se dio en ciertos sectores de la economía mexicana

⁶ Rodríguez Valencia, Ob. cit. p. 23

2.4.2 Desarrollo económico durante el Porfiriato

A fines del siglo XIX y comienzos del XX nuestro territorio era un país agrario típico de América Latina en el que se desarrollaban aquellas ramas de la agricultura cuya producción se destinaba a la exportación como el henequén, caña, plátano, tabaco, caucho y cultivos que se producían en las plantaciones pertenecientes al capital extranjero. Además, se utilizaba la maquinaria agrícola y casi no existía la agrotécnica y la irrigación.

El desarrollo industrial del país se distinguía por el predominio de la producción minera, la cual creció grandemente. Respecto a las fábricas textiles a comienzos de 1910 sumaban 150 fábricas. En este año, adquiere relevancia la construcción de vías férreas y para 1911 alcanza los 24,000 kilómetros. Podemos expresar que el desarrollo económico del país estaba determinado por la penetración del capital extranjero en todas las ramas de la economía nacional.

2.4.3 La industrialización

La industrialización debe de entenderse como el periodo durante el cual nuestro país fortaleció su planta productiva, pasando de una economía basada en la agricultura a una economía sustentada en las industrias. Así, en nuestro país, la industrialización se inició de manera firme y continuada en la década de los cincuentas, época en que surgió la actividad industrial con un sinnúmero 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 para mantener un nivel de empleo adecuado a las necesidades de una población cada vez más creciente.

En el año de 1955, se promulga en México la ley para el fomento de las industrias nuevas y necesarias, cuyo ordenamiento permitió que se estableciera un importante número de empresas industriales, fundamentalmente pequeñas y medianas, y que un gran número de talleres se transformaran en pequeñas empresas

Se puede decir que el proceso de industrialización ocurrido en las últimas décadas, se ha traducido en cambios importantes en la estructura del comercio exterior. Pero nos podemos preguntar: ¿qué importancia colectiva tiene la empresa pequeña y mediana?, la respuesta es que realmente su importancia es muy considerable ya que representa la mayoría de las empresas y su impacto en la economía de nuestro país esta fuera de discusión.

Históricamente la empresa pequeña y mediana ha ofrecido una alternativa para el proceso de industrialización. También es reconocido que la pequeña y mediana empresa ofrecen una oportunidad para una continuada expansión del sistema económico del país. Por último, es indiscutible que las empresas prosperen gracias a la aplicación de modernas técnicas de administración, pero lo que importa realmente es que en la empresa pequeña y mediana es la iniciativa de su jefe y su capacidad de hacer frente a los problemas que plantea la dirección lo que dará como consecuencia su éxito.

2.5 Clasificación de las empresas

Es importante citar que el avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas, por lo tanto, existe una gran variedad de criterios para clasificar a éstas. A continuación, presentamos la clasificación de las empresas de acuerdo a la opinión del Lourdes Munch⁷.

⁷ Munch, Lourdes, "Fundamentos de administración", Ob. cit.p. 42

Se aclara que el criterio utilizado por la SHCP se tomó de otra fuente bibliográfica, que se señala en su oportunidad.

2.5.1 Criterio debido a su actividad o giro

EMPRESAS INDUSTRIALES

La actividad principal de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, las cuales se clasifican en:

Extractivas: Son las que se dedican a la explotación de recursos naturales ya sean renovables o no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre, como son las empresas pesqueras, madereras, mineras y petroleras.

Manufactureras: Estas son las que transforman las materias primas en productos terminados, y que pueden ser de dos tipos: empresas que producen bienes de consumo final que producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor como pueden ser: productos duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad, y empresas que producen bienes de producción que satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Como ejemplo, tenemos a las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.

Agropecuarias: Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

EMPRESAS COMERCIALES

Las empresas comerciales son intermediarias entre productor y consumidor y su función principal es la compraventa de productos terminados. Se clasifican en:

Mayoristas: Son las que efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor. Ejemplo: Price Costco

Minoristas: Estas son las que venden productos al "menudeo", y en pequeñas cantidades al consumidor, como pueden ser los comercios pequeños que encontramos alrededor de nuestros domicilios.

Comisionistas: Estas se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia por comisión.

EMPRESAS DE SERVICIOS

Estas empresas son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se clasifican en:

Transporte: Aeroméxico, Mexicana de Aviación, ADO.

Turismo: Los hoteles y agencias de viaje.

Instituciones financieras: los bancos, casas de bolsa, casa de cambio.

Servicios públicos varios: instituciones subsidiadas para ofrecer un beneficio social.

Comunicaciones: La extinta ruta 100

Energía: La Comisión Federal de Electricidad

Agua: La Comisión de Aguas del D.F.

Servicios privados varios: aquí cabe señalar a un sinnúmero de personas físicas y morales que se dedican a la prestación de la más diversa gama

de servicios.

Asesoría: Innumerables despachos de contadores, abogados, etc

Diversos servicios contables, jurídicos o administrativos. Galaz-Chavero - Morfin y Yamazaki, Ruiz Urquiza y Compañía, Casas Alatraste.

Educación: U.I., U.I.C., ITESM, ITAM.

Salubridad (hospitales): ABC, Hospital Los Angeles, Hospital México.

Fianzas y Seguros: Grupo Nacional Provincial, Seguros Comercial América y Seguros Monterrey

2.5.2 Criterio debido al origen del capital

EMPRESAS PUBLICAS

En este tipo de empresas el origen de las aportaciones pertenece al Estado y, generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Se clasifican en:

- Centralizadas: Se denominan así cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución (Ejército, Secretarías de Estado).
- Desconcentradas: Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía. (U.N.A.M. Instituto Politécnico Nacional)
- Descentralizadas: Son en las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y de régimen jurídico propio. (Petróleos Mexicanos, Comisión Nacional Bancaria y de Valores)

Estatales: Pertenece íntegramente al Estado, no adopta una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. (S.H.C.P. y Banco de México)

Paraestatales o Mixtas: En estas empresas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. (Conasupo y Liconsa)

EMPRESAS PRIVADAS

Se denomina así cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

2.5.3 Criterio debido a la magnitud de la empresa

Este es uno de los criterios más utilizados, pero también el que se presta a mayores confusiones. Los más usuales son:

Financiero: Es cuando el tamaño de la empresa se determina con base en el monto del capital.

Personal ocupado: Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana la que tiene entre 250 y 1000 trabajadores y grande la que la componen más de 1000 empleados.

Producción: Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea, su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada. La empresa mediana es la que cuenta con más maquinaria que mano de obra y la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

Ventas: Establece el tamaño de la empresa con relación al mercado que la misma abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales y no excede sus ventas anuales son hasta \$1'500,000.00, mediana cuando sus ventas son nacionales y estas fluctúen entre los \$1'500,000.00 hasta los \$15'000,000.00 y grande cuando cubre mercados internacionales y sus ventas netas anuales sobrepasen los \$15'000,000.00.

2.5.4 Criterio de la S.H.C.P.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público clasifica a las empresas de acuerdo a su volumen de ventas y el número de empleados. La importancia de esta clasificación radica en que en ella se basan los programas de apoyo de las demás entidades gubernamentales (por ejemplo el Programa Nacional de Solidaridad).

Micro: Aquellas que registran menos de un millón de pesos en ventas anuales al año y tienen hasta 15 empleados.

Pequeña: Aquella que alcanza entre uno y dos millones de pesos en ventas al año y tiene entre 16 y 100 empleados.

Mediana: La que alcanza entre 10 y 20 millones de pesos en ventas al año y tiene entre 101 y 250 empleados.⁸

Cabe mencionar que en muchos países no se diferencia a la micro de la pequeña empresa y se clasifica su tamaño utilizando exclusivamente el número de empleados. El investigador Antonio Eroles explica que de acuerdo con una investigación reciente del Centro de Investigaciones para el Desarrollo A.C., al utilizar exclusivamente el criterio de número de empleados para clasificar a las

empresas mexicanas, en la lista de las 500 empresas más importantes que publica anualmente la revista Expansión, 7 serían microempresas, 55 pequeñas y 73 medianas. esto es poco más de la cuarta parte del total serian micro, pequeñas y medianas empresas.

2.6 Características de las pequeñas y medianas empresas

De acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia, existen una serie de características que son comunes en la pequeña y la mediana empresas. A continuación, se citan las características generales, estructurales y funcionales de las mismas.

2.6.1 Características generales

- a) Existe poca o ninguna especialización en la administración

Esto se debe, a que esencialmente la dirección en la pequeña y a veces en la mediana empresas se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayoría de los casos esta persona no está capacitada para llevar a cabo esta función.

- b) Falta de acceso al capital

Esta característica se debe principalmente a dos causas: la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que éstas operan; la segunda, la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

⁸ Eroles, Antonio, 'La pequeña empresa exportadora', México, Ed. Panorama, 1995 p. 30

- c) Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa

La facilidad con la que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo ya que facilita la comunicación.

- d) Posición poco dominante en el mercado de consumo

Dada su magnitud, la pequeña y mediana empresas consideradas individualmente se limitan a trabajar un mercado muy reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.

- e) Íntima relación con la comunidad local

Debido a sus escasos recursos en todos aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la que tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc.

El tamaño de estas empresas corresponde al programa de producción de cada una de ellas y a la capacidad de los empresarios para administrarlas. Fabrican productos con tendencias a cierta especialización y usan procesos sencillos de fabricación.

Sus equipos de producción y su maquinaria son sencillos.

Cuentan con personal reducido.

Utilizan materias primas locales de fácil acceso.

Los empresarios cooperan personalmente en la producción, la supervisan directamente, o la dirigen mediante un número reducido de supervisores.

Sus sistemas de contabilidad o de control son sencillos.

Por lo tanto, un establecimiento que reúna la mayoría de estas características mencionadas, puede considerarse como de tamaño pequeño.

2.6.2 Características estructurales

Se puede decir, que existen diversos elementos que se deben tomar en cuenta para determinar el tamaño de una empresa. Por lo tanto, existen diversos criterios en el planteamiento de esta cuestión y cada uno de ellos condiciona un enfoque. Así, los principales criterios para la determinación de la magnitud son:

El valor de la producción

Cuando se comparan empresas de una misma rama o cuando se hace referencia a empresas de organización, producción, formas y métodos de trabajo semejantes en su valor de producción puede ser útil para determinar diferencias de magnitudes. Sin embargo, cuando las empresas u establecimientos en consideración pertenecen a ramas industriales diferentes, el monto del valor de la producción, sólo llega a tener un valor secundario como medio de comparación. Por tanto, no es recomendable tomarlo como factor esencial, el mejor uso que puede dársele, en todo caso, es dentro de un número más o menos considerable de factores.

Un ejemplo de empresas o establecimientos en donde el valor de la producción no debe utilizarse como factor de comparación en forma aislada, cuando se

refieren las comparaciones a compañías de ramas distintas, las encontramos en los talleres de joyas, de alta costura y en general artículos de lujo

Capital invertido

No podemos negar que el monto del capital que se invierte en una empresa es un índice inequívoco de su importancia y, casi siempre nos puede dar una idea de su magnitud.

Cuando la comparación se hace entre empresas de la misma rama industrial, y se utiliza el monto del capital invertido como factor de comparación teniendo en cuenta las empresas con equipos, métodos y técnicas semejantes, la ubicación por magnitudes es bastante sencilla. Sin embargo, cuando se utiliza el mismo indicador, pero las empresas corresponden a diferentes ramas industriales, con diferentes métodos y técnicas de producción, y además, dichas empresas se encuentran situadas en regiones económicas diferentes, el problema de la selección por magnitudes tiene tantas implicaciones que difícilmente puede tener una buena comparación.

No obstante lo que se acaba de mencionar, el monto del capital es uno de los factores de comparación más favorecidos y generalizados para hacer referencias a las magnitudes de las empresas. Otros criterios que en ocasiones son utilizados y que también se presenta el hecho de que la comparación suele ser más coherente cuando las industrias son de la misma rama, y menos exacta cuando las industrias pertenecen a distinto giro, región o sector económico, son:

Personal ocupado.

El capital fijo.

El consumo de materias primas.

El consumo de energía eléctrica.

Es turno ahora de revisar las características funcionales de las pequeñas y medianas empresas

2.6.3 Características funcionales

El investigador Salvador Mercado afirma que las siguientes son las características funcionales de la pequeña empresa mexicana:⁹

El ritmo lento con que va creciendo la pequeña empresa suele dilatar algún tiempo antes de que la diversidad y la complejidad de sus funciones provoquen la modificación de la organización.

En cuanto a personal, los asuntos técnicos de producción, ventas, finanzas y otros son tan elementales y reducidos que el gerente puede atenderlos personalmente

En cuanto a la producción, la maquinaria y el equipo son elementales y en ocasiones los sistemas de fabricación son artesanales. Así, la mano de obra es decisiva.

2.6.3.1 La empresa familiar

Es importante mencionar que debido a que en nuestro país la mayoría de las pequeñas empresas corresponden a las empresas familiares, es difícil establecer una diferencia entre las empresas familiares y las empresas pequeñas, dado que las características de ambas son bastante similares. Las palabras de Mercado son ciertamente claras cuando expresa:

⁹ Mercado, Ob. cit. p 12

“La mayoría de las veces, la empresa familiar se crea por la necesidad de obtener un ingreso para la supervivencia de la familia o para afrontar ciertos riesgos o gastos, de esta razón se desprende que sufran un estancamiento definido ya que no son programadas para que se desarrollen sino para satisfacer las necesidades de sus realizadores”.¹⁰

2.6.3.2 La empresa mediana

Las principales características de este tipo de empresa son a saber:

El ritmo de crecimiento es superior al de la pequeña empresa y puede ser mayor al de la grande, ya que ésta en un momento dado, para crecer tiene que asociarse o crear nuevas empresas sin cambiar sus líneas de organización

Respecto a personal, la complejidad en el desempeño de las funciones, así como la resolución de problemas que se presentan, origina una mayor división del trabajo requiriendo una adecuada distribución del mismo, ya que es sumamente difícil el que una sola persona pueda atender todos los asuntos.

Refiriéndonos a las compras o abastecimientos, el conjunto de necesidades de adquisición de elementos es un poco más complicado de definirse y programarse. sin embargo, esto se subsana con una adecuada estructura organizacional que permita la planeación oportuna. En cuanto a su producción, se cuenta con un alto grado de mecanización y tecnificación, no obstante, suelen utilizar en gran medida la mano de obra directa. Es necesario recalcar que existe una gran variedad de criterios para clasificar a las empresas según su magnitud, y que los mencionados con anterioridad no pueden ser definitivos ni categóricos, ya que

¹⁰ Ibidem, p 13

existen muchos otros que pueden ser válidos.

Se considera que han sido muy interesante todos los conceptos hasta aquí analizados, los cuales deben de tomarse como una invitación para su análisis y reflexión, y no como "grandes verdades", ya que las empresas se encuentran en constante evolución, motivo por el cual sus condiciones y características están cambiando constantemente.

A continuación pararemos a desarrollar los conceptos inherentes a la administración de riesgos y seguros, para posteriormente dar paso al caso práctico, enfocado al mismo tema.

CAPITULO III

3. LA ADMINISTRACION DE SEGUROS Y RIESGOS

3.1 Riesgos a los que una persona está sujeta

Es posible afirmar que desde que el hombre es hombre, ha estado expuesto a una innumerable serie de riesgos: incendios, tormentas, tornados, terremotos, robo, muerte, etcétera, siendo la reducción del riesgo la tarea que se le ha encomendado a la actividad aseguradora, cuyo ámbito de actividad se encuentra, precisamente, ubicado en la reducción de las pérdidas económicas derivadas de una eventualidad que todavía no ocurre, pero puede suceder en cualquier momento.

De esta forma el hombre ha previsto contrarrestar estas probabilidades de ocurrencia mediante diferentes actitudes ante el riesgo, las cuales pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- Eliminar el riesgo
- Disminuir el riesgo
- Asumir el riesgo
- Transferir el riesgo

El investigador Carlos Herrera explica que en la primera, el riesgo se evita; en la segunda, sus efectos se reducen; en la tercera, se afronta asumiendo sus consecuencias, y en la cuarta, se transfiere el riesgo a cualquiera mejor preparado para soportar por su cuenta los efectos económicamente desfavorables en caso de que el riesgo llegue a ocurrir. De esta forma, los riesgos a los que una persona está sujeta se pueden clasificar en:¹

¹ Herrera Carlos, "Fuentes de Financiamiento", México, Ed. Sicco, 1999, p. 118

- a) *Muerte prematura*: que cuando ocurre antes de haber llevado a cabo nuestros objetivos de vida, es donde encaja en concepto de "eventualidad de la muerte". Esta es la razón por la cual, debe planearse de tal manera que no se convierta en una eventualidad desfavorable. Cuando lo es, produce un desequilibrio económico puesto que la mayoría de las veces se pierde la principal fuente de ingresos de la familia.

- b) *Invalidez*: la cual es una eventualidad para la cual pocos se preparan y que trae como consecuencia un desequilibrio económico muy fuerte, ya que un accidente o una enfermedad puede dejarnos inválidos o incapacitados para obtener el ingreso para el cual estamos capacitados, de acuerdo con nuestros conocimientos, aptitudes o capacidades.

Al igual que en la muerte, se pierde la principal fuente de ingresos o se ve seriamente limitada. Además, hay que erogar una serie de gastos adicionales, desde el sustento y manutención del inválido hasta su tratamiento

- c) *Vejez sin recursos económicos*: constituye una eventualidad, ya que no contar con los recursos suficientes para seguir manteniendo el nivel de vida de la juventud representa un deterioro que se agrava aún más al convertirse en una carga económica para la familia.

- d) *Accidentes y enfermedades*: son riesgos a los que también todos estamos expuestos; sin embargo, se puede reducir el efecto de una posible eventualidad por medio del seguro; de esta manera se cubre el riesgo y se disminuye o elimina la posibilidad de que pueda llegar a ser económicamente desfavorable.

Ahora, refiriéndonos a su patrimonio, el hombre se encuentra sujeto a los siguientes riesgos:

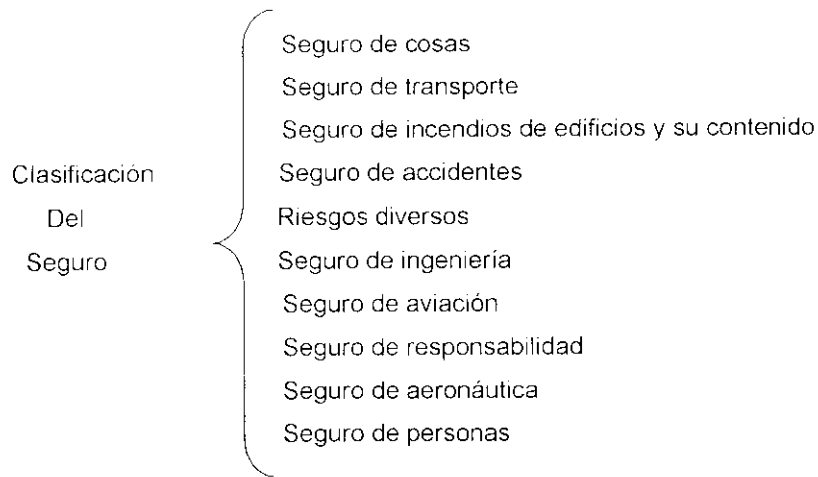
1. *Los que nacen de actos criminales:* como por ejemplo, los asaltos o robos perpetrados a una casa, comercio o empresa, que lógicamente afectan el patrimonio logrado por el jefe de familia o el empresario.
2. Los que nacen de las leyes: estos provienen de las obligaciones que nos imponen las leyes que emanan del Código Civil, que obligan a toda persona a comportarse en forma adecuada con sus conciudadanos, es decir, sin causarle daños y si llega a hacerlo, está obligado a reparar el perjuicio ocasionado. Como ejemplo se puede mencionar el atropellamiento accidental de una persona en la que el conductor que maneja el automóvil está obligado a pagar las curaciones y medicinas del accidentado y, además, otorgarle una indemnización.
3. *Consecuenciales:* que generalmente se presentan en los comercios e industrias, y son aquellos que se originan como consecuencia inmediata de un siniestro que ha afectado las propiedades materiales, por ejemplo, un incendio.
4. Los que afectan a las propiedades materiales: ya que un edificio o un automóvil tienen un valor económico, y si se destruyen o se dañan, su propiedad sufrirá un daño patrimonial. En este caso, lo que la compañía aseguradora ampara, son los riesgos violentos, inesperados o imprevisibles, como un incendio que acaba con el comercio o la casa - habitación o el choque de un automóvil.

Así, todos los antes mencionados son riesgos que afectan a las propiedades materiales y, por lo tanto, hay que tener en cuenta que pueden ser asegurables.

Revisemos entonces la clasificación del seguro.

3.2 La clasificación del seguro

De acuerdo con la opinión del autor Carlos Herrera, el seguro se clasifica en:



Comentemos cada uno de ellos:

Seguro de cosas: es el que se origina debido a que las propiedades están expuestas a una amplia gama de riesgos como incendios, robos, riesgos del mar, daños causados por elementos naturales y por las personas (ya sean accidentales, por negligencia, fraudulentos o maliciosos).

Seguro de transporte: que es un seguro contra pérdidas o daños sufridos por la propiedad debidos a los peligros de un viaje.

Seguro de incendios de edificios y su contenido: el cual abarca desde pequeñas viviendas privadas a inmensos bloques de edificación.

Seguro de accidentes: bajo esta denominación se emiten pólizas que protegen a las pérdidas o daños a la propiedad, causados por robo, fraude y causas

accidentales. El seguro de accidente se subclasifica en robo, garantía de fidelidad, cristales, ganado, crédito y automóviles.

Riesgos diversos: este título incluye, entre otros, los seguros de alquileres que protegen a los interesados en alguna propiedad alquilada contra la pérdida financiera causada por confiscación o no renovación del alquiler.

Seguro de ingeniería: que abarca calderas, ascensores, grúas, plantas de energía eléctrica, máquinas de vapor, gas y aceites pesados y seguros de riesgos diversos, por ejemplo, pólizas especiales para plantas refrigeradoras y pólizas de pérdidas consecuenciales de aparatos de filmación.

Seguro de aviación: este ofrece una amplia gama de cosas, como: pérdida o daños, el cargamento, y la imposibilidad de uso de un avión después de un accidente, además de pólizas especiales para cubrir los riesgos que se derivan de una exposición aérea.

Seguro de responsabilidad: es aquel que se presenta como resultado de la negligencia o falta de alguna persona a un deber establecido, produciéndose lesiones corporales en otra persona o daños en su propiedad. Si se establece la responsabilidad, el tribunal fijará la indemnización para compensar a la parte lesionada.

Seguro de aeronáutica: el cual cubre las responsabilidades que ligan a los pilotos de aviones y operarios de aeropuertos.

Seguro de personas: este título comprende una amplia gama de coberturas ofrecidas por los aseguradores del ramo de vida, incluyendo las de jubilación y pensiones, y los seguros de accidentes individuales y enfermedad. Solo por citar algunos tipos de seguros de personas, se tienen los siguientes:

- Seguro de accidentes individuales y de enfermedad
- Seguro ordinario de vida
- Seguro de ahorro
- Seguro familiar
- Seguro dotal
- Seguro de estudios
- Seguro de grupo de vida
- Seguro de grupo de jubilación
- Seguro sobre más de una vida
- Seguros con y sin participación en beneficios
- Seguros liberados de prima
- Seguros de renta

Como es posible apreciar, la clasificación del seguro es muy diversa, y dinámica, ya que conforme se va desarrollando la sociedad y las empresas entablan nuevos nexos, surgen necesidades que demandan su aseguramiento.

Pero ¿qué debemos entender por seguro?. El autor Rigoberto Reyes Altamirano explica que de acuerdo con el artículo 1º. de la Ley del Contrato de Seguro:

"Seguro es el contrato por el cual una empresa llamada aseguradora se obliga, mediante una prima, a resarcir un daño o a pagar una suma de dinero al verificarse la eventualidad prevista en el contrato".²

A continuación, pasaremos a conocer los antecedentes de la administración de riesgos.

² Reyes Altamirano Rigoberto. Diccionario de Términos Fiscales. México. Ed. Taxxx, 1998, p 745

- c) El desarrollo de organismos altamente integrados, en los cuales las fallas de su seguimiento pueden producir fallas o pérdidas en otros.
- d) La existencia de variables de tipo social, económico y político, que implican nuevas leyes, normas de producción, responsabilidad adicionales, modificación de estrategias, precios, etc

De esta manera, la Administración de Riesgos fue evolucionando hasta convertirse en una disciplina de importancia mayúscula dentro de la vida empresarial. A continuación, se revisará su concepto.

3.4 Concepto de administración de riesgos

Es posible definir a la administración de riesgos de dos o más maneras, esto es, como disciplina y como actividad.

Como disciplina, se habla de una disciplina lógica y sistemática encaminada al conocimiento y control del elemento del riesgo, y de sus efectos causados en las personas, cosas y organizaciones a través de la identificación, análisis y evaluación del riesgo o exposición a pérdida, así como de la selección y estructuración de los mecanismos más ventajosos para su manejo.

Ahora, *como actividad*, debemos entender al conjunto de actividades realizadas en las instituciones, lucrativas o no, encaminadas a garantizar los recursos patrimoniales contra las exposiciones o pérdida, debidas a eventos fortuitos, a los que están sujetos, vigilando que los costos derivados de éstas actividades sean minimizados.

Por su parte, el concepto de "*Riesgo*" ha intrigado durante mucho tiempo a los estudiosos, ya que actualmente no existe una definición simple y generalizada, sino que éstas varían dependiendo del área a la que se aplique. Así, es posible vislumbrar las siguientes definiciones:

3.3 Antecedentes de la administración de riesgos

Es posible afirmar que la Administración de Riesgos es una disciplina que tiene sus orígenes dentro de los seguros, y cuya mayor evolución data de las décadas de 1950 a 1980, principalmente desarrollándose en los Estados Unidos de Norteamérica. Por lo que respecta a nuestro país, el desarrollo de la Administración de riesgos se encuentra muy ligado a la actividad aseguradora, registrando sus inicios en la década de los setentas, época en la que se realiza mayor difusión, y se empieza la preparación en las diferentes materias que son necesarias para la aplicación de la metodología de la Administración de Riesgos.

Cabe señalar que para impulsar el desarrollo de esta disciplina, en nuestro país se creó el Instituto Mexicano de Administradores de Riesgos, A.C. en el mes de noviembre de 1984.

Por otra parte, la finalidad fundamental de la Administración de Riesgos es la de salvaguardar y preservar cualquier interés patrimonial u organizacional de las pérdidas o destrucciones surgidas de la exposición a riesgos de las Instituciones, sean o no lucrativas. Es interesante mencionar que dicha finalidad cada día se ha vuelto más relevante dado en que el ambiente en que operan los organismos se ha vuelto más complejo, requiriendo dar atención a los riesgos que éstas enfrentan en cuanto a su control y sus efectos.

Entre los factores que contribuyen al incremento de exposiciones a pérdida se tienen los siguientes:

- a) El incremento de las operaciones del comercio mundial y el de las empresas multinacionales.
- b) El desarrollo tecnológico y la derivación de productos nuevos, productos de gran sofisticación y con valores altos, implicando este desarrollo una alta concentración de valores dentro de una sola ubicación.

Riesgo es la incertidumbre existente con relación a que ocurra o no un suceso.

Riesgo es un evento fortuito, resultante de nuestras acciones o de causas externas, que pueden intervenir en el alcance de nuestras metas.

Cabe señalar que con base a las definiciones anteriores, el hecho de definir el riesgo como incertidumbre, implica hacer referencia a aspectos o estados mentales de carácter subjetivo y por lo tanto no mensurables, en contraposición a la definición de evento fortuito, que tiene por características la de ser un fenómeno objetivo y en consecuencia medible o mensurable.

Por lo tanto, el concepto que más se adecua a los riesgos objetos de la "Administración de Riesgos" es en el que se considera como un evento fortuito. Sin embargo, es importante aclarar que si el evento fortuito (en caso de realizarse) sólo implica intervenciones de tipo desfavorable, decimos de que trata de un "riesgo puro", pero si la intervención implica favorecer o desfavorecer el alcance de las metas, entonces estamos ante un "riesgo de tipo especulativo".

Así, para la administración de riesgos, los riesgos objeto de su estudio son los riesgos puros, es decir, aquellos que sólo implican posibilidad de pérdida. Y en este sentido, para la administración de riesgos la posibilidad de pérdida tiene dos implicaciones, una el daño en sí, ya sea directo, indirecto o ambos, y otra, el impacto financiero para la organización (el riesgo financiero). Ambas implicaciones deben ser objeto de análisis y estudio en Administración de Riesgos.

Pero investigando un poco más sobre lo que significa la Administración de Riesgos, recientemente el despacho Tillinghast – Towers Perrin publicó en la Revista Mexicana de Seguros, Fianzas y Finanzas del mes de enero del 2000 el siguiente comentario:

“Hay un gran debate respecto a qué es Administración de Riesgos. Varias definiciones aceptadas van desde la idea relativamente simple de “Administración de Seguros” vinculada únicamente a los riesgos, que pueden asegurarse en los mercados de seguros tradicionales, hasta “Administración de riesgos en todos los niveles de la empresa”, vinculada con todos los riesgos importantes a los que se enfrenta una organización y que utiliza una vasta gama de herramientas financieras para minimizar el costo de los riesgos o para eliminar su volatilidad inherentes”.³

Así, informa tal documento, no existe una definición específica para “administración de riesgos”, dado que su contenido y alcance parecen estar cambiando prácticamente a diario, a medida que se descubren nuevos riesgos, y se desarrollan nuevos métodos de administración de los mismos.

Como se puede observar, la administración de riesgos es una disciplina que puede considerarse que está aún en formación, pero se considera que no es tan importante encontrarle una sola definición, como el hecho de vislumbrar los objetivos que se propone.

3.4.1 Objetivos de la administración de riesgos

Cabe señalar que los objetivos en la administración de riesgos se derivan de su definición, sin embargo, estos se conformarán en función de las características de la empresa en que se desarrolle la actividad, siendo necesario considerar lo siguiente:

Los objetivos deberán estructurarse en:

³ Revista Mexicana de Seguros, Fianzas y Finanzas, México, Enero 2000, p. 17

- a) *Objetivos generales*. Son aquellos que se estructuran y conforman en función de los objetivos generales de la organización.
- b) *Objetivos específicos*. Son aquellos en que se hace referencia a la disponibilidad de recursos, requerimientos y necesidades, así como la delimitación de gastos enfocados a aspectos de supervivencia, continuidad, imagen, crecimiento, etc.
- c) *Objetivos operables*. Son aquellos en que se indican las acciones que se deben emprender, dependiendo del rango disponible de acciones y que hacen referencia a los medios o recursos de la Administración de Riesgos. En este tipo de objetivos se deben de indicar las combinaciones de reducción, retención y transferencia que la organización debe implementar como mecanismo para el manejo de los riesgos.

Los objetivos operables se especifican bajo dos categorías:

- 1) Respecto a los objetivos que se anticipan a los acontecimientos. En esta categoría se definen los objetivos con respecto a situaciones de pérdidas que no han ocurrido, y que posiblemente no ocurrirán. Se les denomina objetivos pre-siniestro.
- 2) Objetivos que se prevén para después de la ocurrencia de pérdidas. Estos hacen referencia a la velocidad e integridad de la recuperación y se denominan objetivos post - siniestro.

Es importante mencionar que el planteamiento de los objetivos debe considerar el grado de aceptación o aversión al riesgo de la organización y sus directivos, así como su capacidad financiera para absorberlos. Revisemos a continuación el proceso de la administración de riesgos.

3.5 Proceso, identificación y evaluación de la administración de riesgos

Considerando que la Administración de Riesgos es una disciplina enfocada a la minimización de los efectos adversos de los riesgos (exposiciones a pérdida o daño), aun costo mínimo a través de identificarlos, analizarlos, evaluarlos, controlarlos y financiarlos, su PROCESO es el siguiente:

- 1) Identificación de riesgos (reconocimiento de la posibilidad de pérdida).
- 2) Análisis de riesgos y evaluación o medición de las posibles pérdidas y jerarquización en función del impacto financiero.
- 3) Alternativas de solución, para determinación de decisión o decisiones alternas óptimas.
 - Eliminación (prevención y control)
 - Reducción
 - Retención
 - Transferencia
- 4) Administración y control del manejo de riesgos

IDENTIFICACION DE RIESGOS

La identificación de riesgos es un proceso a través del cual se identifican en forma sistemática y consciente las exposiciones a pérdida o daño, tanto las existentes como las que se derivarán de los cambios y proyectos de la organización.

Cabe citar que el proceso de identificación de riesgos parte de una clasificación de exposiciones convencional. Su uso es generalizado y en esta clasificación se agrupan los riesgos de acuerdo a las causas o tipo de pérdidas, siendo éstas las siguientes:

- a) Exposiciones que originan daños a las personas de la organización
- b) Exposiciones a pérdida o daño de los activos de la organización
 - Las que originan daño material directo.
 - Las que se originan o son causadas por actos criminales.
- c) Exposiciones indirectas o consecuenciales que, básicamente son aquellas que originan variación en los objetivos o resultados planeados.
- d) Exposiciones surgidas de la ley o de las relaciones contractuales.

Es interesante señalar que la clasificación de exposiciones sirve como un marco o guía a través del cual no es posible delimitar el tipo y calidad de la información requerida. Así, las herramientas utilizadas en el proceso de identificación de riesgos son las siguientes:

- a) *Los cuestionarios*, que a través de preguntas se obtiene información indicativa del potencial de pérdida que la organización tiene. Se pueden diseñar o utilizar cuestionarios standard, de tipo general o específico para cada una de las áreas de la organización.
- b) *Los estados financieros*, que proporciona pistas relativas a las exposiciones a pérdida como son el activo, el capital, el volumen de ventas, etc.
- c) *Los diagramas de flujo*, pues a través de estos es posible visualizar las operaciones de la organización a la vez que permiten detectar posibilidades de pérdida existentes e alguna parte o partes del proceso operativo.
- d) *Las inspecciones a las instalaciones*, que básicamente sirven para detectar las exposiciones de las propiedades físicas y los accidentes a los que están expuestos los trabajadores. La inspección a instalaciones es conveniente que la lleven a cabo expertos y que se desarrolle una guía de los puntos a revisar.

- e) *Entrevistas*, pues a través de ellas, se pretende obtener información adicional y complementaria así como el de corroborar datos obtenidos a través de otras herramientas disponibles.
- f) *Contratos*, en este caso, la revisión y análisis de los contratos permite identificar exposiciones derivadas de la existencia de la ley, así como las obligaciones o compromisos contractuales contraídos.
- g) *Manuales*, que son un gran auxiliar en el proceso de identificación de riesgos.
- h) *Organigramas*, los cuales proporcionan información acerca de la estructura de la empresa.
- i) *Proyectos a futuro*, que permiten identificar riesgos con la posibilidad de prevenirlos, antes de que se presentes.
- j) *Estadísticas y experiencia anterior*, así, a través de esta herramienta basada en datos del pasado, se pueden realizar predicciones sobre las exposiciones a pérdida o daño.

Cabe señalar que la información recopilada durante el proceso de identificación de riesgos se estructuran y organiza a través del inventario de riesgos, mismo que contendrá datos sobre los activos, valores y exposiciones, complementadas con as causas o situaciones de peligro que podrán originar la pérdida o daño, así como en los reportes que contendrán los resultados de los análisis efectuados a través de las múltiples herramientas de que se dispone.

EVALUACION DE RIESGOS

Una vez concluido el proceso de identificación de riesgos, se procede al análisis y evaluación de estos, a través de un proceso lógico y sistemático apoyado en métodos y técnicas de estadística, probabilidad y finanzas.

Centrándonos en su concepto, la evaluación de riesgos es la cuantificación de las exposiciones a pérdida o daño, implicándose en esta la determinación del alcance del impacto financiero que originaría en la organización, la ocurrencia de la pérdida o daño. Los objetivos que se pretenden a través de la evaluación de riesgos son los siguientes:

- a) Determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura financiera de la organización.
- b) Obtener información para el diseño de soluciones alternativas, a través de los cuales se fundamenta la decisión de la combinación de mecanismos y herramientas de administración de riesgos a elegir.

Es importante citar que el logro de los objetivos se hace factible a través de la fijación de rangos con el fin de jerarquizar cada una de las exposiciones a pérdida o daño. Así, lo anterior permite determinar cierto número de riesgos, ya que los pequeños pueden ser ignorados y aquellos que estadísticamente son estables podrán considerarse como costos regulares de la organización, además de que aquellos cuyas pérdidas son esperarse o pueden predecirse, dentro de un rango de aceptación pueden ser presupuestados, siempre y cuando esta solución sea la menos costosa. Una ventaja más es poder diferenciar las exposiciones importantes de las urgentes, así como determinar cuáles deben ser atendidas de inmediato, y cuáles podrán ser atendidas con posterioridad.

La clasificación más usada para la jerarquización de riesgos es la siguiente:

- a) *Riesgos catastróficos*: que son aquellos que ponen en peligro la existencia y continuidad de la organización.
- b) *Riesgos graves*: estos son los que originan grandes problemas financieros, pero que no necesariamente provocan la ruina de la organización.
- c) *Riesgos medianos*: cuya realización implica problemas financieros, mismos que se pueden resolver satisfactoriamente.
- d) *Riesgos leves*: son aquellos que en caso de realizarse no implican problemas de tipo financiero a la organización.

Pero además de considerar la clasificación anterior para la jerarquización de riesgos, se deben tomar en cuenta otros aspectos como:

- La frecuencia o la probabilidad de ocurrencia de las exposiciones a pérdida o daño.
- La severidad de las pérdidas, la cual se determina en función del impacto financiero que producirá su realización a la organización, y se mide en términos de pérdida máxima posible o pérdida máxima probable.
- El grado de variación en las pérdidas experimentadas de un periodo a otro.

Con base en lo aquí indicado, así como a la cantidad y calidad de información con que se cuente, se pueden implementar modelos de probabilidad y estadística para mejorar e incrementar la calidad y precisión de la información, así como para elaborar predicciones.

Por lo tanto, la evaluación de riesgos es uno de los procesos focales de la administración de riesgos, ya que de éste depende la eficacia de las soluciones que se adopten para garantizar el adecuado tratamiento de las exposiciones o

riesgos, así como la optimización de los costos que se originan por la implementación de las soluciones.

Una vez que hemos revisado diversos elementos respecto a la administración de seguros y riesgos, continuaremos el desarrollo del presente capítulo haciendo referencia a la importancia de las PYME para nuestro país, los rasgos más relevantes que las caracterizan y las tendencias que presentan (o deben presentar). El hecho de que se haya decidido poner esta información en este apartado, es que se considera que el capítulo II estuvo más dedicado a los antecedentes de las PYME, en donde se prestó atención a las etapas de su evolución.

3.6 Importancia de las PYME en México

Para percatarnos de la importancia de las pequeñas y medianas empresas, a continuación se presentan algunos cuadros que contienen datos relevantes sobre dicho sector de la economía. Es conveniente tomar en cuenta, que desafortunadamente pocos son los estudios que se publican sobre el estado que guarda este sector. Un ejemplo de ello es que la siguiente información corresponde a un medio de comunicación escrita de febrero del año 2000 y las estadísticas se refieren a investigaciones del año 1993.

Principales características del sector industrial nacional por estratos (1993)

TIPO DE EMPRESA	UNIDADES CENSADAS	PERSONAL OCUPADO
MICRO Y PEQUEÑA	143,620	1'079,336
MEDIANA	3,133	491,088
GRANDE	2,439	1'823,148
TOTAL	149,192	3'393,572
NACIONAL		

Unidades económicas y personal ocupado, comercios, Distrito Federal, 1993

TIPO DE EMPRESA	UNIDADES	PERSONAL OCUPADO
MICROEMPRESA	164,169	323,041
PEQUEÑA EMPRESA	3,277	107,718
MÉDIANA EMPRESA	403	61,564
GRAN EMPRESA	152	75,532
TOTAL	168,001	567,855

También, para corroborar la importancia de este tipo de empresas, el autor Antonio Eroles expone que en su Censo Económico de 1991, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) reporta la existencia de 1.3 millones de empresas de todos tamaños. Eroles agrega que apenas dos años después, este total arroja una cifra de 2.3 millones de empresas.

Evidentemente explica el investigador, alguno de estos datos es erróneo (y probablemente los dos) pues no es factible ni creible que el número de empresas se haya duplicado en dos años. Si así hubiera sucedido, se hubiese registrado un aumento en el PIB, condición que no ha sido así.

Pero aún con dificultades, Antonio Eroles explica que conviene establecer algunas comparaciones con otros países, para apreciar la importancia de las PYME en la economía:⁴

⁴ Eroles, Ob cit p 31

Importancia de las PYME en varios países

PAIS	EMPLEOS REMUNERADOS (%) DEL TOTAL DEL PAÍS	EXPORTACIONES DIRECTAS (%) DEL TOTAL DEL PAIS
ESPAÑA	68 %	40 %
ITALIA	60 %	30 %
E.U.A.	40 %	20 %
MEXICO	69 %	3 %

La tabla refleja por una parte el grado de industrialización del país, medido en términos tanto de los empleos generados por la gran industria, como por su mayor aportación a las exportaciones. Así, las cifras nos llevan también de que la inmensa mayoría de las PYME están dedicadas al comercio.

3.6.1 Perfil de las PYME

Para exponer el perfil de la pequeña y mediana empresa mexicana, a continuación se citan algunas características producto de las investigaciones de la Dra. Baptista.

Datos estructurales. Los criterios para establecer el tamaño de una empresa gozan de poco consenso. La inflación cambia los valores financieros o de ventas con demasiada rapidez. En empresas pequeñas y medianas la estructura orgánica es familiar.

Tecnología. La mayor parte utiliza sistemas de producción tradicionales, y algunos ya están aplicando procesos automatizados.

Tipo de dirigentes. El típico director es un hombre de 44 años, con 14 de escolaridad y es empresario por herencia. La actitud del dueño – administrador en 50% de los casos indicó que el familismo es negativo para la empresa. Hay empresas que mueren con su fundador.

Medio ambiente. Su medio es complejo y sostienen relaciones con otras organizaciones: proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno y despachos profesionales de consultoría.

Problemática a la que deben enfrentarse. En orden de importancia atribuida son ocho problemas que a juicio de los empresarios son los más difíciles que actualmente encaran sus organizaciones: recursos humanos, deficiencias del gobierno (demasiados controles), falta de seguridad de proveedores, financiamiento, escasez y falta de calidad en la materia prima, mercados, competencia, deficiente organización.

Valores y objetivos . Para la mayoría de directores el objetivo principal es maximizar utilidades. Los procedimientos administrativos son sumamente personalizados, es decir, consisten en la vigilancia estrecha sobre las operaciones. La toma de decisiones es centralizada.

Crecimiento y planeación. La mayoría de las empresas han crecido en los últimos años. Un 40% de los entrevistados señaló no querer crecer más; la razón, que se les escape el control de su empresa.

Administración de personal. Esta área es un gran problema: la realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal. El estudio indicó que en reclutamiento, selección, contratación y capacitación se aplican soluciones informales (sin técnica). Sobre la Ley de Capacitación hay gran escepticismo.

Procesos informativos. Lo relevante es estar al día en cuanto a productos y tecnología. Los datos los obtienen mediante: visitas al extranjero, revistas especializadas, información de sus clientes, técnicas administrativas que las adquieren por cursos, así como los aspectos financieros los obtienen con otros industriales y banqueros.

Por lo tanto, se puede concluir que la problemática y oportunidad de la pequeña y mediana empresa se obtiene 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. Cabe agregar que la falta de conocimientos técnicos sobre administración y finanzas da lugar a unas consecuencias considerablemente más graves en este tipo de empresas que en otras grandes, por lo que es acertado suponer que las empresas pequeñas y medianas dependen esencialmente, de la calidad de su dirigente.

3.7 Las PYME en el futuro

Es necesario tomar en cuenta que hoy en día la interrelación entre las empresas pequeñas y/o medianas con las grandes es un hecho y que la globalización de los mercados demanda de cualquier organización (no importando tamaño y/o giro) la búsqueda de la competitividad. Por tal motivo, el futuro que tienen ante sí tanto PYME como el resto de ellas, obedece a las tendencias que registra la administración empresarial.

3.7.1 Tendencias

En este sentido, en la actualidad innumerables son las aportaciones que estudiosos, consultores, especialistas, y/o interesados en el mundo empresarial exponen respecto al futuro de las organizaciones y los caminos que éstas deben seguir para conseguir la tan anhelada competitividad. Por lo tanto, las siguientes posiciones no se deberán tomar como las únicas opciones.

El Lic. Rafael Corona Funes (consultor empresarial) expresa que es determinante que toda empresa se pregunte: ¿cuál es el factor clave de éxito en el que la empresa contemporánea debe poner especial interés para mejorar sustancialmente su capacidad competitiva a largo plazo?. Corona Funes explica que la respuesta está en la visión y el sentido estratégico de las personas que

conducen la dirección de la empresa, y que definitivamente cultivar una visión y sentido estratégico es la pieza clave que nos conducirá hacia mejores niveles de competitividad. Antes de enumerar las razones para optar por este camino, cabría preguntarse ¿qué empresa no desea elevar y/o mejorar sus niveles de competitividad?. Por lo tanto, las razones por las cuales se debe cultivar una visión y sentido estratégico son las siguientes.⁵

1. Una visión y sentido estratégico nos permite conceptualizar integralmente el desarrollo actual y la evolución de la empresa a largo plazo.
2. Una visión y sentido estratégico nos permite integrar los recursos y esfuerzos empresariales hacia el logro de metas y objetivos concertados en equipo de trabajo.
3. Una visión y sentido estratégico nos permite aprender de nuestros errores y aciertos, así como de los que cometen otras organizaciones en el mundo.
4. Una visión y sentido estratégico nos permite apreciar el enorme valor que tiene construir una cultura organizacional propia y distintiva, que promueva la responsabilidad, el trabajo en equipo, el espeto, la integridad, la lealtad, la confianza y la laboriosidad, como la base del comportamiento de las personas dentro y fuera de la empresa.
5. Una visión y sentido estratégico nos permite darle a cada quien y a cada cosa su verdadera dimensión y estatus, por lo que así es fácil comprender el papel de las personas, la tecnología y los recursos financieros en el concierto empresarial.
6. Una visión y sentido estratégico nos permite entender la estrategia de nuestros competidores así como sus fortalezas, debilidades y ventajas competitivas.
7. Una visión y sentido estratégico nos permite entender la evolución y tendencias de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

⁵ Revista Administrate Hoy No 60, Abril/1999 p.44

8. Una visión y sentido estratégico nos permite comprender la evolución y tendencias en las diferentes dimensiones del entorno nacional e internacional.
9. Una visión y sentido estratégico nos permite renovar nuestro espíritu de lucha, ya que al conocer con certidumbre hacia dónde nos dirigimos como empresa, cualquier dificultad o caída inesperada, lejos de desalentarnos, nos inyecta un ánimo renovado por alcanzar lo superior y realizable.
10. Una visión y sentido estratégico nos permite ser más sensibles a los pensamientos y sentimientos de nuestros colaboradores.

Para recalcar la importancia que en la actualidad cobra el contar con una visión, consultamos al investigador Carlos Julio Rojas, el cual expresa que el conocer la visión de la empresa debe ser el primer paso para establecer un indicador de gestión (medida de desempeño). Este autor explica que *"aunque habitualmente las personas conocen la visión declarada por la organización, no todos han participado en su definición, razón por la cual no siempre están alineados con ella, esto es, sus principios y valores o el interés por el cliente, no están direccionados hacia los credos de la empresa o el logro de la satisfacción del cliente (interno y externo)"*.⁶

Por lo tanto, Carlos Julio Rojas explica que la gestión de Recursos Humanos, como sector de resultado que da soporte a la organización, tiene una específica contribución a la visión de la misma en la medida que logre un funcionamiento eficaz y eficiente, así como óptimos resultados en todos los procesos que apoyan la administración de las personas.

Revisando otro punto de vista, la investigadora Eva Kras (consultora de gerencia y cultura para empresas transnacionales e investigadora y profesora en Administración del Comercio Internacional en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente) explica que las empresas en México se

encuentran en un proceso de transición hacia la modernidad y el comercio internacional, lo cual presenta para los empresarios, directivos y gerentes de empresas un gran reto. En las obras que ha publicado Kras, aparecen testimonios de empresas mexicanas que se han esforzado por conseguir prácticas más modernas de administración, por lo que se considera relevante el dar a conocer los consejos que expone en particular la Compañía Siderúrgica de Guadalajara.

*Así los consejos y recomendaciones para empresas con deseos de hacer la transición a enfoques y prácticas más modernas de administración, son:*⁷

1. Definir y difundir (con compromiso) una filosofía de actuación con respeto a (negocio, proveedores, gobierno, empleados, etc.), de manera sencilla para que sirva como verdadera guía.
2. Medir constantemente filosofía y actuación y analizar las desviaciones, para poder proponer nuevos caminos y estrategias.
3. Invertir fuertemente en capacitación.
4. Instalar un sistema de administración operativa que le permita día a día a los ejecutivos y empleados medir los resultados de su actuación. Traducir la planeación en objetivos y actividades diarias, semanales, mensuales, anuales.
5. Detectar a los que participan responsablemente y canalizarlos a los diferentes grupos de trabajo.
6. Dejar a los jefes que, paulatinamente experimenten y cometan errores cuando delegan e incentivar este tipo de comportamiento.
7. Promover rituales y símbolos que refuercen la filosofía de la empresa.
8. La dirección general tiene que ser líder en cuanto a promoción del proceso, continuamente, y
9. En ocasiones, cambiar o retirar ejecutivos que no estén favoreciendo el cambio

⁶ En Shelton Ken, Lo mejor de excellence, México, Ed. Panorama, 1998, p. 78

⁷ Kras Eva, La administración mexicana en transición, México, Ed. Iberoamérica, 1998, p.106

En otra de sus obras, Eva Kras da a conocer algunas de las características del pensamiento o del enfoque de los dirigentes de empresas, que han cambiado de un modelo tradicional no sustentable a uno humanista de desarrollo sustentable, y que a la vez forman las tendencias que presentará toda empresa moderna.⁸

1. Promover un enfoque participativo
2. Pregonar valores de la nueva conciencia empresarial, como el pensamiento intuitivo, el pensamiento de síntesis, el pensamiento holístico, la cooperación, la calidad, la asociatividad y el pensamiento en procesos
3. Contar con una visión a largo plazo.
4. Promover la participación o asociatividad.
5. Definir sus propios valores culturales.
6. Promover la descentralización.
7. Valorar la interconexión - integración
8. Relacionar a la estructura con los procesos
9. Fomentar una filosofía de ganar - ganar
10. Promover relaciones de cooperación
11. Ser flexibles
12. Atender y participar en los problemas ecológicos de su comunidad.
13. Promover ante todo, calidad de vida entre sus empleados.

Por último, otro interesante punto de vista es el que da a conocer el Maestro Arturo Morales Castro, al exponer un cuadro en que se señalan las características de la empresa tradicional y la nueva empresa.⁹

⁸ Kras, Eva, El desarrollo sustentable y las empresas, México, Ed Iberoamérica 1994, p 91

⁹ Revista Administrate Hoy, Ob cit p 31

EMPRESA TRADICIONAL	NUEVA EMPRESA
1. Es un sistema cerrado	1. Es un sistema abierto.
2. Mecánica, organizada por funciones.	2. Dinámica, organizada por procesos.
3. Acabada, los cambios son un problema.	3. En transformación permanente.
4. Poca interacción con el ambiente.	4. En interacción constante.
5. Estructura administrativa piramidal, niveles jerárquicos, roles y funciones rígidas.	5. Estructura administrativa horizontal, equipos de trabajo flexibles y multidisciplinares.
6. Orientada a la eficiencia funcional y al control interno.	6. Orientada a la satisfacción del cliente y a superar sus expectativas.
7. Tiende a repetir lo aprendido.	7. Busca la competitividad por medio de procesos internos de formación, es capaz de aprender. Es decir, está en aprendizaje continuo, tiende a innovar.

También, en el siguiente cuadro se presentan los principales cambios que, ante la necesidad de reestructuración radical de las empresas, representan el futuro, esto es, el nuevo modelo de trabajo organizacional.

Cambios fundamentales en el nuevo mundo del trabajo¹⁰

<i>Modelo de trabajo actual</i>	<i>Modelo deseable en el futuro</i>
Organización dividida en departamentos funcionales.	Organización por procesos y equipos. Desaparición del trabajo en serie y por departamentos separados, y formación de grupos multidisciplinares, compuestos por personas con diversas funciones, encargadas de realizar un proceso total.
Personal encargado de la ejecución de las tareas simples.	Personal multifuncional (multihabilidades). Ante la desaparición del trabajo en serie, los equipos requieren conocimientos básicos de todo el proceso, los miembros participan y están capacitados para realizar tareas diversas, aun cuando no correspondan a su propia tarea.
Personal controlado.	Personal fortalecido. Como parte de un equipo donde todos son responsables del resultado de un proceso total, el empleado requiere cierta autoridad para tomar decisiones inmediatas y resolver los problemas del cliente, por lo que al

¹⁰ Ibidem, p. 32

Personal entrenado	<p>momento de la contratación, además de evaluar los conocimientos y habilidades, una empresa reestructurada debe tomar en cuenta el carácter, la iniciativa y la autodisciplina del aspirante.</p> <p>Personal preparado. Si para sacar adelante un proceso total, el empleado requiere de autoridad, también es importante que cuente con una buena educación que le permita ejercer su propio criterio, para determinar lo que debe y lo que no debe hacer. El entrenamiento aumenta la destreza y enseña al empleado el cómo de un oficio; la educación incrementa la comprensión y enseña el porqué de las cosas.</p>
Actividades pasivas en tiempos determinados.	<p>Actividades productivas orientadas a resultados a corto plazo. Aun cuando el trabajo realizado por ciertos empleados carezca de valor cuantificable, al formar parte de un equipo de procesos, la empresa no olvida que esta parte del trabajo contribuye al aumento de la productividad y ganancia, por tanto, no se descuida ningún proceso, así parezca tan sencillo.</p>
Trabajo para la satisfacción del gerente o jefe.	<p>Trabajo para la satisfacción del cliente. Se trata de cambiar lo que hoy ocurre, que se trabaja más para el jefe que para el cliente. Orientar los esfuerzos realizados a la plena satisfacción del cliente ya no es suficiente, ahora hay que satisfacer y superar sus expectativas, es la meta, aunque el proceso seguido no esté bajo control completo del gerente.</p>
Gerentes supervisores	<p>Gerentes desarrolladores. En una empresa reestructurada el jefe debe dejar atrás la función de revisión del trabajo, para convertirse en un capacitador, cuyo deber es el desarrollo del personal y sus habilidades, para que los empleados sean capaces, por sí mismos, de crear procesos valiosos para la institución.</p>
Niveles jerárquicos, estructura piramidal.	<p>Estructuras planas y flexibles. Cuando la responsabilidad de un proceso recae en todos los miembros de un equipo, muchos niveles de la organización pierden su razón de ser. De ahí que con la integración de equipos de procesos sea posible eliminar las jerarquías que tienden a retrasar los procesos. Aplanar la organización.</p>
Ejecutivos poco relacionados con las operaciones.	<p>Ejecutivos líderes. En un ambiente reestructurado, los resultados dependen más de las actitudes y los esfuerzos de los empleados, que de los proyectos elaborados detrás del escritorio. Por esto, ante una estructura plana, el ejecutivo tiene mayores posibilidades de acercarse a los empleados, para influir y reforzar los valores que ellos poseen en torno a la nueva estructura organizacional. Dentro de este tipo de estructuras, la labor de un ejecutivo es cuidar que los empleados puedan desempeñar las</p>

tareas requeridas y que estén realmente motivados por los sistemas administrativos de la institución.

Para concluir, el investigador Arturo Morales Castro explica que cuatro son los cambios que sintetizan la variación del factor humano:

1. De trabajadores dirigidos y pasivos a colaboradores de alto rendimiento y con multihabilidades
2. De jefes y/o gerentes a líderes desarrolladores.
3. De trabajo individual, en serie, a trabajo en equipo y por procesos.
4. Multidisciplinarios, dispuestos y creativos.

Con lo anterior, queda muy claro que la empresa tradicional no se parece en nada a la empresa del futuro, pero hay que entender que ese futuro ya llegó y que el momento de actuar es aquí y ahora, pues el mercado exige a todas las empresas respuestas inmediatas y adecuadas a las necesidades del cliente.

Por último es conveniente tomar en consideración que todo lo anotado y revisado con anterioridad no deberá tomarse como *guías o recetas* a seguir por las empresas. Ante esto cabe recordar que en el mundo administrativo "*lo bueno*" y "*lo malo*" no existe y en cambio la posición más atractiva es reconocer lo "*funcional*" para continuar por ese camino, o lo "*disfuncional*" para promover el cambio.

Pasemos ahora a conocer el caso práctico de la presente investigación, lo cual, pensamos, nos llevará a la demostración de la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

CAPITULO IV

4. CASO PRACTICO

4.1 Definición del universo de trabajo

El investigador Guillermo Gómez Ceja explica que en la mayor parte de las investigaciones en donde se emplea instrumental estadístico no es posible, por razones de tiempo y recursos llevarlas a cabo de manera exhaustiva en todos los individuos o elementos que componen un conjunto; por tal razón, debe seleccionarse apropiadamente una parte del conjunto y con base en el análisis de los elementos seleccionados, inferir o inducir los valores correspondientes a toda la población.

Así, en todo análisis estadístico resulta indispensable tener conocimiento claro de las diferencias y relaciones existentes entre *universo*, *población* y *muestra*. Gómez Ceja cita:

“Universo es el mayor número posible de sujetos que nos pueden decir o contestar algo relativo al objetivo de lo que deseamos saber”.¹

Ahora, el concepto de “*población*” debe de entenderse de la siguiente manera:

“Población es el conjunto total de valores posibles que toma una característica de un conjunto de individuos o elementos”.²

¹ Gómez Ceja Guillermo, Metodología de investigación para ciencias sociales, México, Ed. Edicol 1984 p. 157

² Ibidem p. 158

Así, un mismo universo puede contener varias poblaciones. Por ejemplo, del universo constituido por profesores de las escuelas de administración, se pueden obtener poblaciones referentes a personas con grado de licenciatura, con maestrías, tiempo en la docencia, etc.

Cabe señalar que el estudio de poblaciones grandes siempre estará expuesto a errores. Por esta razón se han buscado procedimientos para determinar el error de una generalización y tal procedimiento se denomina "muestreo". Por lo tanto, una *muestra* está constituida por una parte de los elementos o unidades que componen el universo, y *muestreo* es seguir un método, un procedimiento tal, que al escoger un grupo pequeño de una población o universo podamos tener un grado de probabilidad de que ese pequeño grupo efectivamente posee las características del universo y de la población que estamos estudiando.

La probabilidad de que ese universo posea tales características nos entrega la probabilidad de error en nuestra investigación. Es importante señalar que los métodos para seleccionar una muestra representativa son numerosos, dependiendo del tiempo, dinero y habilidad disponibles para tomar una muestra y la naturaleza de los elementos individuales de la población. Los métodos de selección de muestras se clasifican de acuerdo a:

1. Por el número de muestras tomadas de una población, se clasifican en:
 - Muestreo simple
 - Muestreo doble
2. Por la forma usada para seleccionar los elementos incluidos en la muestra, en:
 - Muestreo de juicio
 - Muestreo aleatorio

Muestreo simple: este tipo de muestreo toma solamente una muestra de una población dada para el propósito de inferencia estadística. Puesto que sólo se toma una muestra, el tamaño de la misma debe ser lo suficientemente grande para extraer una conclusión.

Muestreo doble: bajo este tipo de muestreo, cuando el resultado del estudio de la primera muestra no es decisivo, una segunda muestra es extraída de la misma población. Las dos muestras se combinan para analizar los resultados.

Muestreo múltiple: el procedimiento bajo este método es similar al expuesto en el muestreo doble, excepto que el número de muestras sucesivas requerido para llegar a una decisión es más de dos muestras.

Muestreo de juicio: una muestra es llamada muestreo de juicio, cuando sus elementos son seleccionados mediante juicio personal. Una muestra de juicio es llamada una muestra no probabilística, puesto que este método está basado en los puntos de vista subjetivos de una persona y la teoría de la probabilidad no puede ser empleada para medir el error de muestreo.

Muestreo aleatorio: una muestra se dice que es extraída al azar cuando la muestra de selección es tal, que cada elemento de la población tiene igual oportunidad de ser seleccionado. Una muestra aleatoria es también llamada probabilística puesto que cada elemento tiene probabilidad conocida. Las muestras probabilísticas son generalmente preferidas por los estadísticos porque la selección de las muestras es objetiva y el error muestral puede ser medido en términos de probabilidad bajo la curva normal. Por lo tanto, una vez aclarados estos importantes conceptos, tenemos en la presente investigación:

Universo: Pequeñas y medianas empresas del catálogo de clientes potenciales de la Compañía Aseguradora Grupo Nacional Provincial.

Población: Pequeñas y medianas empresas del catálogo de clientes potenciales de la Compañía Aseguradora Grupo Nacional Provincial ubicadas en el Distrito Federal

Muestra: Aleatoria.

En virtud de las posibilidades y recursos del investigador se seleccionó una muestra, producto de la aplicación de la siguiente fórmula, propuesta por la investigadora Laura Fisher:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N e^2 + Z^2 p q}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra = X
 Z = nivel de confianza = (1.96)
 p = variabilidad positiva = 80 % = .80
 q = variabilidad negativa = 20 % = .20
 e = nivel de precisión o error = 5 % = .05
 N = tamaño de la población = 50

Ahora, haciendo la sustitución, tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (.80) (.20) (50)}{(50) (.05)^2 + (1.96)^2 (.80) (.20)}$$

$$n = \frac{30.73}{.73}$$

$$n = \boxed{42} = \text{empresas}$$

Una vez que se determinó la muestra, a continuación se presenta la herramienta de medición.

4.2 Herramienta de medición

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
CUESTIONARIO INVESTIGACION DE TESIS

El objetivo del presente instrumento es conocer la posición que guarda su empresa con respecto a la administración de seguros y riesgos. Por favor conteste con la mayor sinceridad posible y gracias por su tiempo.

1. ¿Cuántos años tiene la empresa de antigüedad?
 - a) Entre 1 y 5 años
 - b) Entre 5 y 10 años
 - c) Más de 10 años

2. ¿Qué seguros se tienen contratados?
 - a) De automóviles
 - b) De transporte
 - c) De incendios de edificios y su contenido
 - d) De "todo riesgo" (incendio, robo, etc.)
 - e) De garantía de fidelidad
 - f) De personas (vida, enfermedad, accidentes, familiar, de grupo de vida)
 - g) De crédito
 - h) De cristales

3. ¿De todos los activos de su empresa, qué porcentaje se tiene asegurado?

- a) Menos del 30 %
- b) Entre el 30 y el 60%
- c) Entre el 60 y el 90%
- d) Más del 90 %

4. ¿Con cuántas compañías aseguradoras se tienen contratados los seguros?

- a) Sólo con una
- b) Dos compañías
- c) Tres compañías
- d) Cuatro compañías
- e) Más de cuatro compañías

5. ¿ Se revisan periódicamente las condiciones de los seguros existentes respecto a lo que ofrecen otras aseguradoras?

SI _____ NO _____

6. ¿Todos los seguros que se tienen contratados son renovados automáticamente a su vencimiento?

SI _____ NO _____

7. ¿Se lleva un control global de costos de las primas, vigencia y montos de cobertura, derivados de los diversos seguros con que cuenta la empresa?

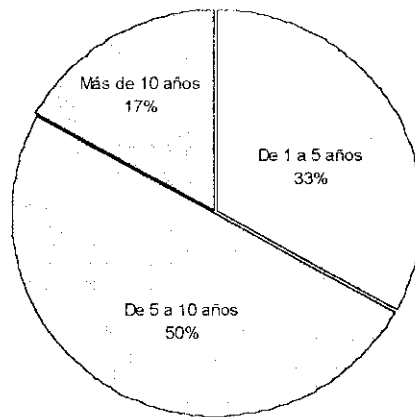
SI _____ NO _____

8. ¿Cuál es la vía más común para la contratación de seguros en su empresa?
- a) Fuimos contactados por la compañía aseguradora
 - b) Llamamos a la compañía aseguradora de nuestra confianza
9. ¿Considera que en su empresa se cuenta con conocimientos actualizados del desarrollo y tendencias del mercado asegurador, legislación y coberturas disponibles?
- SI _____ NO _____
10. ¿Cómo califica el servicio que le presta (n) el (los) agente (s) de la (s) compañía (s) aseguradora (s) con quien tiene contratado (s) su (s) seguro (s)?
- a) Malo
 - b) Regular
 - c) Muy Bueno
 - d) Excelente

4.3 Presentación de resultados

I. ¿Cuántos años tiene la empresa de antigüedad?

- a) Entre 1 y 5 años = 14 empresas
- b) Entre 5 y 10 años = 21 empresas
- c) Más de 10 años = 7 empresas

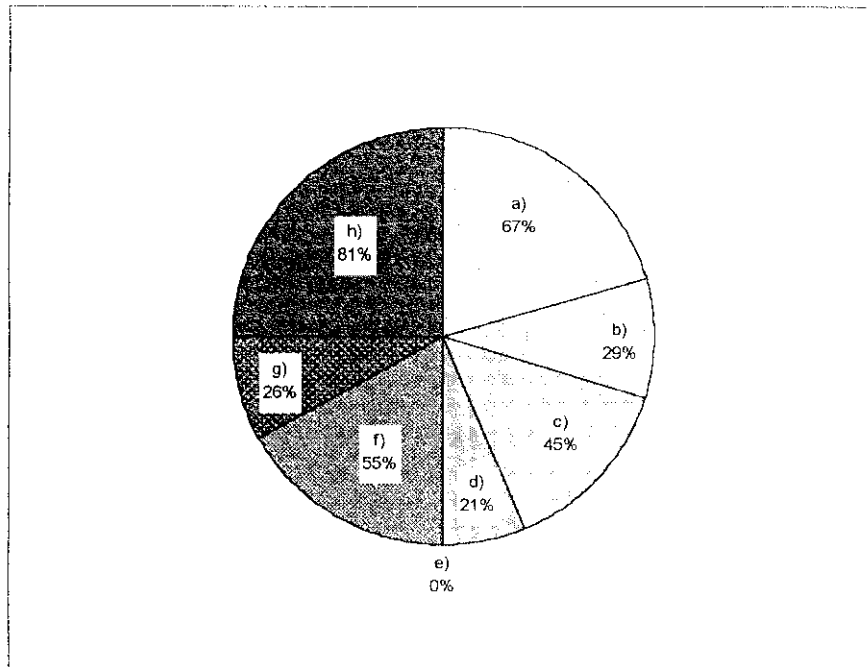


Como se puede apreciar una tercera parte de las PYME encuestadas tienen entre 1 y 5 años de operaciones; la mitad entre 5 y 10 años, y sólo el 17% rebasa los diez años. Esto nos recuerda los difíciles esfuerzos que tienen que hacer este tipo de empresas para permanecer en el mercado.

2. ¿Qué seguros se tienen contratados?

* El número a la derecha de cada concepto es el total de empresas que respondieron esa opción, por lo que los porcentajes en la gráfica se deberán tomar como particulares para cada caso

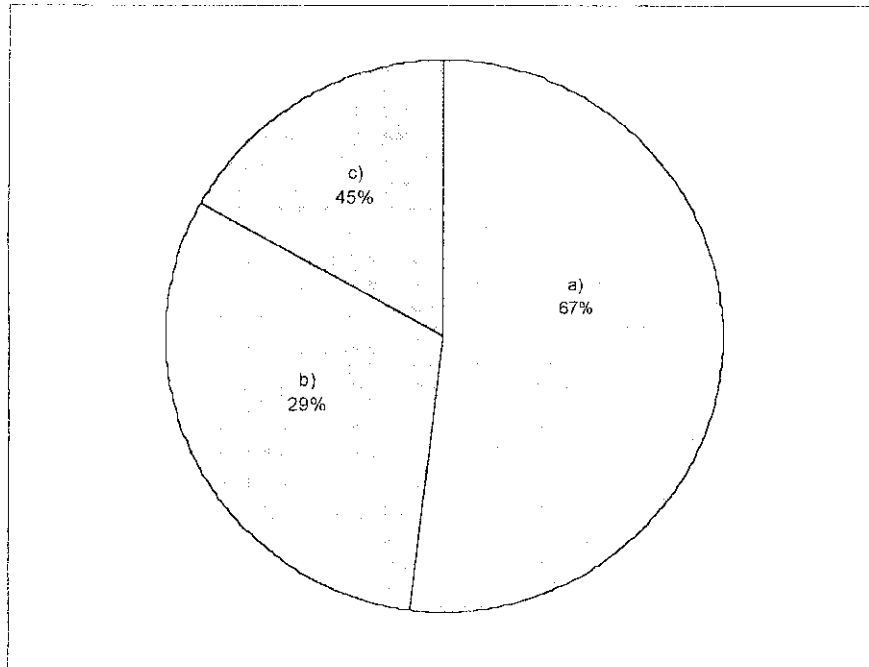
- | | |
|-------------------------|---------------------------------|
| a) De automóviles = 28 | e) De garantía de fidelidad = 0 |
| b) De transporte = 12 | f) De personas = 23 |
| c) De incendios = 19 | g) De crédito = 11 |
| d) De "todo riesgo" = 9 | h) De cristales = 34 |



En este caso, el mayor porcentaje se registra en aseguramiento de cristales con un 81% del total de las empresas. Le sigue el aseguramiento de automóviles con un 67%, en tercer lugar el aseguramiento de personas con un 55% y posteriormente incendios con 45%. Las restantes opciones se mantienen un poco parejas que son transporte, crédito y "todo riesgo".

3. ¿De todos los activos de su empresa, qué porcentaje se tiene asegurado?

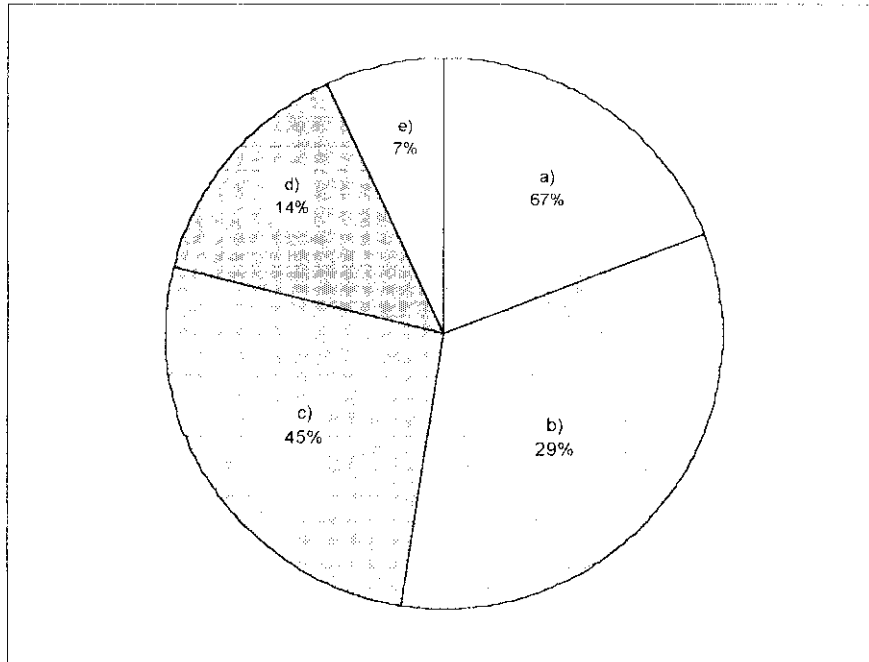
- a) Menos del 30% = 22 empresas
- b) Entre el 30 y el 60% = 13 empresas
- c) Entre el 60 y el 90% = 7 empresas
- d) Mas del 90 %



En este caso, el 52% de las PYME encuestadas expresan tener menos del 30% del total de sus activos asegurados. Una tercera parte entre el 30 y 60% y apenas el 17% entre el 60 y 90 %. Es probable que este último grupo lo conformen las empresas con más antigüedad.

4. ¿Con cuántas compañías aseguradoras se tienen contratados los seguros?

- a) Sólo con una = 8
- b) Dos compañías = 14
- c) Tres compañías = 11
- d) Cuatro compañías = 6
- e) Más de cuatro compañías = 3

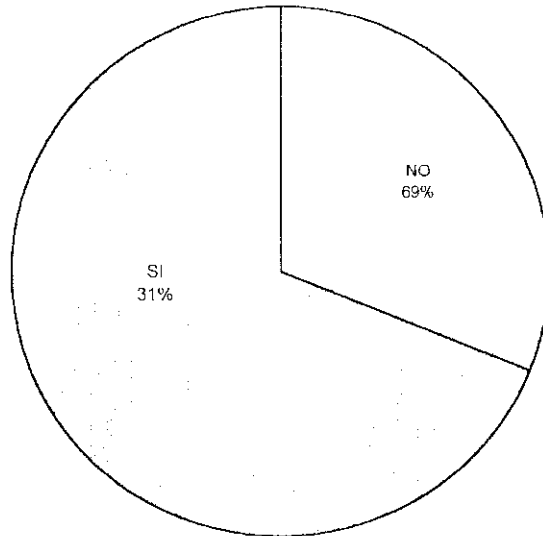


Interpretando estos resultados, se puede deducir que en las PYME mexicanas no existe fidelidad organizacional respecto a la compañía aseguradora con la cual se trabaja, por lo que puede tomarse como una atractiva oportunidad para el ramo asegurador.

- 5 ¿Se revisan periódicamente las condiciones de los seguros existentes respecto a lo que ofrecen otras aseguradoras?

SI __13__

NO __29__

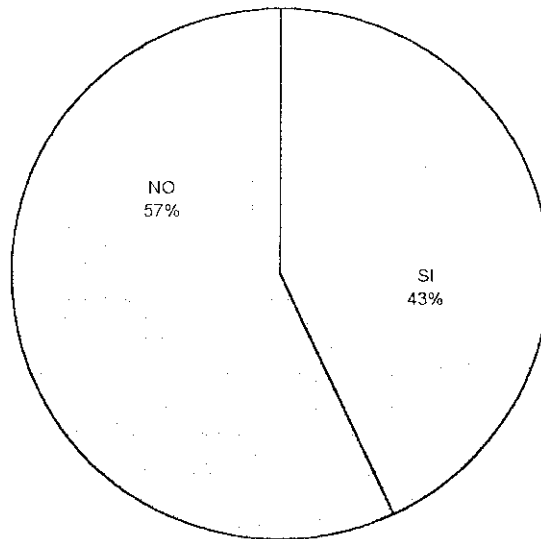


Una vez más, estos pobres resultados pueden atribuirse la cultura deficiente que se posee en las PYME respecto a la administración de seguros y riesgos. Solamente el 31% de las empresas participantes expresan revisar las condiciones de sus seguros y hacer comparaciones con otras opciones. Lamentablemente para las empresas el 69% restante no realiza este tipo de actividades. Sin embargo, se considera que esta situación es una atractiva oportunidad para la promoción y captación de clientes de parte del ramo asegurador.

6. ¿Todos los seguros que se tienen contratados son renovados automáticamente a su vencimiento?

SI __18__

NO __24__



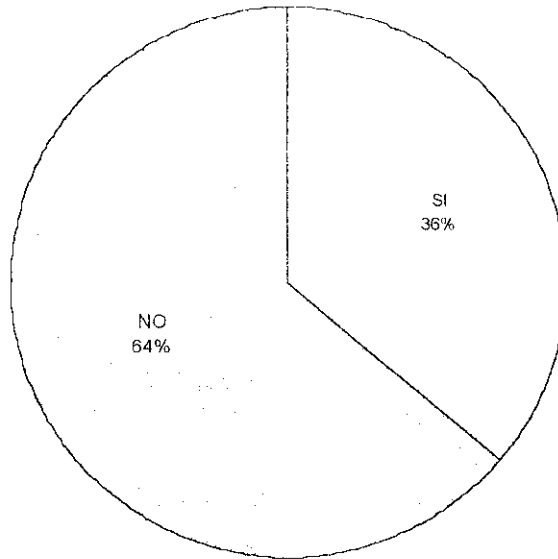
Esta es la única respuesta en que se presenta un nivel de respuesta "casi a la par", pero cargándose hacia el hecho de que la mayoría de las PYME participantes (57%) no realiza la renovación automática al vencimiento de sus seguros.

Es probable que dicha situación esté relacionada con la respuesta a la siguiente pregunta.

7 ¿Se lleva un control global de costos de las primas, vigencia y montos de cobertura, derivados de los diversos seguros con que cuenta la empresa?

SI __15__

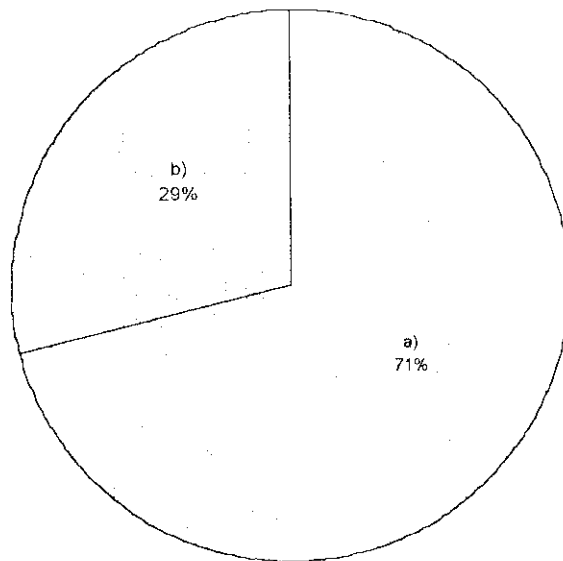
NO __27__



Como se comentó en el inciso anterior, el hecho de que la gran mayoría de las empresas no lleve un control estricto de la administración de sus seguros, representa dificultades y debilidades en el manejo de los mismos, siendo probable que presenten pérdidas.

x. ¿Cuál es la vía más común para la contratación de seguros en su empresa?

- a) Fuimos contactados por la compañía aseguradora = 30
- b) Llamamos a la compañía aseguradora de nuestra confianza = 12

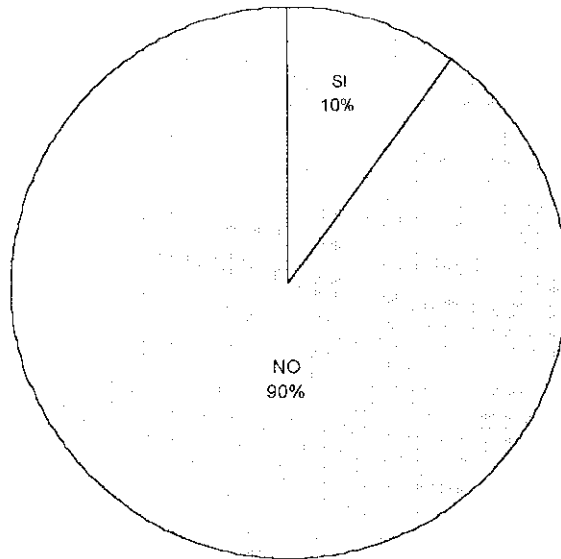


Esta situación invita a pensar que la mayoría de las PYME encuestadas, toman una posición *reactiva* respecto a la contratación de seguros y riesgos. Esto es, hasta el momento en que son detectadas e invitadas a participar en un programa de aseguramiento es cuando toman la decisión de contratar dichos servicios. Sólo el 29% mantiene un enfoque *proactivo*, es decir, se adelanta a los hechos, y son ellas quienes contactan a la compañía aseguradora de su confianza.

9) ¿Considera que en su empresa se cuenta con conocimientos actualizados del desarrollo y tendencias del mercado asegurador, legislación y coberturas disponibles?

SI __4__

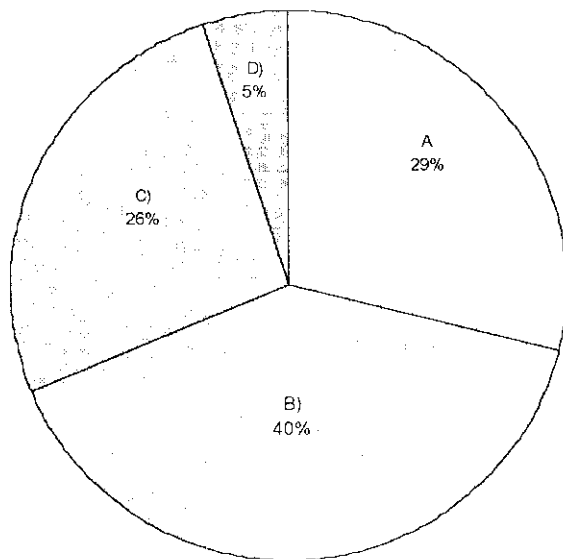
NO __38__



Podemos considerar que este es el mayor reflejo del escaso interés que muestran las PYME por el ramo asegurador. Así, dicha situación, por un lado, indica el grado de interés que se tiene hacia este tipo de actividades, sin embargo, es una inmejorable oportunidad para las compañías aseguradoras.

iii) ¿Cómo califica el servicio que le presta (n) el (los) agente (s) de la (s) compañía (s) aseguradora (s) con quien tiene contratado (s) su (s) seguro (s)?

- a) Malo = 12
- b) Regular = 17
- c) Muy Bueno = 11
- d) Excelente = 2



Es indudable que en la actualidad el servicio al cliente es la piedra angular de toda organización, que la conducirá a incrementar sus niveles de rentabilidad y/o competitividad. A la vez que se han podido detectar atractivos nichos de mercado para el ramo asegurador, dadas las debilidades que muestran las PYME respecto a la administración de seguros y riesgos, los resultados aquí encontrados son penosos respecto al mercado de aseguramiento.

Una vez que se ha terminado la exposición del caso práctico, a continuación, se exponen las conclusiones del trabajo, además de informar sobre el cumplimiento de la hipótesis y los objetivos.

Conclusiones

- 1) La administración es una disciplina que se ha formado de innumerables corrientes, cuyo estudio es importante y útil para todo profesionalista, pues le ayuda y orienta en su toma de decisiones cotidianas. Sin embargo, al revisar la evolución del pensamiento administrativo, es fácilmente perceptible que se han presentado cambios drásticos en la manera de administrar las empresas, motivo por el cual es necesario que los dirigentes propicien cambios hacia un desarrollo sustentable, acorde a los valores y costumbres que imperan en las empresas mexicanas.
- 2) Se considera que son muchas las herramientas que pueden coadyuvar en ese cambio organizacional, sin embargo, es necesario comenzar por un diagnóstico, pues esta función administrativa es el primer paso para perfeccionar la acción organizacional.
- 3) Es innegable que en la actualidad vivimos en una era que está caracterizada por el servicio y la información, y no es posible que se conciba la vida empresarial sin que se preste atención mayúscula a este aspecto. Es importante reconocer que la apertura comercial y la globalización de nuestra economía han generado una fuerte competitividad entre las empresas, y en nuestra opinión, solamente aquellas que tiendan las tendencias organizacionales serán las que permanezcan y/o sobrevivan.

- 4) Sin embargo, en la búsqueda del mejoramiento organizacional, no existen recetas secretas ni fórmulas mágicas que garanticen la eficacia y/o eficiencia empresarial. Es posible auxiliarse de bibliografía y/o seguir ciertas pautas puestas en práctica por otras empresas; sin embargo, se considera que la mejor opción, es que cada empresa detecte su nivel de desempeño (en los subsistemas que desee mejorar) y decida las herramientas y/o procedimientos que le otorguen beneficios.
- 5) Para comprender el desarrollo económico de las empresas mexicanas, es conveniente recurrir al análisis de las etapas de la Guerra de Independencia, el Porfiriato y la Industrialización; situación que arroja un panorama completo de su evolución.
- 6) La existencia de numerosos criterios para definir la clasificación de las empresas, provoca confusiones en la relación que deben establecer diversos organismos tanto públicos (gubernamentales) y privados con las mismas, situación que dificulta el contar con un censo real y fidedigno.
- 7) Las pequeñas y medianas empresas en nuestro país, juegan un importante papel dentro de la economía, sin embargo presentan serias deficiencias estructurales que les impide mantenerse en un proceso constante de crecimiento y desarrollo.
- 8) Es necesario replantear los valores culturales que prevalecen en las pequeñas y medianas empresas mexicanas, y fomentar aquellos que se consideren más funcionales para hacer frente al dinámico proceso de desarrollo organizacional que se presenta.

- 9) Son muchos los factores que deben modificarse en las pequeñas y medianas empresas mexicanas para que éstas alcancen altos niveles de productividad, por lo que es posible resumir en una palabra lo que requieren: "*desarrollo*" con todo lo que ello implica. Esto es, aumentar la potencialidad de sus recursos.
- 10) La administración de seguros y riesgos es una disciplina que está descuidada en las pequeñas y medianas empresas mexicanas, dado que éstas presentan bajos niveles de aseguramiento de sus activos, además de no ejercer un control estricto de su cobertura, primas y costos.
- 11) En las pequeñas y medianas empresas mexicanas existe un desconocimiento generalizado sobre las tendencias y beneficios que ofrece el ramo asegurador, por lo que es común que las empresas trabajen con varias compañías aseguradoras al mismo tiempo.
- 12) También, la mayoría de las PYME registran un bajo nivel de aseguramiento de sus activos, lo que sin duda las coloca en un alto riesgo, aunado a que consideran que el servicio que reciben de parte de sus compañías aseguradoras es deficiente en su mayoría.
- 13) Una vez que se ha culminado el desarrollo de la investigación, es posible informar que la hipótesis de trabajo planteada que dice: *En las pequeñas y medianas empresas, existe un nicho de mercado muy amplio que permite la administración de seguros y riesgos, es verdadera*, ya que los resultados obtenidos así lo demuestran. Respecto a los objetivos, estos fueron cubiertos.

mediante el desarrollo del marco teórico y la investigación de campo.

- 14) Es importante dejar constancia que la realización de un trabajo de tesis, es una inmejorable oportunidad para todo recién egresado, pues permite valorar la investigación y el mejorar aptitudes y actitudes individuales, además de interesarse por el estudio y análisis de temas, que sin duda deben ocupar un lugar preponderante tanto a nivel organizacional y personal.

Bibliografía

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México, Ed. Trillas, 1980. 525 pp

Arias Galicia, Fernando. El Proceso Administrativo. México, Ed. Trillas, 1980

Barrigueté, Gilberto. Hombre, trabajo y relaciones industriales. México, Ed. Alhambra Mexicana, 1994, 213 pp.

Bryans, P. & Cronin, T. Teoría de la organización. Colombia, Ed. Norma, 1990, 136 pp.

Crosby, Philip. La calidad no cuesta. México, Ed. Cecsá, 1991, 238 pp.

Eroles Antonio, La pequeña empresa exportadora, México, Ed. Panorama, 1995, 143 pp.

Faria Mello Fernando Achilles, Desarrollo organizacional, México, Ed. Limusa, 1994, 183 pp.

Garza Treviño Juan Gerardo, Administración Contemporánea. México, Ed. Alhambra Mexicana. 1996. 1032 pp.

Gómez Ceja, Guillermo. Metodología de investigación para áreas sociales. México, Ed. Edicol, 1984. 244 pp.

Hammer, Michael & Champy, James. Reingeniería. Ed. Norma, Colombia, 1994. 226 pp.

Herrera, Carlos. Fuentes de Financiamiento, México, Ed. Sicco, 1999, 220 pp.

Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad? Ed. Norma, Colombia, 1994, 209 pp.

Kras Eva, El desarrollo sustentable y las empresas, México, Ed. Grupo Editorial Iberoamérica, 1994, 129 pp.

Kras Eva, La administración mexicana en transición, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1994, 132 pp.

Koont'z Harold & Wehrich, Administración, México, Ed. McGraw Hill, 1994

Mercado Salvador, Administración de medianas y pequeñas empresas, México, Ed. Pac, S.A. de C.V. 1995, 344 pp.

Munch Lourdes, Fundamentos de Administración, México, Ed. Trillas, 1993, 240 pp.

Peters Thomas & Waterman Robert, En busca de la excelencia, México, Ed. Lasser Press Mexicana, 1991, 3651 pp.

Reyes Altamirano, Rigoberto, Diccionario de Términos Fiscales, México, Ed. Taxxx, 1998, 837 pp.

Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, México, Ed. Limusa, 1997, 188 pp.

Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo administrar pequeñas y medianas empresas, México, Ed. Ecasa, 1996, 368 pp.

Rojas Soriano Raúl, Guía para realizaciones investigaciones sociales, México, Ed. Plaza y Valdés, 1998, 437 pp.

Shelton, Ken, Lo mejor de Excellence. México. Ed. Panorama. 1998. 111 pp.

Terry, George. Principios de Administración. México. Ed. Cecsá. 1981. 699 pp.

Walton Mary, Cómo administrar con el método Deming. Colombia. Ed. Norma. 1994. 291 pp.

Revista Administrate Hoy, México, No. 60/Abril/1999.

Revista Mexicana de Seguros, Fianzas y Finanzas. México, Enero, 2000.