

# Formación empresarial

**JULIETA ASBUN REYES**

**Red Tercer Milenio**

## FORMACIÓN EMPRESARIAL

FORMACIÓN EMPRESARIAL

JULIETA ASBUN REYES

RED TERCER MILENIO



## AVISO LEGAL

---

**Derechos Reservados © 2012, por RED TERCER MILENIO S.C.**

Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México.

Prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio, sin la autorización por escrito del titular de los derechos.

Datos para catalogación bibliográfica

Julieta Asbun Reyes

*Formación empresarial*

ISBN 978-607-733-131-5

**Primera edición: 2012**

Eduardo Durán Valdivieso

## DIRECTORIO

---

**Bárbara Jean Mair Rowberry**  
**Directora General**

**Rafael Campos Hernández**  
**Director Académico Corporativo**

**Jesús Andrés Carranza Castellanos**  
**Director Corporativo de Administración**

**Héctor Raúl Gutiérrez Zamora Ferreira**  
**Director Corporativo de Finanzas**

**Ximena Montes Edgar**  
**Directora Corporativo de Expansión y Proyectos**

## ÍNDICE

INTRODUCCION	6
MAPA CONCEPTUAL	7
UNIDAD 1	8
EL EMPRENDEDOR EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL	
1.1 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	11
1.2 EL EMPRENDEDOR	15
1.3 EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR	19
1.4 LAS OPORTUNIDADES PARA EMPRENDER	20
1.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TENER UN NEGOCIO PROPIO	23
1.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TRABAJAR EN UNA EMPRESA	28
1.7 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA POR TAMAÑO: MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA Y GRANDE	30
1.8 LAS EMPRESAS EN LAS DIFERENTES ACTIVIDADES ECONÓMICAS	32
Autoevaluación	34
UNIDAD 2	
PROFESIONALISMO DEL EMPRESARIO	36
2.1 LA NECESIDAD SOCIAL DE CREAR EMPRESAS	39
2.2 DE LA IDEA AL NEGOCIO	44
2.3 EL PLAN DE NEGOCIOS	47
2.4 LAS OPORTUNIDADES PERSONALES PARA EMPRENDER Y CONVERTIRSE EN EMPRESARIO	50
2.5 EL EMPRESARIO COMO PERSONA: SUS	
	52

MOTIVACIONES, OPORTUNIDADES Y ÉTICA	
2.6 LA RESPONSABILIDAD DEL EMPRESARIO	56
2.6.1 REQUERIMIENTOS LEGALES	65
Autoevaluación	
UNIDAD 3	67
CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL	70
3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	73
3.2 CAMBIO ORGANIZACIONAL	76
3.3 DESARROLLO DE UNA CULTURA INTERNA	78
3.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	82
3.5 LOS VALORES ORGANIZACIONALES FUNDAMENTALES	82
3.5.1 COMPROMISO	83
3.5.2 SERVICIO	83
3.5.3 ESPÍRITU DE EQUIPO	84
3.5.4 CALIDAD DE VIDA	87
Autoevaluación	
UNIDAD 4	88
EL EMPRESARIO Y SU ENTORNO	91
4.1 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LA EMPRESA PARA LA ECONOMIA NACIONAL	92
4.2 APOYO GUBERNAMENTAL PARA LA CREACION DE EMPRESAS	94
4.3 LAS PATENTES	99
4.4 LA MARCA REGISTRADA	104
4.5 COMPETENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL	106

Autoevaluación	107
<b>UNIDAD 5</b>	<b>108</b>
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DENTRO	
DE LAS EMPRESAS	
5.1 DEFINICIONES	111
5.2 EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	
ORGANIZACIONALES	
5.3 DIFERENCIA ENTRE EFICACIA Y EFICIENCIA	116
5.4 LOS COMITÉS Y SU IMPORTANCIA	118
5.5 LA INTEGRACION DE TODO EL PERSONAL	120
	124
Autoevaluación	
	125
<b>UNIDAD 6</b>	
ANALISIS DE LAS ZONAS ECONÓMICAS	
6.1 BASES PARA SU DETERMINACIÓN-PARÁMETROS	128
6.2 UBICACIÓN	132
6.3 SALARIO MÍNIMO, HISTÓRICO Y TENDENCIAS	135
6.4 LA COMISIÓN NACIONAL DE LOS SALARIOS	
MÍNIMOS	
	137
	145
Autoevaluación	
<b>UNIDAD 7</b>	
LA TAREA ADMINISTRATIVA	
7.1 EL ADMINISTRADOR	146
7.2 LAS TAREAS DEL ADMINISTRADOR	149
7.3 LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	150
7.4 LOS PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA	155
	158

	160
Autoevaluación	
<b>UNIDAD 8</b>	
<b>PLANEACION DEL CAMBIO</b>	161
8.1 FUENTES DEL CAMBIO	164
8.2 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO	165
8.3 ALTERNATIVAS	167
8.4 APLICACIÓN	169
8.5 CONTROL	172
Autoevaluación	173
<i>Bibliografía</i>	174
<i>Glosario</i>	176

## INTRODUCCIÓN

En este mundo global, donde existen múltiples retos, el profesionista debe orientar sus conocimientos y energía a la creación de empresas.

El presente libro tiene por objeto brindar todos los elementos que se deben considerar antes de incursionar en el terreno empresarial.

Se revisarán conceptos diversos, todos vinculados con el emprendedor, la empresa y el marco legal.

Se presentarán las bases para comenzar un negocio, considerando las habilidades personales que debe tener el emprendedor.

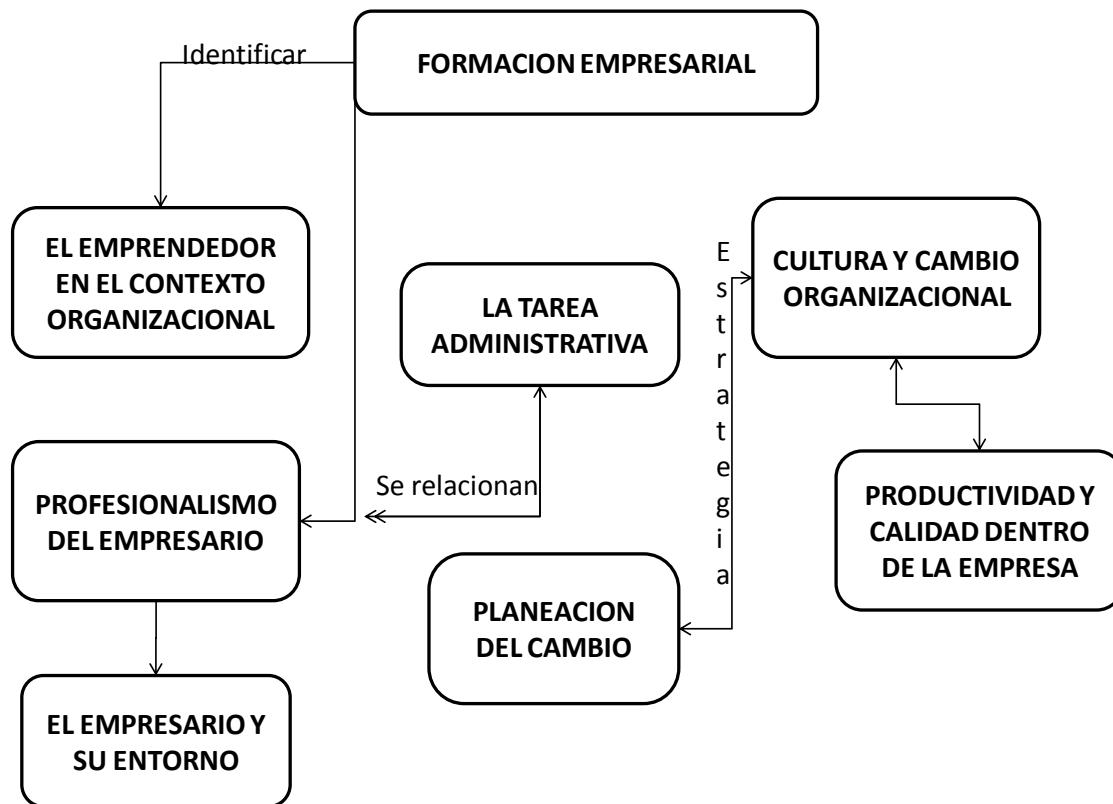
Se analizará como punto importante el registro de marcas y patentes, aspecto poco explotado en nuestro país.

Se resaltará la importancia de la función administrativa en el ámbito empresarial.

En cuanto a los aspectos internos de una organización, se desarrollará el tema de cultura, calidad y productividad.

Y finalmente se revisarán elementos fundamentales del desarrollo organizacional como una estrategia de cambio planeado.

## MAPA CONCEPTUAL



# UNIDAD 1

## EL EMPRENDEDOR EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

---

### OBJETIVO

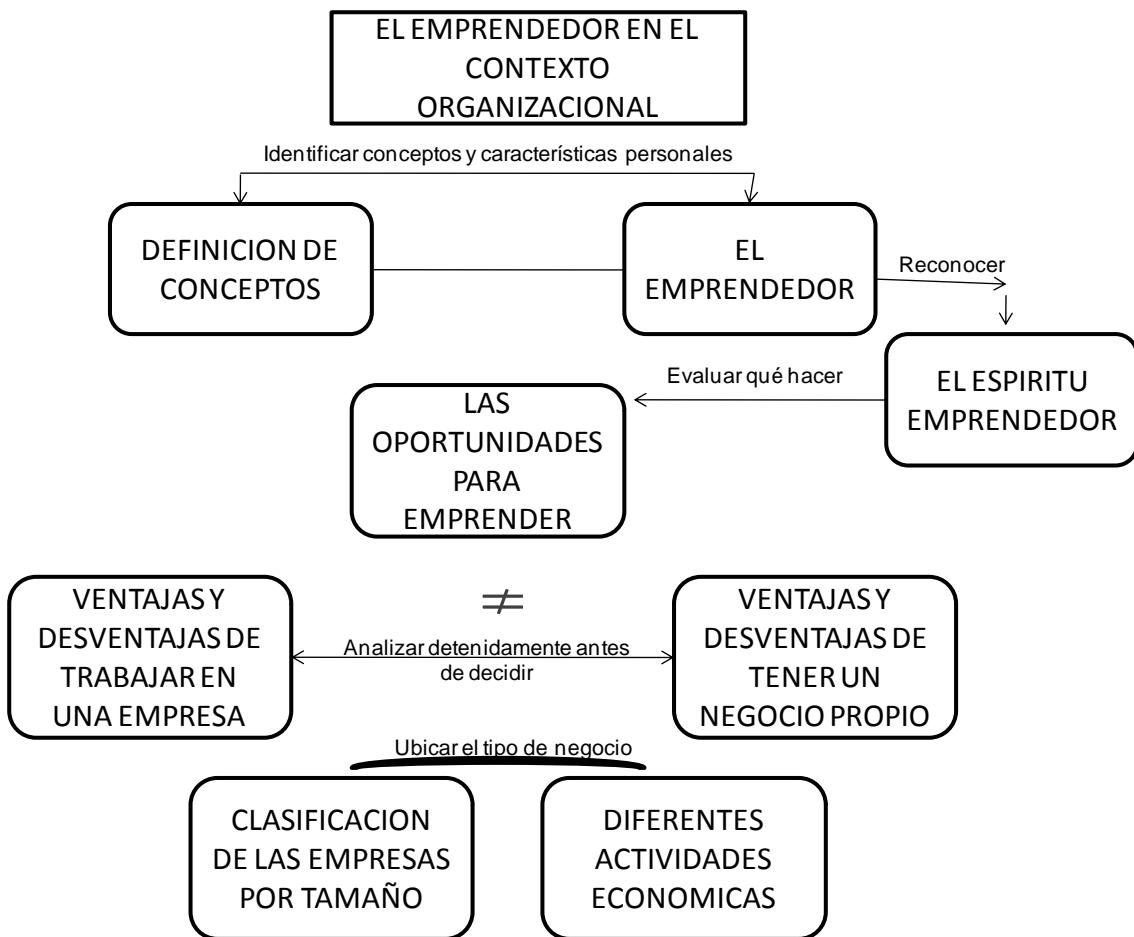
El estudiante describirá y analizará los elementos fundamentales a considerar para la formación de una empresa, evaluará las ventajas y las desventajas de emprender un negocio propio.

---

### TEMARIO

- 1.1 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS
- 1.2 EL EMPRENDEDOR
- 1.3 EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR
- 1.4 LAS OPORTUNIDADES PARA EMPRENDER
- 1.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TENER UN NEGOCIO PROPIO
- 1.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TRABAJAR EN UNA EMPRESA
- 1.7 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA POR TAMAÑO: MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA Y GRANDE
- 1.8 LAS EMPRESAS EN LAS DIFERENTES ACTIVIDADES ECONÓMICAS

## MAPA CONCEPTUAL



## INTRODUCCIÓN

En esta unidad se analizarán diferentes conceptos fundamentales en el contexto de la formación empresarial.

Se revisarán cuáles son las características del emprendedor, identificando las razones internas o motivaciones que las personas tienen para tomar la decisión de convertirse en su propio jefe, al emprender un negocio por cuenta propia, distinguiendo cuáles son tanto las ventajas como las desventajas de esta situación, versus el contratarse como empleado de alguna organización.

También se distinguirán los tipos de empresa que existen en México, haciendo hincapié en que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) constituyen 98% de los negocios y representan el motor del crecimiento económico interno del país.

## 1.1 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Para hablar de una formación empresarial se debe ir paso por paso, por esta razón, en esta primera unidad se analizarán diversos aspectos fundamentales para el tema.

Considérense las siguientes definiciones, de acuerdo con el *Diccionario de la Real Academia Española*, en su vigésima segunda edición:<sup>1</sup>

**empreendedor, ra.** -adj. Que emprende con resolución acciones difíciles o arriesgadas.

**emprender.** (Del lat. *in*, en, y *prendēre*, coger). -tr. Acometer y comenzar una obra, un negocio, un esfuerzo, especialmente si encierran dificultad o peligro.

**empresario, ria.** m. y f. Persona que por concesión o por contrato ejecuta una obra o explota un servicio público.

m. y f. Persona que abre al público y explota un espectáculo o diversión.

m. y f. patrono (|| persona que emplea obreros).

m. y f. Titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa.

**administrador, ra.** (Del lat. *administrātor, -ōris*). adj. Que administra.

m. y f. Persona que administra bienes ajenos.

**empresa.**

(Del it. *impresa*). - f. Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

f. Lugar en que se realizan estas actividades.

**negocio.** (Del lat. *negotium*). m. Dependencia, pretensión, tratado o agencia.

m. Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés.

m. Acción y efecto de negociar.

m. Utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende.

m. Local en que se negocia o comercia.

Todos los conceptos enunciados están íntimamente relacionados con el tema de este texto, la *formación empresarial*. Vamos ahora a comentarlos.

---

<sup>1</sup> <http://www.rae.es/rae.html>

Para “hacer una empresa” se requiere dar muchos pasos previos y contar con información clara y precisa. Es por esto que se comenzará con el concepto de emprendedor, que como ya hemos leído en la definición del diccionario es el que emprende acciones difíciles. El emprendedor es la persona que tiene “una idea de negocio” y que ve que existe una oportunidad de llevarlo a cabo de acuerdo con el mercado al que va dirigido, y para lo cual tiene una motivación, y debe contar con ciertas habilidades.

Emprender se puede entender como iniciar algo, tomar riesgos, explorar, buscando en algunos de los casos poner la creatividad a trabajar.

Alcaraz hace una recopilación sobre lo que diferentes autores señalan sobre el concepto emprender y el emprendedor:<sup>2</sup>

Emprender es un término que tiene múltiples acepciones. Según el contexto en que sea empleado, será la connotación que se le adjudique. En el ámbito de los negocios, el emprendedor es un empresario; es el propietario de una empresa comercial con fines de lucro. Finley (1990) lo describe como alguien que se aventura en una nueva actividad de negocios. Say (1800) —citado por Drucker (1989)— lo clasifica como un “buen administrador”. En cambio, para el académico, emprender es un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos. Y en esto coincide Ronstadt (1985).

Asimismo, Shefsky (1997) y Baumol (1993) —citado éste por Ibáñez (2001)— señalan que el término es utilizado para describir a cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas de alguna forma, así como a personas que, de manera definitiva, huyen de rutinas y prácticas mayoritariamente aceptadas. Estos individuos se caracterizan por su capacidad para *crear e innovar*; es decir, salen de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo existente. Esta forma de visualizar al emprendedor es compartida por Steinhoff, Burgerss (1993), Siropolis (1990) y Drucker (1989), quienes se refieren al emprendedor como la persona que

---

<sup>2</sup> Rafael Alcaraz, *El emprendedor de éxito*, p. 1.

“hace negocios exitosos, que desarrolla nuevas ideas o nuevas formas de enfocar el mercado”.

Con las bases anteriores podemos ver que el empresario es aquella persona capaz de arriesgar tiempo, esfuerzo y recursos, para desarrollar una entidad o unidad ya sea de producción y/o de prestación de servicios, para cubrir determinadas necesidades dentro de la sociedad, a cambio de un beneficio o utilidad.

Hablando específicamente de la empresa, resulta interesante señalar lo que en el Portal de la Secretaría de Economía se menciona:

La empresa como unidad básica de los negocios<sup>3</sup>

Definición básica:

Célula básica y elemental del sistema productivo de una economía. Unidad económica indivisible en la que se genera el proceso de creación de valor que es la esencia, fin y función de todo sistema económico.

Actividad principal:

Actividad productiva o transformadora: a partir de la cual se obtienen productos, que pueden ser bienes, productos tangibles, o servicios, productos intangibles de mayor valor (riqueza) o utilidad respecto de los componentes que le dieron origen.

Este incremento de la utilidad puede originarse por:

- Alteración de las propiedades físicas o químicas de los insumos
- Disponibilidad de los bienes en distintos momentos del tiempo
- cambio de la ubicación de los bienes

La “unidad de dirección” son las personas o conjunto de personas que se encargan de organizar y dirigir todo el proceso, ellos y los demás miembros de la empresa comparten un objetivo.

Características básicas de una empresa en el actual sistema económico:

- Es una unidad autónoma de producción

---

<sup>3</sup> <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=10&sg=68>

- Utiliza trabajo ajeno, además del correspondiente al empresario
- No produce para el autoconsumo, sino para el mercado
- Su actividad la motiva el lucro
- Poseedora, en forma y grado diversos, de capital
- Sometida a un riesgo
- Existe innovación.

Función económica del empresario:

- Se responsabiliza de los riesgos, apropiándose de los posibles beneficios y respondiendo ante las pérdidas (empresario-riesgo).
- Lleva a cabo la administración de la empresa (empresario-administrador)
- Realza el papel de innovador (empresario-innovador).

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta dentro del tema de los negocios es que éstos no se dan sólo como resultado de un optimismo desmedido que puede plantear falsas expectativas; el negocio debe basarse en la administración, ya que se requiere de habilidades e infraestructura que ofrezcan una mayor ventaja competitiva dentro del mercado en el que se incursione.

Por último, hablemos del administrador, de la persona que tiene a su cargo el manejo de bienes ajenos, La función administrativa se entiende como el proceso en el cual se realizan actividades de planeación, organización, ejecución y control, con la finalidad de determinar y alcanzar los objetivos de alguna instancia, valiéndose de los diferentes recursos disponibles.

En el ámbito empresarial, al existir una sociedad basada en la posesión de acciones se cuenta con un Consejo de Administración el cual es el responsable de la planeación y el control estratégico de la empresa.

También dentro de las organizaciones existe la figura del “Administrador Único”, el cual es el responsable por los actos de la empresa, y ante las instancias superiores y las autoridades por los actos de la empresa.

Otra figura dentro de la administración son los Directores de Área, quienes se responsabilizan por una función o área determinada, colaborando de esta manera con la administración de la empresa.

Existen otros niveles de menor jerarquía que también contribuyen en la tarea de administrar.

Existen organizaciones en que el propio empresario o dueño de la empresa funge como administrador, en otras el administrador es un empleado, que posee ciertas facultades sobre los recursos de la institución, en estos casos el administrador es un colaborador cercano al empresario.

## 1.2 EL EMPRENDEDOR

De acuerdo con Mateo:<sup>4</sup>

Un emprendedor entiende la oportunidad como la capacidad de generar un cambio, cuyo valor es mayor al coste.

Científicos de numerosos países discuten sobre cuáles son las bases para desarrollar emprendedores. Sobre este punto, aparecen tres líneas principales, el emprendedor personal, el social y el reticular. La figura del emprendedor personal plantea que esa capacidad está en su misma base, y surge como consecuencia de su desarrollo, aquí se incluye la familia, la educación y aquellos aspectos que la rodean en su primera etapa, antes del trabajo. Esta hipótesis plantea la importancia de los padres en el desarrollo del espíritu emprendedor de los hijos, así como la importancia de la educación.

Otro punto de vista (basado en la observación de que determinadas comunidades son más emprendedoras que otras), plantea que existe una causa social que explicaría el espíritu emprendedor, es decir: existen grupos donde se ha desarrollado más dicho espíritu. Como ejemplo, naciones como la judía, la libanesa, o comunidades de inmigrantes como la india. En estos casos, se atribuye dicho espíritu a las características de convivencia social y a las necesidades económicas de tales comunidades.

Finalmente, la perspectiva reticular, plantea que el espíritu emprendedor surge como consecuencia de facilitar a las personas el acceso a la información y reducir los costes de los recursos necesarios para acometer los proyectos. Esta perspectiva tiene su base en la existencia de más emprendedores en aquellas zonas donde los servicios empresariales están más desarrollados, como por ejemplo, empresas de capital de riesgo, centros de información y formación, inversores individuales, cámaras de comercio,

---

<sup>4</sup> Ricardo Mateo, *Creación de empresas*, p. 3.

etc. Se trata de crear un tejido emprendedor que permita reducir los costes y riesgos de los proyectos.

Al emprendedor se le pueden atribuir múltiples características y habilidades, enlistemos algunas de ellas, a las cuales podríamos denominar:

#### El decálogo del emprendedor

1. Confianza en sí mismo. Lo cual implica el tener claro cuáles son las virtudes y habilidades con que se cuenta, para sacarles el máximo provecho y en caso de requerirse mejorar lo que sea necesario. Aunque también es importante considerar cuáles son los defectos que se tienen o limitaciones para poder corregirlos.

Con esto en mente, ante las situaciones problemáticas sigue adelante, poniendo en práctica sus habilidades y virtudes y poder así salir avante ante las dificultades o problemas.

2. Visión de negocios. Se refiere a la habilidad que se tiene para identificar las oportunidades de negocio, viendo “algo” que los otros no ven.

Para poder ver esto, se requiere estar analizando todo el entorno, es decir, qué pasa en el mercado, qué modas se están presentando, las tendencias, los gustos, las necesidades, etc.; de igual manera se debe tener la habilidad de proyectar el futuro, previendo los cambios que se acercan.

Después de estos análisis puede detectar alguna oportunidad, esta debe ser estudiada y si es evaluada como “una buena oportunidad” se debe actuar rápidamente, no se puede perder tiempo, se deben conseguir a la brevedad los recursos necesarios para poder llevar al cabo dicha oportunidad.

3. Habilidad para encontrar las personas indicadas para que colaboren con él. Se debe tener la habilidad de identificar eficazmente a las personas que puedan contribuir al éxito del negocio, se requiere encontrar a “la mejor gente” para el propósito particular.

Estas personas deberán estar capacitadas, en algunos casos pueden conocer más que el propio emprendedor en determinadas áreas, pues él no es experto en todo. Estas personas ayudarán a consolidar un buen equipo de trabajo.

Estas personas estarán bajo su liderazgo.

4. Liderazgo. Se requiere contar con la habilidad para inducir, animar, influir, incentivar y entusiasmar a su equipo de trabajo, para que estas personas le sigan y colaboren en el logro de los objetivos establecidos.

El líder tiene muchas clasificaciones, y por lo tanto muy variadas características, dentro de este contexto, se requeriría tener la habilidad de ser un líder carismático, una fuente de inspiración para los demás, lo cual contribuirá a que no sólo lo sigan, sino que haya una plena identificación con él, con los proyectos, ideas y en general con todo lo que el líder proponga.

5. Entusiasmo y energía. El entusiasmo que se requiere es al máximo, el que lleva a realizar las tareas con una verdadera pasión y constante alegría.

La energía que se requiere es prácticamente desbordante, que permita dar cumplimiento a todas y cada una de las diferentes tareas que implica el ser emprendedor.

Estos requerimientos se pueden lograr, cuando existe un gran gusto por lo que se hace a la par que se ama y se confía profundamente en esta “empresa”.

Se debe también tener una clara conciencia de los beneficios que se pueden lograr al conseguir el éxito en el negocio, los cuales se convierten en un contante motivador para continuar a pesar de todo, sin desfallecer.

6. Paciencia. Se requiere tener presente que el éxito lleva un tiempo, las cosas no llegan de un día para el otro, el logro de lo que se desea alcanzar requiere de tiempo, esfuerzo, trabajo y mucha dedicación.

Siempre se debe tener en mente que el camino al éxito puede ser largo y con tropiezos, que habrá que enfrentar problemas y dificultades, y que habrá que ser paciente para poder recorrerlo de la mejor manera.

Aunque esto puede no ser muy fácil de mantener, para lograr tener paciencia se requiere recordar las propias habilidades, recurrir a la propia confianza en uno mismo, visualizando que aunque parezca que no se llega, tarde o temprano se llegará al éxito deseado.

7. Perseverancia. Conjuntamente con la paciencia, se debe tener el suficiente tesón y la constancia para enfrentar y superar todos los inconvenientes que se presenten, ya que existen múltiples obstáculos en el camino.

Estos percances siempre surgirán, lo importante es persistir y seguir por el camino, a pesar de las caídas y tropiezos; estos no deben de detener la marcha, sino que más bien deben convertirse en un impulso para continuar.

8. Evaluar los riesgos. Se debe buscar el que los riesgos se den al mínimo al emprender el negocio, para poder conseguir esto se debe de preparar, analizar, prever, planificar, diseñar estrategias, capacitar, etc.

Aun cuando se realicen todas estas acciones, se debe estar consciente de la existencia de un riesgo, las cosas pueden no salir como se esperan, pues pueden presentarse múltiples imprevistos. Se requiere tener plenamente conciencia de esto, y encontrarse preparado, dado que el riesgo es algo inherente a la acción de emprender, por ello es fundamental evaluar los imprevistos y asumir las consecuencias derivas con total responsabilidad.

9. Habilidad para adaptarse al cambio. En el ámbito empresarial se debe estar muy atento a lo que sucede alrededor, pues las circunstancias cambian constantemente.

Se requiere tener siempre en mente que los cambios pueden presentarse en cualquier momento y en la medida de lo posible preverlos.

Debido a que el cambio es una constante, se debe contar con una gran capacidad para adaptarse de manera rápida y eficaz a éste, para lo cual es necesario contar con flexibilidad para modificar las acciones, productos, estrategias, etc. que se tenían planeados con antelación, y así enfrentar el cambio de manera oportuna dentro del nuevo contexto.

10. Creatividad e innovación. El emprendedor debe poseer estas características fundamentales, en el mundo actual la competencia es grande, las exigencias de los consumidores son cada vez mayores, por lo que se necesita estar innovando y/o creando constantemente para mantenerse dentro del mercado.

Se debe tener en cuenta que cada día salen al mercado nuevos productos o servicios, por lo cual, para mantenerse en la competencia, se debe de crear e innovar continuamente, o en un momento dado, rediseñando o mejorando lo que ya se encuentra disponible.

### 1.3 EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Determinar de dónde sale o, dónde nace este espíritu, es un aspecto difícil de precisar, existen casos de emprendedores que se han convertido en empresarios exitosos por haber tenido una necesidad económica, también hay casos en los que la persona después de estudiar, prepararse en alguna disciplina, busca encaminar sus conocimientos por conducto del esfuerzo y la energía en algún negocio. Es entonces complejo poder afirmar si el espíritu emprendedor es innato o es algo que se pueda fomentar y aprender.

También hay que tener presente que aunque se ponga toda la energía y todas las ganas esto no garantiza el éxito, el verdadero emprendedor requiere capacitarse y profesionalizarse.

El emprendedor debe poseer ciertas características para buscar el logro de su objetivo, pero también debe tener en cuenta que las circunstancias y el medio ambiente influyen para “sacar” lo mejor como emprendedor.

Para hablar del espíritu emprendedor podemos considerar los siguientes aspectos:

1. Libertad. El emprendedor requiere poner a trabajar la creatividad, y buscar las oportunidades de negocio, si se encuentra en un contexto opresor bajo las normas y órdenes de una autoridad, esta habilidad puede verse mermada. El emprender lleva implícito el explorar, asumir riesgos, iniciar, incluso probar, si no hay libertad de acción, este espíritu emprendedor puede dañarse.
2. Educación. Podríamos decir que ésta tiene una gran influencia sobre el espíritu emprendedor, ayuda a la formación de mentes que quieran comenzar algo.

La educación que puede apoyar es la que se recibe desde todos los puntos, la formal y la no formal, es decir, la que se da en la familia, en las escuelas, con los amigos, en el club, en la religión, en la universidad.

Un aspecto a considerar actualmente, es que el apoyo a los proyectos emprendedores desde las escuelas, va guiando y desarrollando la habilidad de ver oportunidades y de aprender a analizar lo que se requiere para emprender.

3. La sociedad. Este aspecto se encuentra vinculado con el anterior, ya que la sociedad en su conjunto apoya o no el espíritu emprendedor. Existen contextos en donde se apoya, se favorece y se anima al emprendedor, en algunos otros lugares se desanima y no se apoya esta inquietud, la misma familia, los amigos desalientan.

También se deben considerar las facilidades y apoyos que los gobiernos proporcionan, los países requieren contar con plataformas que permitan proyectar a futuro, buscando el crecimiento de las actividades económicas.

En el mundo actual, un aspecto relevante es el acceso a la información, hoy en día con todos los avances tecnológicos y en materia de comunicaciones, se puede obtener información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

El espíritu emprendedor debe ser visto como un factor fundamental para el desarrollo económico, que aunque no puede asegurarse que sea innato, es un hecho que al existir contextos favorables, como se ha visto, con libertad, educación, apoyos, información, políticas claras y oportunidades, se puede promover la aparición de tal característica.

## ACTIVIDAD APRENDIZAJE

Elaborarán una investigación bibliográfica, redefiniendo los conceptos revisados hasta este punto.

### 1. 4 LAS OPORTUNIDADES PARA EMPRENDER

El emprendedor debe valorar su propia situación y sus recursos económicos para decidir cuál es la mejor oportunidad para él, al incursionar en el mundo de los negocios como emprendedor.

De manera general, puede hablar de tres maneras de emprender un nuevo negocio, a saber:

1. Comenzar desde cero.
2. Comprar una franquicia.
3. Comprar una empresa existente.

Cada una de éstas conlleva diferentes escenarios y encierra ventajas y desventajas como se revisará más adelante. Revisemos estas oportunidades.

### *Iniciar un negocio desde cero*

Es algo muy satisfactorio a nivel personal, ya que implica desde el haber tenido “esa idea”, el desarrollo de la misma, llevarla a una idea de negocio y finalmente convertirla en un negocio.

En esta situación hay que ser realista y antes de comenzar se debe llevar a cabo un plan de negocios preciso, objetivo y detallado. Este plan es fundamental para poder analizar todos los aspectos que rodean empezar el negocio, y prevenir así el fracaso.

Un buen plan de negocios ayuda a visualizar y evaluar tanto los puntos fuertes como los puntos débiles del futuro negocio y poder tomar decisiones.

De acuerdo con Alcaraz.<sup>5</sup>

El plan de negocios es la concreción de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un plan de empresa (existe una línea muy débil entre el pensamiento y la acción, entre los sueños y las realidades, entre las intenciones y los hechos; el plan de negocios permite cruzar esta línea). También es la guía básica que nos lleva a “aterrizar las ideas” y a contestar las preguntas que conlleva todo proceso de creación.

En algunos puntos se puede requerir ayuda profesional especializada, hay que buscarla para que se realicen aquellos análisis en los que no se es experto, como pueden ser los aspectos financieros, o incluso para contar con otros puntos de vista que serán objetivos, o que aportarán ideas y comentarios.

Cuando se tiene esto ya definido, se requiere investigar y analizar todos los requerimientos que un nuevo negocio debe cumplir, por ejemplo los trámites legales, permisos, registros de marca, financiamiento, etc.

También se requerirá evaluar y buscar personal que apoye al arranque del negocio y que posteriormente colabore en él, lo cual puede implicar capacitación de los colaboradores.

---

<sup>5</sup> Rafael Alcaraz, *El emprendedor de éxito*, p. XVII.

Una vez verificado y cumplido con todos los aspectos, puede abrirse el negocio, cuidando tener una buena administración en todas sus áreas.

### *Comprar una franquicia*

Esta es una oportunidad para emprender, en donde se pueden evitar muchos de los riesgos que se presentan al iniciar un negocio, ya que una franquicia en la mayoría de los casos es algo ya probado.

Al hacer el contrato de compra de una franquicia se adquiere el derecho de utilizar un nombre o marca ya reconocida, al igual que poder comercializar cierto producto o servicio exclusivo de esa franquicia.

También se tiene derecho a utilizar los métodos y procedimientos existentes para el manejo y operación del negocio, así como a disfrutar los beneficios de la publicidad de la franquicia.

Aunque es algo ya probado, antes de comprar una franquicia hay que ser cauteloso y analítico. Debe evaluarse si es el negocio satisface las necesidades, intereses personales y expectativas del emprendedor.

Hay una gran cantidad de franquicias disponibles, incluso se promueven ferias donde éstas se ofertan, se requiere ver varias, analizarlas, informarse, hacer muchas preguntas sobre las mismas, buscar opiniones de los clientes, averiguar sobre su reputación, etc.

Comprar una franquicia tiene costos muy variables, hay que valorar muy bien en qué negocio se va invertir el dinero.

Al estar evaluando una franquicia también se debe buscar ayuda profesional que permita dar un diagnóstico y pronóstico objetivo y confiable, es fundamental asesorarse, por ejemplo, por ejemplo, de un abogado para la revisión de los contratos y los demás aspectos legales.

### *Comprar una empresa existente*

Esta puede ser una forma excelente de iniciarse en el ámbito empresarial y tiene múltiples ventajas, aunque por supuesto, como toda decisión de negocios, la compra de una empresa existente debe ser estudiada minuciosamente y planeada.

Como futuro dueño de una empresa se debe determinar qué tipo de negocio es el que se desea comprar, y esto puede estar basado en la

experiencia profesional, en los intereses personales y profesionales, en el estilo de vida o incluso en los gustos.

Decidido esto hay que darse a la tarea de encontrar ese tipo de empresa a la venta, cuando se ha encontrado ayuda profesional, se requiere evaluar los siguientes aspectos:

- La ubicación de la empresa.
- Los inventarios.
- El equipo y mobiliario.
- El número y tipo de personal que labora.
- La cartera de clientes.
- La estabilidad de los clientes.
- La situación financiera.
- Los productos y/o servicios que se ofrecen.
- Los aspectos legales.
- Los permisos y licencias.
- La situación del crédito.
- Tipo de proveedores y relación con los mismos.
- Financiamientos.

Antes de tomar la decisión definitiva es necesario evaluar los puntos referidos.

Empezar en el mundo de los negocios con una empresa ya establecida puede ofrecer muchas oportunidades de éxito y, por supuesto, se requiere una inversión grande, aunque pueden buscarse financiamientos para este propósito.

### 1.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TENER UN NEGOCIO PROPIO

En nuestro medio empresarial actual las jornadas de trabajo son largas, los sueldos en general no son buenos o suficientes, las prestaciones superiores a las de la Ley son otorgadas en su mayoría por las grandes empresas; entonces, para muchas personas, tener un negocio propio puede ser su sueño u opción significativa. Y esto es realmente una buena alternativa, solamente que hay que valorar lo que implica dar este paso.

El camino para lograr esto puede ser largo y complicado, por lo que se requiere de la mayor cantidad de información posible para tomar la decisión de iniciar un negocio.

Podemos decir que al emprender un negocio tal vez se tenga que trabajar como nunca antes se ha hecho, implica poner todas las habilidades personales y profesionales para afrontar todas las situaciones que surjan en el camino; también, se debe considerar que “lleva tiempo”, es decir, tener en mente que pueden pasar años antes de que el negocio se mantenga por sí mismo, y se convierta en rentable.

Una vez que esto se ha logrado, se puede afirmar que el negocio se ha consolidado. Así, el negocio propio se convierte en una fuente de realización personal y, a la vez, en un generador de empleos.

Analicemos, ahora, de manera general, algunas ventajas que se dan al tener un negocio propio:

- Libertad. El dueño de su propio negocio experimenta el ser libre en varios aspectos, ya que cuenta con el poder de decidir. Con base en esto puede plantearse qué es lo que desea hacer y cómo lo va a lograr.
- Se pone a trabajar la propia creatividad.
- Ingresos a largo plazo que pueden convertirse ilimitados. Como empleado se tiene un sueldo asignado que no se incrementa constantemente, pueden pasar meses, para que esto suceda o para que llegue un ascenso de puesto y un incremento de sueldo. El dueño de su propio negocio trabaja para sí mismo y si quiere ganar más debe enfocarse en su negocio, plantear sus estrategias y desarrollarlas eficazmente para generar mayores ganancias.
- No se tiene un jefe.
- Un negocio propio constituye en un patrimonio.- El negocio se puede heredar a los hijos, un puesto en una empresa no.
- Se puede vender, y si se ha consolidado a través del tiempo puede haber incrementado considerablemente su valor.
- Más tiempo libre.- Aunque esto tal vez no se dé al inicio del negocio, a la larga permite disponer de mayor tiempo y organizar los propios

horarios para dar atención a otros aspectos de la vida, como la familia, los hijos, el deporte, los amigos, etc. Las vacaciones pueden no limitarse a un sólo período al año y, por cierto, de unos cuantos días.

- Se generan empleos y se apoya así a otros.- El dueño de un negocio tiene la posibilidad de generar nuevos puestos para personas que necesitan trabajar, tiene la oportunidad de aportar algo a la sociedad, contribuyendo así a un mejor país.

Lo anterior suena en general atractivo, pero también se requiere valorar las desventajas que puede presentar un negocio propio:

- Existe el riesgo de fracasar.
- Implica cierta inseguridad.
- Se dan presiones financieras.
- Se requiere de mayor número de habilidades.
- Implica un compromiso total.
- Se puede presentar una tendencia a la dispersión, al ser su propio jefe.
- Si no hay una correcta organización se da pérdida de tiempo.
- Existe el riesgo de tener falta de profesionalismo.
- Se puede dar el involucramiento de la familia, sin roles claros, que afecten el desarrollo del negocio.

Asimismo, a continuación se revisará de manera específica algunas ventajas y desventajas en tres escenarios que pueden presentarse cuando se toma la decisión de emprender un negocio propio.

Tres maneras básicas para comenzar una empresa:

1. Desde cero, iniciando con una idea.
2. Comprar una franquicia, aprovechando la experiencia de otros en negocios ya probados.
3. Comprar una empresa ya existente, donde se pueda también lanzar otros productos y/o servicios.

Ahora veamos en cada caso las ventajas y desventajas que se tienen en cada situación:

### *Comenzar desde cero*

#### *Ventajas*

- Se cuenta con libertad absoluta para elegir el producto y/o servicio a ofrecer.
- Se puede determinar desde el lugar para establecerse, el mobiliario, el equipo hasta la imagen que se desea proyectar.
- Se cuenta con la oportunidad de hacer crecer la empresa, dependiendo de las estrategias y condiciones a diferentes velocidades.
- Se tiene la opción y derecho de reclutar, seleccionar y capacitar a su propio personal de acuerdo a sus propias necesidades empresariales.
- Posiblemente el costo de inicio pueda ser inferior que el de las otras dos maneras de iniciar un negocio propio.
- Se tiene la facultad de elegir sus propios proveedores.
- Se tiene la opción de desarrollar sus propios métodos y procedimientos.

#### *Desventajas*

- Al inicio del negocio, probablemente los ingresos sean escasos, o incluso se requiera de estar aportando dinero extra durante algún tiempo.
- Se presenta incertidumbre en cuanto a cómo reaccionará el mercado al que se está enfocando.
- Se requiere establecer una cartera de clientes.
- Puede ser difícil o complicado obtener financiamiento externo.
- Implica un mayor riesgo, que las otras dos opciones.
- Se presenta incertidumbre en los pronósticos financieros.
- No se sabe con claridad si el lugar escogido, será el adecuado.

### *Comprar una franquicia*

#### *Ventajas*

- Todo lo que se requiere para el negocio, ya se tiene identificado, como es el equipo y mobiliario.
- El dueño del producto y/o servicio ha realizado investigaciones sobre la viabilidad y el mercado.
- Se cuenta con un costo de inicio claramente definido, y qué comisiones se tendrán que pagar, cuando sea el caso.
- Los métodos y procedimientos ya están definidos y probados por otros.
- En muchos casos el propietario del producto y/o servicio proporciona la capacitación al personal que se requiera para el nuevo negocio.
- Implica un menor riesgo para la inversión.
- El financiamiento externo puede ser conseguido de manera más fácil.
- Se cuenta con un respaldo publicitario.
- Se tiene el respaldo de una imagen comercial del producto y/o servicio.
- Se sabe a qué mercado está dirigido el producto y/o servicio.

#### *Desventajas*

- El costo inicial es superior al de otras opciones.
- No se pueden hacer modificaciones al equipo y mobiliario.
- Los métodos y procedimientos no pueden ser modificados.
- Las ganancias deben ser compartidas con el propietario del producto y/o servicio.
- Los proveedores no pueden ser elegidos, están preestablecidos.
- No existe libertad para adaptar nuevos productos y/o prácticas de acuerdo al mercado local.
- Ante una situación negativa en la imagen del producto y/o servicio, por alguna falta o error del propietario u otro franquiciado, se comparte la publicidad negativa.
- El contrato puede tener cláusulas que beneficien mayormente al propietario del producto y/o servicio.

#### *Al comprar una empresa existente*

##### *Ventajas*

- Existe la posibilidad de tener ventas inmediatas, por la trayectoria del negocio.
- Se cuenta con una cartera de clientes.
- La ubicación del negocio está ya establecida, se ha probado y es reconocida.
- Si se requiere de financiamiento, este puede ser más fácil de conseguirse debido a que ya se cuenta con antecedentes comerciales.
- El personal de la empresa se encuentra ya capacitado, conoce los procedimientos y a los clientes.
- Se cuenta con proveedores habituales, que tiene un historial como tal.
- Se tiene un riesgo menor en cuanto a la inversión, comparándolo con el que existe al comenzar de cero.

### *Desventajas*

- Las condiciones del contrato pueden tener inconvenientes para la persona que adquiere la empresa.
- El equipo o mobiliario puede no ser satisfactorio para el nuevo propietario.
- Existe la posibilidad de que se tenga alguna mala imagen de la empresa en el mercado local.
- Ante la compra por otro, algunos empleados clave para el negocio pueden tomar la decisión de retirarse.
- Pueden existir vicios ocultos en diferentes áreas y procesos.
- El precio de venta puede ser elevado, por lo cual representa una mayor inversión.
- De acuerdo a las condiciones de la empresa, puede requerirse realizar alguna otra inversión, ya sea en equipo, mobiliario, instalaciones, etc.

## 1.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TRABAJAR EN UNA EMPRESA

Trabajar para una empresa representa estar en un medio en donde muchas cosas ya están establecidas, existen normas, procedimientos, métodos que deben de ser seguidos. El crecimiento profesional y salarial no siempre depende del trabajador, se requiere que se den ciertas condiciones externas.

Revisemos a continuación un listado de las ventajas y ventajas que puede tener una persona al trabajar para una empresa como un empleado de esa organización:

### *Ventajas*

- Se cuenta con una relativa estabilidad laboral, al contar con un contrato por tiempo indefinido.
- En esquemas tradicionales de pago se cuenta con un salario mensual fijo.
- Se cuenta al menos con las prestaciones de Ley.
- En algunas empresas se ofrecen también prestaciones superiores a la Ley, que pueden ser muy atractivas y beneficiosas para el empleado.
- Se cuenta con un horario establecido, después del cual el trabajador “se desliga” del trabajo.
- Por obligación se cuenta con descanso semanal.
- No se requiere estar en la búsqueda de clientes, (a excepción del departamento de ventas).
- Se cuenta con recursos suficientes para el desarrollo de las funciones.
- Se tienen compañeros para realizar trabajos conjuntos.
- Se puede tener la opción de contar con bonos de acuerdo con las posibilidades y políticas de la empresa.
- Si el empleado es despedido sin causa justificada, tiene derecho a una indemnización.

### *Desventajas*

- Se tiene que cumplir de manera puntual con los horarios.
- La empresa puede encontrarse lejos del domicilio del empleado, lo cual en las grandes ciudades lleva mucho tiempo e implica mucho estrés.
- Existe un jefe al que hay que obedecer.
- La relación jefe-subordinada puede no ser satisfactoria.
- Hay que cumplir con procedimientos, el trabajador en muchos casos no puede hacer cambios.

- Las relaciones entre los empleados pueden ser estresantes por la diferencia de intereses y personalidades.
- El sueldo y las prestaciones pueden ser insuficientes para el empleado.
- Las actividades que se realizan en el puesto de trabajar pueden no ser del todo satisfactorias de acuerdo a los intereses y deseos del empleado.
- En muchas empresas no existe un plan de vida laboral.
- Ausencia de incentivos o insuficientes para el empleado.
- Cargas excesivas de trabajo.
- Algunas actividades requieren de mucha responsabilidad.
- Cambios intempestivos en la organización, la tecnología, las funciones, etc.
- Falta de capacitación por parte de la empresa.
- Ausencia de reconocimiento.
- Existencia de rumores y desinformación.
- Ritmo de trabajo acelerado.
- Para algunos puestos, funciones rutinarias y monótonas.
- En los últimos tiempos se habla de un incremento del estrés laboral.
- Puede darse la exigencia de trabajar horas extras, en muchos casos sin el pago correspondiente.

## ACTIVIDAD APRENDIZAJE

Desarrollarán un cuadro sinóptico sobre las ventajas y desventajas de ser empleado y las de tener un negocio propio.

### 1.7 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA POR TAMAÑO: MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA Y GRANDE

Para el desarrollo económico de los países, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMe's) son un elemento fundamental, ya que contribuyen a la creación de empleos y al Producto Interno Bruto.

De acuerdo con la Secretaría de Economía:<sup>6</sup>

En el caso de México, las MiPyMe's, generan 52% del Producto Interno Bruto y contribuyen con 72% de los empleos formales. En el año 2003 existían en México 3 005 157 empresas, de las cuales el 99.8% son MiPyMe's.

Es importante mencionar que el pasado 30 de junio de 2009, la Secretaría de Economía publicó el acuerdo que establece la nueva clasificación de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, con base en el monto de sus ventas anuales y por el número de trabajadores.

En el Portal de Universo Pyme se describe como quedó establecida esta nueva clasificación:<sup>7</sup>

Como parte de esta nueva estratificación para las Mypymes, las de tamaño micro serán aquellas con hasta 10 trabajadores y cuya cifra en ventas anuales sea de hasta cuatro millones de pesos.

En lo que corresponde a las pequeñas empresas, para las del sector comercial se considerará una escala en número de trabajadores de 11 hasta 30 y por ventas anuales de 4.01 y hasta 100 millones de pesos.

Por su parte, las pequeñas empresas del sector industrial y de servicios se clasificarán entre 11 y 50 trabajadores, con ventas igualmente en un rango de 4.01 millones y hasta 100 millones.

En el segmento de medianas empresas se clasifican aquellas con ventas de 100.01 millones y hasta 250 millones de pesos anuales, mientras que en el sector comercio el rango de número de trabajadores se considerará desde 31 hasta 100; en el sector de servicios de 51 a 100 y en la industria de 51 a 250 trabajadores.

---

<sup>6</sup> <http://www.economia.gob.mx/?P=7200>

<sup>7</sup> [http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3872&Itemid=136](http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=3872&Itemid=136)

CONCEPTO	MICRO	PEQUEÑAS	PEQUEÑAS	MEDIANAS
		COMERCIO	INDUSTRIA Y SERVICIOS	
VENTAS ANUALES	Hasta 4 mdp	De 4.01 y hasta 100 mdp	De 4.0 y hasta 100 mdp	De 100.01 hasta 250 mdp
NUMERO DE TRABAJADORES	10	11 130	11 a 50	Comercio: 31 a 100 Servicios: 51 a 100 Industria: 51 a 250

## 1.8 LAS EMPRESAS EN LAS DIFERENTES ACTIVIDADES ECONÓMICAS

Como sabemos nuestro país es rico en recursos naturales, ya que cuenta con una gran variedad de ellos. Las personas al trabajar pueden utilizar estos recursos y emplearlos para beneficio propio, ya que se pueden obtener, transformar o intercambiar; con ello, se realizan actividades económicas, las cuales han sido agrupadas en tres sectores, conocidos como Primario, Secundario y Terciario.

De acuerdo con esto, tenemos que las empresas, en las diferentes actividades económicas, se agrupan del siguiente modo:<sup>8</sup>

### *Empresas en el sector primario*

- Empresas agrícolas.
- Empresas pesqueras.
- Empresas acuícolas.
- Empresas ganaderas.
- Empresas dedicadas a la silvicultura.
- Empresas mineras y de extracción de hidrocarburos.

### *Empresas del sector secundario o de transformación*

- Empresas industriales.

<sup>8</sup> <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=10&sg=67>

- Empresas de construcción.
- Empresas generadoras y distribuidoras de electricidad y de agua.

*Empresas del sector terciario*

- Empresas de pequeños servicios personales.
- Empresas de transporte.
- Empresas de comunicaciones.
- Empresas comerciales al por mayor y menor.
- Empresas de hotelería, turismo y espectáculos.
- Empresas financieras.
- Empresas de información y medios de comunicación social.
- Empresas de asesoramiento y de asistencia especializada y profesional.
- Empresas hospitalarias y de servicios sanitarios.
- Empresas de enseñanza.

## AUTEOVALUACIÓN

*Indica a qué hace referencia el siguiente concepto:*

1. Es el proceso en el cual se realizan actividades de planeación, organización, ejecución y control, con la finalidad de determinar y alcanzar los objetivos de alguna instancia.

*Elige falso o verdadero según corresponda*

2. La perspectiva reticular, plantea que el espíritu emprendedor surge como consecuencia de facilitar a las personas el acceso a la información y reducir los costes de los recursos necesarios para acometer los proyectos.



3. Dentro de las características del emprendedor ¿cuál es la que implica el tener claro cuáles son las virtudes y habilidades con que se cuenta? para sacarles el máximo provecho y en caso de requerirse mejorar lo que sea necesario.



4. La visión de negocios se refiere a la habilidad que se tiene para identificar las oportunidades de negocio, viendo “algo” que los otros no ven.



**Indica a qué hace referencia lo siguiente**

5. La característica del emprendedor que implica contar con la habilidad para inducir, animar, influir, incentivar y entusiasmar a su equipo de trabajo, para que estas personas le sigan y colaboren en el logro de los objetivos establecidos es:

- ## 6. Las empresas agrícolas y pesqueras pertenecen al sector secundario

7. Tanto las empresas hospitalarias y de servicios sanitarios como las de enseñanza pertenecen a:

8. Las pequeñas empresas dentro del sector comercial cuentan con un número:

a) De hasta 10 trabajadores      b) De 11 a 30 trabajadores      c) De 11 a 50 trabajadores

9. Las pequeñas empresas dentro del sector industrial y de servicios cuentan con un número:

a) De hasta 10 trabajadores      b) De 11 a 30 trabajadores      c) De 11 a 50 trabajadores

10. Para comenzar un negocio existen tres opciones, ¿cuáles son?

## **RESPUESTAS A LA AUTOEVALUACIÓN**

1. **La función administrativa.**
2. **b) Verdadero.**
3. **La confianza en sí mismo.**
4. **b) Verdadero.**
5. **El liderazgo.**
6. **a) Falso.**
7. **El sector terciario.**
8. **De 11 a 30 trabajadores.**
9. **De 11 a 50 trabajadores.**
10. **Comenzar desde cero, comprar una franquicia o comprar una empresa existente.**

## UNIDAD 2

### PROFESIONALISMO DEL EMPRESARIO

---

#### OBJETIVO

El estudiante identificará y analizará los aspectos a considerar para evaluar la necesidad social de crear empresas dentro del contexto nacional.

Examinará los pasos para desarrollar un plan de negocios, así como los requerimientos legales que se deben cubrir.

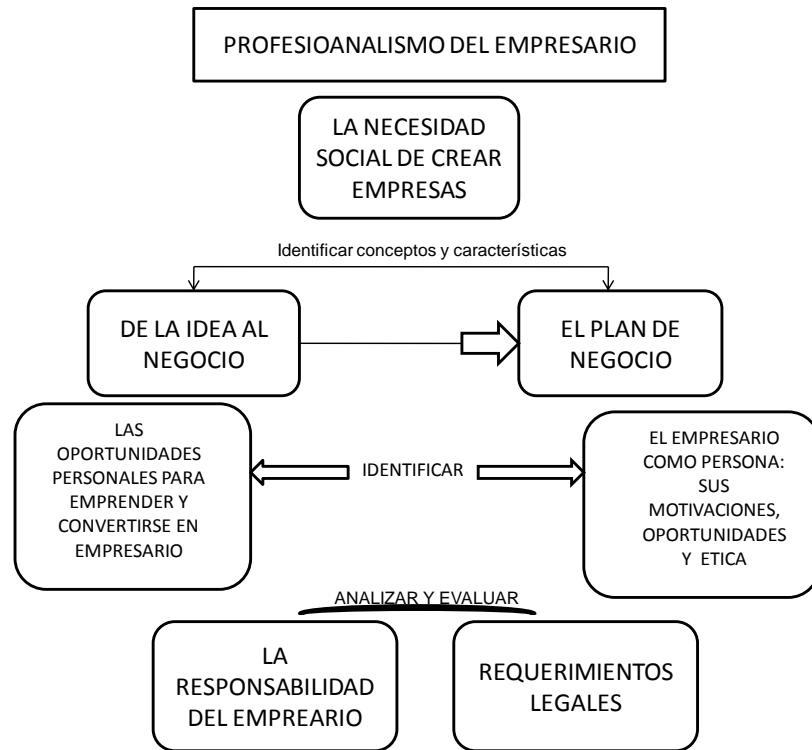
Revisará cuáles son las oportunidades para convertirse en empresario, así como las motivaciones personales.

---

#### TEMARIO

- 2.1 LA NECESIDAD SOCIAL DE CREAR EMPRESAS
- 2.2 DE LA IDEA AL NEGOCIO
- 2.3 EL PLAN DE NEGOCIOS
- 2.4 LAS OPORTUNIDADES PERSONALES PARA EMPRENDER Y  
CONVERTIRSE EN EMPRESARIO
- 2.5 EL EMPRESARIO COMO PERSONA: SUS MOTIVACIONES,  
OPORTUNIDADES Y ÉTICA
- 2.6 LA RESPONSABILIDAD DEL EMPRESARIO
  - 2.6.1 REQUERIMIENTOS LEGALES

## MAPA CONCEPTUAL



## INTRODUCCIÓN

En la segunda Unidad se analizará el porqué es importante el crear empresas en nuestro contexto social, vinculando esto con el tema del desempleo y el autoempleo.

Se reconocerá el hecho de que tener ideas puede no ser tan difícil, por lo que se evaluarán los elementos que llevan a que una idea signifique tener una buena idea de negocio. No es lo mismo una idea que una idea de negocio.

De manera particular se diferenciarán los elementos que debe contener un plan de negocios una vez se haya determinado la viabilidad de que una idea se pueda convertir en un negocio.

Este plan debe contener de manera básica lo siguiente: El estudio del mercado y el plan de mercadotecnia, el plan legal que incluye registro de marcas, logotipos, etc., el plan para operar, el equipo de administración, el presupuesto de inversión, y el plan pre-operativo.

En cuanto a la persona emprendedora, se distinguirán cuáles son las características que debe presentar, desde los aspectos internos motivacionales hasta su manejo ético.

Dentro del contexto legal, se revisarán los diferentes aspectos legales que deben ser cubiertos al iniciar un negocio en nuestro país.

## 2.1 LA NECESIDAD SOCIAL DE CREAR EMPRESAS

Hacer empresas es un acto que se ha dado a través de la historia, a raíz de esto se han consolidado sociedades y países enteros, y es una acción intencional y legítima del ser humano que busca mejorar y progresar en su contexto.

“Hacer una empresa” o “poner un negocio”, son sin duda una vía para el desarrollo económico y social de cualquier comunidad.

En los últimos tiempos se ha dado mucho énfasis y apoyo para crear empresas buscando combatir el desempleo, siendo esta una estrategia para favorecer el crecimiento de un país; pero es importante hacer notar que estas nuevas organizaciones deben ser empresas “sanas”, que se formen para realmente dar y obtener un beneficio, actuando de manera justa.

Es aquí donde el emprendedor que decide adentrarse en un negocio como una opción de vida debe focalizar cuál es la importancia y la aportación que él dará a la sociedad.

Es necesario también señalar que al elegir la creación de empresa como una opción para desarrollar una actividad económica, no debe significar un desgaste devastador, más bien debe de considerarse como una tarea significante para quien la emprende y que tendrá repercusiones favorables para él y para su comunidad.

En nuestro país, se debe fomentar cada vez más el espíritu emprendedor, despertar desde las aulas el interés en ser empresarios, desde luego, brindándoles las herramientas necesarias y toda la información pertinente.

No se trata de “hacer empresas” o “formar empresarios” sin sustento, que estén propensos al fracaso, con las consecuentes pérdidas.

Tener más empresas, generar fuentes de trabajo, contribuye al crecimiento de la economía, hacen crecer al país.

En los últimos tiempos debido a la crisis económica mundial, mucho se ha hablado de las tasas de desempleo, al respecto es importante conocer algunos de los datos proporcionados por el INEGI<sup>9</sup> de la situación en nuestro país en este rubro:

---

<sup>9</sup> <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/ocupbol.asp>

Indicadores oportunos de ocupación y empleo,  
cifras preliminares durante marzo de 2010

- De la Población Económicamente Activa (PEA) 95.19% estuvo ocupada en el mes de referencia, sin embargo a su interior se manifiesta un subuniverso de casos que declaró tener necesidad y disponibilidad para trabajar más horas, razón por la cual a este subconjunto se les denomina subocupados. .
- En el mes en cuestión la tasa de desocupación (TD) a nivel nacional fue de 4.85% respecto a la PEA, tasa inferior a la de febrero pasado en (-)0.32 puntos porcentuales.

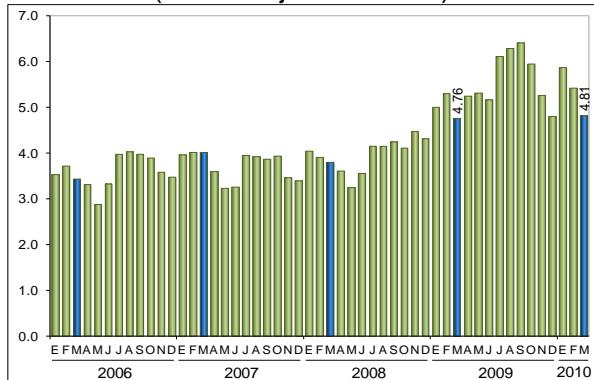
Los datos preliminares indican que 58.6% de la población de 14 años y más es económicamente activa (está ocupada o busca estarlo), mientras que 41.4% se dedica al hogar, estudia, está jubilado o pensionado, tiene impedimentos personales o lleva a cabo otras actividades (población no económicamente activa).

La población ocupada alcanzó 95.19% de la PEA en el tercer mes de este año. Del total de ocupados, el 66.2% opera como trabajador subordinado y remunerado ocupando una plaza o puesto de trabajo, 4.6% son patrones o empleadores, un 22.8% trabaja de manera independiente o por su cuenta sin contratar empleados y finalmente un 6.4% opera en los negocios o en las parcelas familiares, contribuyendo de manera directa a los procesos productivos pero sin un acuerdo de remuneración monetaria.

En el ámbito urbano de alta densidad de población, conformado por 32 ciudades de más de 100 mil habitantes, el trabajo subordinado y remunerado representa un 73.2% de la ocupación total, es decir 7 puntos porcentuales más que a nivel nacional.

A nivel nacional, la tasa de desocupación (TD) fue de 4.81% de la PEA en el tercer mes de 2010, porcentaje superior al que se registró en igual mes de un año antes, cuando se situó en 4.76 por ciento.

**TASA DE DESOCUPACIÓN NACIONAL A MARZO DE 2010**  
(Porcentaje de la PEA)



Fuente: INEGI.

Como se puede apreciar, hay datos importantes para considerar y analizar detenidamente, uno de los que sobresale es el relativo al ámbito urbano, el trabajo subordinado y remunerado representa 73.2% de la ocupación total.

Esta información debe alentar a crear empresas que ofrezcan nuevos empleos para bajar las tasas de desempleo; es importante considerar que se deben dar cambios, que las nuevas generaciones deben ver en su futuro el autoempleo como una opción de vida, pero teniendo todas las armas para hacerlo de manera exitosa por medio de actividades productivas para él y para la sociedad.

En el ámbito empresarial hay, también, diferentes “modos de ser”, si bien hay que crear empresas como parte de una necesidad social, hay que hacerlo de manera responsable; por ello, es importante tener presente qué es una Empresa Socialmente Responsable. Ésta puede ser entendida como la entidad que a través de muchas acciones busca más allá del cuidado del medio ambiente, persigue la mejor calidad de vida para sus empleados y para la sociedad, vigilando las leyes.

En el contexto social, una Empresa Socialmente Responsable (ESR) aumenta el número de clientes debido a esta imagen positiva, igualmente, se

convierte en un lugar de trabajo atractivo para los solicitantes de empleo, incrementa el entusiasmo del personal que ya labora en ella; en el ámbito empresarial una ESR puede convertirse en una compañía reconocida internacionalmente, atractiva para inversionistas, merecedora del respeto de otras organizaciones, e incluso puede llegar a tener una reducción de sus costos de operación por conducto de las acciones ambientalistas.

Cajiga<sup>10</sup> en el documento *El concepto de la responsabilidad social empresarial*, señala lo siguiente:

Hasta hace relativamente poco tiempo, se asumía que la responsabilidad de las empresas era únicamente generar utilidades. Actualmente, esta concepción no es suficiente ni aceptable. Además de generar utilidades para sus accionistas, la empresa debe tomar en cuenta que sus actividades afectan, positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realiza sus operaciones.

Las empresas pueden adaptar, adoptar y publicar el *Decálogo de la Empresa Socialmente Responsable*.<sup>11</sup>

1. Promueve e impulsa una cultura *de competitividad responsable* que busca las metas y el éxito del negocio, contribuyendo al mismo tiempo al bienestar de la sociedad.
2. Hace públicos sus valores, *combate interna y externamente prácticas de corrupción* y se desempeña con base en un código de ética.
3. Vive esquemas de liderazgo participativo, solidaridad, servicio y de respeto a los *derechos humanos* y a la dignidad humana.
4. Promueve *condiciones laborales favorables para la calidad de vida*, el desarrollo humano y profesional de toda su comunidad (empleados, familiares, accionistas y proveedores).
5. Respeta el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación y comercialización, además de contribuir a la preservación del *medio ambiente*.
6. Identifica las necesidades sociales del entorno en que opera y colabora en su solución, impulsando el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida.

---

<sup>10</sup><http://www.cemefi.org/esr/pdf/El%20concepto%20de%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20vers08.pdf>

<sup>11</sup> <http://www.cemefi.org/esr/pdf/Decalogo%20ESR.pdf>

7. Identifica y apoya causas sociales como parte de su estrategia de acción empresarial.
8. Invierte tiempo, talento y recursos en el desarrollo de las comunidades en las que opera.
9. Participa, mediante alianzas intersectoriales con otras empresas, organizaciones de la sociedad civil, cámaras, agrupaciones y/o gobierno, en la discusión, *propuestas y atención de temas sociales de interés público*.
10. Toma en cuenta e involucra a su personal, accionistas y proveedores en sus programas de inversión y desarrollo social.

Si se habla de la importancia de crear empresas y de ser responsables, es momento de considerar una real transformación social, en la cual la empresa trascienda en su entorno, por ejemplo, al brindar educación, capacitación, no sólo para el desarrollo de sus actividades laborales, sino en temas como la salud, la seguridad el cuidado del medio ambiente, valores, responsabilidad social, etcétera.

Es también importante señalar cómo la empresa socialmente responsable se convierte en un factor clave en el desarrollo de una región, mediante buenas prácticas organizacionales que le permiten un crecimiento sostenible dentro de un contexto respetuoso con los aspectos sociales, medioambientales y económicos.

Dentro de la globalización en la que nos encontramos inmersos, podemos ver crecimientos desequilibrados que requieren ser analizados detenidamente para buscar alternativas que permitan una distribución más equitativa en los diferentes aspectos económicos.

Se habla del desarrollo sostenible, el cual se fomenta desde diversos ámbitos, ya sean organismos internacionales, los gobiernos, las organizaciones sociales, y por supuesto deben participar las empresas socialmente responsables, siendo éstas un motor de cambio que puede apoyar de manera fundamental un modelo social responsable.

Bajo esta óptica, si las empresas toman decisiones respetando aspectos sociales y medioambientales, están integrando en sus sistemas de gestión a las partes interesadas y están considerando a las generaciones futuras.

Una ESR debe tener una cultura basada en principios de transparencia, honestidad y servicio, e igualmente trabajar bajo los lineamientos de una mejora continua que promuevan las ventajas competitivas de la misma, para asegurar la sustentabilidad y el éxito constante de la empresa. Y fundamenta su actuar en cuatro aspectos básicos de la responsabilidad: la ética empresarial, la calidad de vida en la organización, la vinculación e impacto con la comunidad y el cuidado y prevención del medio ambiente.

## 2.2 DE LA IDEA AL NEGOCIO

En este punto se analizará que además de contar con una idea, se requiere estudiar si ésta representa una oportunidad de negocio, así se ahorrará tiempo, dinero y esfuerzo.

Empezaremos con el concepto de idea, en el *Diccionario de la Real Academia Española*<sup>12</sup> se encuentra diferentes definiciones, enlistaremos sólo algunas:

*idea.* (Del lat. *idēa*, y este del gr. *ἰδέα*, forma, apariencia).

- f. Primero y más obvio de los actos del entendimiento, que se limita al simple conocimiento de algo.
- f. Plan y disposición que se ordena en la fantasía para la formación de una obra. *La idea de un sermón. La idea de un palacio.*
- f. Intención de hacer algo. *Tener, llevar idea de casarse, de huir.*
- f. Ingenio para disponer, inventar y trazar una cosa. *Es hombre de idea. Tiene idea para estos trabajos.*
- f. ocurrencia (|| idea inesperada). *Tengo una idea para solucionarlo.*

De acuerdo con estas definiciones, la idea es la intención de hacer algo, la ocurrencia que se da en la imaginación; tener ideas no es un proceso tan difícil, ante diferentes eventos o situaciones, se pueden presentar “ideas” para cambiar, mejorar, corregir, adaptar, convertir, diversificar, reformar, reemplazar, renovar, reorganizar, transformar.

---

<sup>12</sup> [http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=idea](http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=idea)

Pero estas ideas pueden ser sólo eso, ideas, que dentro del terreno emprendedor y de negocios deben ser analizadas para determinar si esa idea es una “buena idea de negocio”, pues se debe tener muy claro que una idea no es lo mismo que una de negocio, aspecto que puede olvidarse cuando invade la emoción por una “buena idea”.

Es importante describir claramente la idea que se ha tenido, pues si se posee una que puede convertirse en negocio, lo peor que puede una persona hacer es guardarla, pues corre el riesgo de que a alguien más se le ocurra y la desarrolle.

Es recomendable que toda idea que tenga posibilidades de convertirse en una empresa, cuente con un mercado potencial, para ello, además, deben seguirse cuatro pasos fundamentales, y de acuerdo con Sánchez<sup>13</sup> son los siguientes:

1. Protegerla.
2. Desarrollar el proceso.
3. Plan de negocio.
4. Creación de la empresa.

También se pueden encontrar consumidores con necesidades insatisfechas, lo cual tampoco es muy difícil, lo que es complicado es encontrar ideas que se conviertan en negocios rentables para satisfacerlas. Es por esto que al tener la idea se requiere de un profundo análisis, pues elaborar el plan de negocio es una ardua tarea que debe realizarse sobre una base sólida, dado que el camino para convertir la idea en un negocio real es largo y requiere esfuerzo.

Para ir de la idea a la idea del negocio, el análisis a llevar a cabo debe ser muy riguroso, hay que hacer serias justificaciones racionales sobre la idea, aun cuando no se entrará al detalle excesivo; la idea, de ser viable la idea, se harán los *planes financieros* y de *marketing*.

En este momento, si la idea no parece ser convincente, ni conveniente para una idea, tal vez, no se deba incursionar en elaborar el *plan de negocios*.

---

<sup>13</sup> Alfonso Sánchez, Humberto Cantú, *El plan de negocios del emprendedor*, p. 23.

Al estar realizando este concienzudo análisis se pueden plantear situaciones inversas, es decir, examinar la situación desde el punto de vista opuesto a lo deseado. Por ejemplo, preguntarse: ¿por qué esta idea NO va a ser un negocio?, ¿qué puede hacerla fracasar?, etc. De esta forma se tiene un análisis más completo de la idea de negocio, teniendo así una mejor visión.

Adicionalmente, se puede hacer el ejercicio de evaluar la factibilidad del negocio, esto requiere de explorar la oportunidad que se tiene en distintas áreas: el producto o servicio, el sector, el mercado, las finanzas y personal que llevará hacia delante la idea. Se puede decir que es un ejercicio previo a lo que finalmente se incluirá en el plan de negocio, pero en este momento, ayudará a madurar si la idea se puede convertir en negocio.

Algunas de las preguntas básicas a considerar en cada una de las áreas son las siguientes:

#### *Producto o Servicio*

- ¿Qué beneficios ofrecerá al consumidor?
- ¿Qué elementos lo hacen diferente con respecto a la competencia?
- ¿Existe en el mercado, la tecnología necesaria para el desarrollo del producto?
- ¿Qué novedad o mejora aporta este servicio?

#### *Sector*

- ¿Existen barreras fiscales o legales que protegen a la competencia?
- ¿Cuál es la dinámica que se presenta en sector en cuanto a novedades y operaciones?
- ¿Qué se deberá hacer para entrar a la competencia?

#### *Mercado*

- ¿Quiénes pueden ser mis clientes?
- ¿Qué edad tienen?
- ¿En dónde se localizan?
- ¿En dónde compran?
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar?
- ¿Cuál será la mejor manera de dar a conocer el producto o servicio?
- ¿Qué canales de distribución se tendrán que emplear?

### *Finanzas*

- ¿Qué capital se requiere para comenzar?
- ¿En qué plazo se estima se llegará al punto de equilibrio?

### *Personal*

- ¿Cuáles son las áreas fuertes y débiles con las que se cuentan como emprendedor?
- ¿Qué tipo de personal se requerirá?
- ¿Qué conocimientos y experiencia requerirán tener?

También es recomendable evaluar los riesgos potenciales y reflexionar seriamente sobre los mismos:

- En el aspecto comercial ¿se podrá vender el producto o servicio?, ¿en qué tiempo? ¿existen los clientes suficientes?
- En lo tecnológico ¿si se da un cambio de tecnología, se podrá seguir operando?, ¿se prevén cambios importantes en poco tiempo?
- En lo financiero, si se da una guerra de precios ¿se podrá mantener el negocio?, ¿se podría aguantar una recesión?
- En lo social ¿el producto responde a una moda o tendencia pasajera?, ¿los hábitos de los clientes cambiarán?
- En lo legal ¿existen patentes o marcas que se deban tener en cuenta?, ¿se cumplirá con todos los requisitos que marcan las diferentes leyes?

Una vez que se ha realizado todo este análisis, se cuenta con elementos sólidos para determinar si la idea, es una idea de negocio y comenzar a trabajar en el plan de negocios, en donde se retomará la información ya revisada y se profundizará en muchos otros aspectos.

## 2.3 EL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es un documento fundamental para todo empresario, para las pequeñas, medianas y grandes empresas. Es también una herramienta de trabajo imprescindible, pues mediante la elaboración de éste, se hace una evaluación de qué tan factible es la idea de negocio que se está planteando.

El plan de negocios se considera una síntesis de la manera en cómo el futuro empresario, intentará desarrollar un negocio y cómo lo hará.

La utilidad del plan de negocios es que en un documento único se manifiestan todos los aspectos de un proyecto, lo cuales pueden tener diferentes objetivos, como los siguientes:

- Convencer a un inversionista para que participe con capital en el negocio que se va a establecer.
- Solicitar un préstamo, y respaldarlo con la efectividad del negocio.
- Presentar una oferta de compra-venta.
- Conseguir una licencia de una compañía nacional o extranjera.
- Obtener una franquicia.
- Llamar la atención a un socio potencial para que éste invierta en el negocio.
- Tener autorización de los altos directivos para realizar nuevas inversiones.

González<sup>14</sup> señala lo siguiente: “El plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le ayude a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos, y que se convierta en la guía de sus actividades diarias.”

El plan de negocios es un poderoso instrumento que apoya al empresario a poner en claro las ideas sobre lo que quiere hacer, identificando las oportunidades, al poder estudiar la factibilidad real de la idea, ayudando a fijar las bases para obtener un financiamiento.

Cada plan de negocios es único, dadas las diferencias de cada emprendedor y de cada idea, pero en cuanto a la forma existe una secuencia de pasos recomendada, como González<sup>15</sup> enlista:

1. Selección y presentación de la idea.
2. Mercadotecnia.
3. Recursos materiales y logísticos.

---

<sup>14</sup> Diana M. González, *Plan de negocios para emprendedores al éxito*, p. 19.

<sup>15</sup> Diana M. González, *Plan de negocios para emprendedores al éxito*, p. 18.

4. Recursos humanos y aspectos legales.
5. Finanzas.
6. Plan de trabajo.

En el plan de negocio se presenta la información detallada de los puntos que se han mencionado anteriormente, que va desde el propósito general de la empresa, incluyendo temas como la filosofía de la empresa, el modelo de negocio, los planes de mercadotecnia, el organigrama de la organización, el personal necesario junto con su método de selección, la fuente de inversiones iniciales, y su plan de salida.

Un plan de negocio es un documento que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad.

Cuando se cuenta con un plan de negocios razonable, en donde se justifiquen plenamente las expectativas de éxito de la empresa, se tiene una poderosa herramienta para conseguir financiamiento y socios capitalistas.

Este plan de negocios debe ser elaborado con sumo cuidado, debe ponerse atención a la forma y al fondo, y debe ser respaldado con toda la documentación pertinente, en una sección de anexos, que de acuerdo con Alcaraz<sup>16</sup> debe incluir:

- Listado de clientes potenciales.
- Cartas de intención de compra.
- Encuestas de mercado aplicadas.
- Formatos de trámites legales realizados y por realizar.
- Curriculum del personal clave de la empresa.
- Información relevante complementaria.
- Directorio de fuentes de información.
- Copia de contratos, certificados y cualquier otra actividad importante que la empresa haya celebrado.
- Copia de documentación oficial a utilizar en la empresa para sus actividades administrativas y comerciales.
- Diseño de stand y estrategia de participación en muestras o ferias promocionales.

---

<sup>16</sup> Rafael Alcaraz, *El emprendedor de éxito*, p. 301.

- Varios.

Alcaraz<sup>17</sup> indica que se deben cuidar ciertos puntos clave para que un buen concepto de negocio no sea rechazado por errores al comunicarlo, pues tanto de forma como de fondo debe contar con un adecuado desarrollo, en ese sentido recomienda atender o vigilar los siguientes dos puntos:

- Presentación escrita.
- Presentación verbal.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Investigación documental profundizando en el tema de Plan de Negocios.

### 2.4 LAS OPORTUNIDADES PERSONALES PARA EMPRENDER Y CONVERTIRSE EN EMPRESARIO

Cada persona que desea emprender un negocio, puede llegar a ese momento, por causas muy diversas, se pueden tener muchos deseos de emprender, de autoemplearse, de generar fuentes de trabajo, pero para esto hay que considerar también las oportunidades que se tienen.

Por un lado, el emprendedor debe tener la habilidad de identificar y seleccionar las oportunidades correctas para la creación de nuevos negocios.

La oportunidad de negocio puede ser entendida básicamente como la necesidad del mercado, siendo ésta desde deseos no claramente definidos hasta intereses muy concretos; también se refiere a aquellos recursos o capacidades que no se han empleado o se ha hecho de manera inapropiada.

Para encontrar oportunidades de negocios, se puede decir que existen diferentes fuentes como las siguientes:

- Los productos que ya existen en el mercado extranjero, que no se han comercializado en la propia localidad. La oportunidad se puede dar si se busca fabricarlos bajo licencia o importarlos para comercializarlos.

---

<sup>17</sup> Rafael Alcaraz, *El emprendedor de éxito*, pp. 6-8.

- Darles mayor valor a los productos o servicios que ya existen, ya sea buscando productos de mayor calidad, un mejor servicio, o realizando algún cambio.
- Combinar elementos separados para obtener paquetes más comerciales, que ofrezcan beneficios al consumidor.
- Convertirse en distribuidor de algún producto para satisfacer una necesidad identificada que no está siendo atendida.
- Identificar un nicho de mercado que ha sido descuidado.
- Manifestar que se está atento y disponible para nuevas oportunidad, que pueden comprender fabricar, distribuir, adquirir una empresa, etc.
- Mantener una búsqueda de oportunidades de negocio en las publicaciones correspondientes, o en los organismos promotores de negocios.
- Tomar nota de ideas y sugerencias propias, que aunque en un principio puedan parecer poco prácticas, éstas logren conducir a otras ideas de potenciales oportunidades de negocio.
- Asistir a exposiciones o ferias industriales y comerciales.

Lo que se ha revisado tiene que ver con las oportunidades que están fuera, y que el emprendedor debe ver; como emprendedor hay que evaluar también el aspecto interno, para esto existen cuestionarios como el de las *características emprendedoras* que propone Alcaraz<sup>18</sup> o el instrumento de Anzola<sup>19</sup> que *plantea una lista de verificación sobre los puntos fuertes y débiles*.

Actuar como empresario implica un profesionalismo que en mucho depende de las posibilidades personales que se tengan para desempeñarse de manera adecuada.

Para evaluar esta parte interna del emprendedor también se puede recurrir a la evaluación de las fortalezas, entendidas como las habilidades capacidades o recursos con que se cuenta para alcanzar objetivos, y a la medición de las debilidades, refiriéndose a la carencia de determinadas características o habilidades.

---

<sup>18</sup>Véase Rafael Alcaraz, *El emprendedor de éxito*, p. 305.

<sup>19</sup>Véase Sérvalo Anzola, *De la idea a tu empresa*, p. 223.

A nivel personal también se pueden evaluar las oportunidades y las amenazas, así como completar un análisis FODA personal:

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>

## 2.5 EL EMPRESARIO COMO PERSONA: SUS MOTIVACIONES, OPORTUNIDADES Y ÉTICA

Hemos identificado las características emprendedoras personales, ahora se revisarán aspectos que tiene que ver con la persona y con la personalidad del empresario, para comenzar Alcaraz<sup>20</sup> habla de los tipos de emprendedores y cita:

Para Schollhammer (1980) los emprendedores se pueden dividir en cinco tipos de personalidades:

- El emprendedor administrativo. Hace uso de la investigación y desarrollo para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- El emprendedor oportunista. Busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean.
- El emprendedor adquisitivo. Se mantiene en una continua innovación que le permite crecer y mejorar lo que hace.
- El emprendedor incubador. En su afán por crecer y buscar oportunidades y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que eventualmente se convierten en nuevos negocios, incluso a partir de alguno ya existente.
- El emprendedor imitador. Genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.

En el ámbito del emprendedor, se habla de la creatividad, como una característica que debe presentar, Alcaraz<sup>21</sup> señala lo siguiente:

---

<sup>20</sup> Rafael Alcaraz, *El emprendedor de éxito*, p. 5.

<sup>21</sup> Rafael Alcaraz, *El emprendedor de éxito*, p. 10.

La palabra creatividad se deriva del latín *creare*, que significa “crear algo nuevo”, es decir, hacer algo que no había, ya sea un invento o una obra de arte. Incluso, este término puede aplicarse a la introducción de un cambio en algo ya existente, una modificación que le añade particularidades que no tenía o que mejore sus características de funcionamiento o eficiencia.

La creatividad es un tema que ha atraído la atención de numerosos autores, que por supuesto emiten opiniones diferentes, pero muchos coinciden en la existencia de características comunes en las personas creativas.

Así, por ejemplo, la flexibilidad de pensamiento es considerada como fundamental para el acto creativo; se requiere estar abierto a lo que acontece.

La imaginación puede ser considerada como un elemento primario de la creación, aunada a la originalidad.

En el caso de los actos creativos que llevan a un invento, se requiere un espíritu investigador y curiosidad. Una buena percepción de los problemas, así como la búsqueda del uso provechoso de los actos erróneos.

Una característica básica de una persona creativa debe ser la autoestima y autoconfianza que le permita generar nuevas ideas, confiado en que serán provechosas.

El empresario que ha decidido hacer algo, lo ha hecho atendiendo a su motivación, la cual es algo personal, que no se da porque alguien externo a la persona hace o dice algo, es el resultado que se obtiene cuando el individuo interactúa con una situación.

Robbins<sup>22</sup> define:

La motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual... El elemento de esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado, suele poner todo su empeño.

---

<sup>22</sup> Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, p. 123.

La motivación es una palabra clave para una empresa, el buen empresario debe en primer lugar estar motivado para transmitir su entusiasmo a los integrantes de su organización.<sup>23</sup>

El empresario pone todo su empeño en su empresa, Muchinsky<sup>23</sup> señala: “La motivación puede definirse teniendo como base tres dimensiones; dirección, intensidad y persistencia.”

Estas tres dimensiones pueden ser explicadas de la siguiente manera:

La *dirección* tiene que ver con la energía que se tiene y que se encamina para alcanzar una meta.

La *intensidad* se refiere a la “cantidad” o “nivel” de motivación que se involucra al desarrollar una actividad.

La *persistencia*, se refiere al mantenimiento de la energía durante cierto tiempo.

En el empresario estas tres dimensiones de la motivación se deben manifestar de una manera muy clara para que se pueda dar el cumplimiento de las metas planteadas. Todo empresario establece su negocio para lograr algo.

Dubrin<sup>24</sup> habla de la Teoría de establecimiento de metas señalando lo siguiente: “El establecimiento de metas es un proceso básico que es parte directa o indirecta de todas las teorías de motivación en el trabajo. El establecimiento de metas como medio para mejorar y sostener el desempeño es muy bien aceptado por los administradores.”

El empresario, es una persona que se ha desarrollado en un contexto social y cultura, a través del cual ha adoptado y desarrollado una serie de valores, que son parte integrante de su ser, mismos que llevará a su empresa y que serán guía en su actuar y que buscará sean los rectores de la organización y por consiguientes entendidos y seguidos por los empleados.

Muchos de los valores que las personas adquieren, lo hacen por seguir patrones, los valores de otros pueden convertirse en propios.

Hablar de valores en el mundo empresarial es un tema complejo, el empresario debe tener muy claro cuáles son los propios.

Sobre este tema Dubrin<sup>25</sup> menciona lo siguiente:

---

<sup>23</sup> Paul M. Muchinsky, *Psicología aplicada al trabajo*, p.331

<sup>24</sup> Andrew J. Dubrin, *Fundamentos de comportamiento organizacional*, p. 84

<sup>25</sup> Andrew J. Dubrin, *Fundamentos de comportamiento organizacional*, p. 50

Un valor se refiere a la importancia que una persona concede a algo que sirve como guía para la acción. Los valores también están ligados con las creencias duraderas de que un modo de conducta es mejor que el modo opuesto. Una persona puede valorar mucho el análisis cuantitativo y menospreciar a la gente que presenta una posición sin aportar evidencia cuantitativa que la respalde.

Y es el mismo Dubrin<sup>26</sup> quien señala, como se ha ya mencionado, lo siguiente: "La gente no nace con un conjunto particular de valores. Más bien, los valores se aprenden en el proceso de crecimiento, y muchos valores ya se aprendieron para los cuatro años de edad."

Los valores que existen son muy diversos, cada persona los jerarquiza de un modo particular, estableciendo así sus sistema de valores, que identifica la importancia relativa que se le atribuye, por ejemplo, a la libertad, la honestidad, la igualdad, la verdad, el esfuerzo, el conocimiento, etc.

Los valores influyen de manera significativa en el comportamiento y en las actitudes.

Todo empresario dentro del ámbito de los negocios debe conducirse con ética, incluso para algunas profesiones existen códigos de ética que debe observarse de manera puntual. Pero independientemente de éstos toda persona debe conducirse bajo una ética, y el empresario la debe manifestar.

De acuerdo al *Diccionario de la Real Academia Española*<sup>27</sup> tenemos:

éтиco, ca (Del lat. *ethicus*, y este del gr. ἔθικος).

adj. Recto, conforme a la moral.

f. Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.

f. Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana. *Ética profesional*

---

<sup>26</sup> Andrew J. Dubrin, *Fundamentos de comportamiento organizacional*, p. 51.

<sup>27</sup> [http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=%C3%A9tica](http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=%C3%A9tica)

El empresario, como se ha dicho, debe actuar con ética en el campo de los negocios, ésta puede ser entendida de acuerdo a Dubrin<sup>28</sup> como: “Las creencias de un individuo acerca de lo que es correcto e incorrecto, o bueno y malo. La ética puede considerarse como el vehículo que convierte los valores en acciones.”

Cuando un empresario ha hecho un análisis de su persona, entendiendo, definiendo y evaluando lo qué es como persona, en los aspectos antes mencionado, es decir, identifica plenamente sus motivaciones, reconoce su sistema de valores y se conduce con ética personal y profesional, está en posibilidad de evaluar sus oportunidades dentro del mundo de los negocios.

## 2.6 LA RESPONSABILIDAD DEL EMPRESARIO

Las responsabilidades del empresario son múltiples, y hay que tener claro que éstas se tienen que visualizar antes y después de emprender.

Hay que tener presente que cuando se crea la empresa se adquiere una responsabilidad permanente, el lograr mantenerla y consolidarla en el tiempo, teniendo en mente que aunque la creación de la misma puede ser un acto individual e independiente, a establecerla y operarla sus resultados afectan a una colectividad.

### 2.6.1 Requerimientos legales

Antes de emprender el negocio, se requiere tener muy claro cuáles son los requerimientos legales que se deben cumplir y que son responsabilidad del emprendedor atender y cubrir, en el portal de Universia<sup>29</sup> se encuentra la siguiente información sobre crear una empresa:

La Secretaría de Economía ha creado el portal “tuempresa.gob.mx”, en donde se facilita información para constituir y poner a operar empresas en el país

- Para crear una empresa necesitas:

- 1) Registrarla, con:

---

<sup>28</sup> Andrew J. Dubrin, *Fundamentos de comportamiento organizacional*, p. 53.

<sup>29</sup> <http://egresados.universia.net.mx/emprendedores/crear-empresa/>

- Nombre completo.
- Cuenta de correo electrónico.

2) Constituirla, con:

- Domicilio completo del usuario.
- Domicilio de la empresa (convencional, fiscal y/o del establecimiento).
- Datos generales de los accionistas/socios y administradores.
- Documentos necesarios:
  - Medios de identificación de los accionistas/socios y administradores (licencia de conducir, pasaporte, credencial de elector o cédula profesional).
  - Medios de identificación del representante legal del accionista/socio persona moral (licencia de conducir, pasaporte, credencial de elector o cédula profesional).
  - Documento de acreditación del representante legal del accionista/socio persona moral (carta notarial o acta constitutiva)
  - Firma electrónica (si se tiene).
  - Una vez que se cuenta con estos datos y documentos, el portal permite que el usuario capture y guarde la información para así constituir su empresa.
- Los pasos a seguir después son:

*Registrarse*

- Seleccionar el nombre o social.
- Llenar los datos necesarios para constituir la empresa.
- Pagar los derechos federales correspondientes (ya sea por Internet o en una ventanilla bancaria).
- Acudir con un fedatario público para formalizar la constitución de la empresa.
- Concluidos estos pasos, recibirás un correo electrónico con lo siguiente:

- Proyecto de estatutos de su empresa y acta constitutiva
- Permiso de uso de nombre o denominación social.
- Aviso de uso del permiso del nombre o denominación social.
- Boleta de Inscripción del Acta Constitutiva en el Registro Público de Comercio.
- Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.
- Cita ante la Subdelegación del Instituto Mexicano del Seguro Social para recoger su Tarjeta de Registro Patronal.

Se recomienda visitar el portal [tuempresa.gob.mx](http://tuempresa.gob.mx) para detallar la información que se ha enunciado, y que resulta muy útil para realizar trámites de Sociedades Anónimas de Capital Variable y de Sociedades de Responsabilidad Limitada de Capital, que por el momento son las únicas que se pueden tramitar por medio del internet.

Constituir una empresa requiere de muchos pasos que ya se han revisado, y también es necesario conocer sobre las diferentes manera en que está se puede formar y cuáles son las leyes que las regulan, ya que el desconocimiento de las leyes no exime de la responsabilidad de cumplir.

En primer lugar se señalarán algunos capítulos de la Ley General de Sociedades Mercantiles:<sup>30</sup>

## CAPITULO I

### De la constitución y funcionamiento de las Sociedades en general

Artículo 1o.- Esta Ley reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles:

- I.- Sociedad en nombre colectivo.
- II.- Sociedad en comandita simple.
- III.- Sociedad de responsabilidad limitada.
- IV.- Sociedad anónima.
- V.- Sociedad en comandita por acciones.
- VI.- Sociedad cooperativa.

---

<sup>30</sup> <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf>

Cualquiera de las sociedades a que se refieren las fracciones I a V de este artículo podrá constituirse como sociedad de capital variable, observándose entonces las disposiciones del Capítulo VIII de esta Ley.

Artículo 4o.- Se reputarán mercantiles todas las sociedades que se constituyan en alguna de las formas reconocidas en el artículo 1 de esta Ley.

Artículo 5o.- Las sociedades se constituirán ante notario y en la misma forma se harán constar con sus modificaciones. El notario no autorizará la escritura cuando los estatutos o sus modificaciones contravengan lo dispuesto por esta ley.

Artículo 6o.- La escritura constitutiva de una sociedad deberá contener:

I.- Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad;

II.- El objeto de la sociedad;

III.- Su razón social o denominación;

IV.- Su duración;

V.- El importe del capital social;

VI.- La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización.

Cuando el capital sea variable, así se expresará indicándose el mínimo que se fije;

VII.- El domicilio de la sociedad;

VIII.- La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores;

IX.- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social;

X.- La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad;

XI.- El importe del fondo de reserva;

XII.- Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente, y

XIII.- Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

Todos los requisitos a que se refiere este artículo y las demás reglas que se establezcan en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad constituirán los estatutos de la misma.

Artículo 7o.- Si el contrato social no se hubiere otorgado en escritura ante Notario, pero contuviere los requisitos que señalan las fracciones I a VII del artículo 6º, cualquiera persona que figure como socio podrá demandar en la vía sumaria el otorgamiento de la escritura correspondiente.

En caso de que la escritura social no se presentare dentro del término de quince días a partir de su fecha, para su inscripción en el Registro Público de Comercio, cualquier socio podrá demandar en la vía sumaria dicho registro.

Las personas que celebren operaciones a nombre de la sociedad, antes del registro de la escritura constitutiva, contraerán frente a terceros responsabilidad ilimitada y solidaria por dichas operaciones.

Artículo 25.- Sociedad en nombre colectivo es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

Artículo 51.- Sociedad en comandita simple es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

Artículo 58.- Sociedad de responsabilidad limitada es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán

cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente Ley.

Artículo 87.- Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

Artículo 207.- La sociedad en comandita por acciones, es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

Artículo 212.- Las sociedades cooperativas se regirán por su legislación especial.

Este artículo está haciendo referencia a la Ley General de Sociedades Cooperativas<sup>31</sup> en donde se establece:

Artículo 2.- La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Continuando con lo que establece la Ley General de Sociedades Mercantiles:

Artículo 213.- En las sociedades de capital variable el capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones, sin más formalidades que las establecidas por este capítulo.

---

<sup>31</sup> <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143.pdf>

Artículo 216.- El contrato constitutivo de toda sociedad de capital variable, deberá contener, además de las estipulaciones que correspondan a la naturaleza de la sociedad, las condiciones que se fijen para el aumento y la disminución del capital social.

Se ha revisado de manera general, las diferentes tipos de sociedades mercantiles que las Leyes Mexicanas reconocen, dentro de las responsabilidades de todo empresario también está el cumplimiento con los aspectos fiscales, es importante tener presente la información que brinda el portal del Servicio de Administración Tributaria.<sup>32</sup>

Para fines fiscales, es necesario definir si una persona realizará sus actividades económicas como persona física o como persona moral, ya que las leyes establecen un trato diferente para cada una, y de esto depende la forma y requisitos para darse de alta en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y las obligaciones que adquieran.

- Persona física es un individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos.
- Persona moral es una agrupación de personas que se unen con un fin determinado, por ejemplo, una sociedad mercantil, una asociación civil.

Por ejemplo, en el caso de personas físicas existen varios regímenes de acuerdo con la actividad y el monto de los ingresos.

En el caso de personas morales, el régimen fiscal y las obligaciones que les corresponden son diferentes en relación a si tienen o no fines de lucro.

Ampliando la información antes citada, el mismo portal<sup>33</sup> menciona:

---

<sup>32</sup> [http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/6\\_388.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/6_388.html)

<sup>33</sup> [http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/6\\_388.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/6_388.html)

Persona física es un individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos; pueden prestar servicios, realizar actividades comerciales, arrendar bienes inmuebles y trabajar por salarios.

Persona moral es una agrupación de personas que se unen con un fin determinado, por ejemplo, una sociedad mercantil, una asociación civil. De acuerdo con su objeto social, una persona moral puede tributar en regímenes específicos como:

- Personas morales del régimen general.
- Personas morales con fines no lucrativos.
- Asociaciones Religiosas.
- Personas morales del régimen simplificado.

Tener una empresa implica dar cumplimiento a una serie de disposiciones legales, a las cuales el empresario debe responder en tiempo y forma con toda responsabilidad.

Todo empresario mexicano debe conocer las leyes que regulan los diferentes aspectos de la vida empresarial, por ello, se enlistan algunas de estas de manera enunciativa, más no limitativa, ya que dependiendo del giro o actividad empresarial, pueden existir regulaciones particulares:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Código de Comercio
- Ley de Comercio Exterior.
- Ley de la Propiedad Industrial.
- Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación.
- Ley del Impuesto a los Depósitos en Efectivo.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios.
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

- Ley del Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores.
- Ley del Seguro Social.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.

Todas estas regulaciones legales y otras pueden ser encontradas en el Portal de la Cámara de Diputados:  
<http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Desarrollar un análisis objetivo identificando fuerzas y debilidades personales como emprendedor empresario.

## AUTOEVALUACIÓN

**Indica a qué hace referencia el siguiente concepto:**

1. Es el estudio del mercado y el plan de mercadotecnia, el plan legal que incluye registro de marcas, logotipos, etc., el plan para operar, el equipo de administración, el presupuesto de inversión, y el plan pre-operativo.
2. Es un individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos; pueden prestar servicios, realizar actividades comerciales, arrendar bienes inmuebles y trabajar por salarios.
3. ¿Cuáles son las tres dimensiones de la motivación?
4. Cuando se tiene una idea de negocios se deben dar cuatro pasos fundamentales, ¿cuáles son?
5. Se refiere a la importancia que una persona concede a algo que sirve como guía para la acción:
6. La Ley que reconoce los diferentes tipos de empresas que se pueden formar, y establece los criterios para esto, es:
7. Las siglas PEA significan:
8. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad:
  - a) Responsabilidad Sobre Empleados
  - b) Responsabilidad Social Emprendedora
  - c) Responsabilidad Social Empresarial
9. Es la sociedad mercantil que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables:

10. Se considera como el vehículo que convierte los valores en acciones:

## **RESPUESTAS A LA AUTOEVALUACIÓN**

- 1. El plan de negocios.**
- 2. Persona física.**
- 3. La dirección, la intensidad y la persistencia.**
- 4. Protegerla, desarrollar el proceso, realizar el plan de negocios, crear la empresa.**
- 5. Valor.**
- 6. La Ley de Sociedades Mercantiles.**
- 7. Población Económicamente Activa.**
- 8. c) Responsabilidad Social Empresarial.**
- 9. Sociedad de responsabilidad limitada.**
- 10. La ética.**

## UNIDAD 3

### CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

---

#### OBJETIVO

El estudiante identificará y analizará los conceptos de cambio y cultura organizacional. Así mismo valorará la importancia de realizar cambios planeados dentro de las empresas.

Identificará la trascendencia de contar con misión, visión y valores dentro de las empresas.

Reflexionará sobre los valores fundamentales en las organizaciones.

---

#### TEMARIO

- 3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL
- 3.2 CAMBIO ORGANIZACIONAL
- 3.3 DESARROLLO DE UNA CULTURA INTERNA
- 3.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES
- 3.5 LOS VALORES ORGANIZACIONALES FUNDAMENTALES
  - 3.5.1 COMPROMISO
  - 3.5.2 SERVICIO
  - 3.5.3 ESPÍRITU DE EQUIPO
  - 3.5.4 CALIDAD DE VIDA

## MAPA CONCEPTUAL



## INTRODUCCIÓN

El concepto genérico de cultura es clave en las ciencias sociales ya que evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio,

En esta unidad se analizará el concepto de cultura organizacional el cual de manera muy general se identifica como una suma de ciertos de valores, conductas y reglas que son compartidos por las personas y los grupos de una organización y que están relacionados con la manera que interaccionan unos con otros y con el entorno de la organización, en tanto que es un reflejo de la empresa.

También se describirán los puntos que se tienen que analizar para lograr un cambio organizacional, ya que éste es un proceso complejo en virtud de las interdependencias entre los involucrados. Se reconocerá que ciertos aspectos, como: el cambio de comportamientos, la obtención del compromiso de las personas, el proporcionar entrenamiento son puntos clave para lograr los resultados buscados.

Se evaluará la importancia de que cada organización cuente con su Misión, Visión y Valores, ya que estos ayudan a definir la identidad corporativa, al establecer una “personalidad” a la organización.

De manera particular se definirán los valores organizacionales fundamentales: Compromiso, Servicio, Espíritu de equipo y Calidad de Vida

### 3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es lo que “viven” las personas que laboran en una organización, y que puede ser percibida por la gente externa a la misma, es un conjunto de valores, actitudes, creencia y comportamientos que los integrantes de una empresa comparten.

La cultura organizacional produce entre los miembros de la empresa un sentimiento de identidad y permanencia, en ese contexto se determina cuáles son los códigos de conducta válidos y cuáles no.

Sobre esto, Dubrin<sup>34</sup> menciona: “La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos que influyen en el comportamiento del personal.”

Los diferentes autores coinciden en que la cultura organizacional es un sistema de valores compartidos, Stoner<sup>35</sup> cita a Shein quien sugiere lo siguiente:

Que en la cultura existen tres niveles: artefactos, valores adoptados y supuestos básicos:

Artefactos. Los artefactos son cosas que “uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida para uno”. Valores adoptados. Shein dice que el segundo nivel de la cultura son los valores adoptados...un valor es algo que valía la pena hacer o la razón para hacer lo que hacemos.

Supuestos básicos. Los supuestos básicos, el tercer nivel de la cultura organizacional señalado por Shein, son las ideas que toman por sentado los miembros de la organización. En una organización, una cultura dicta “la manera indicada de hacer las cosas”, muchas veces por medio de supuestos implícitos.

Analizando los tres niveles de la cultura organizacional que Shein propone, se puede decir que los artefactos son algunos elementos visibles que se encuentran en la empresa, como los productos y servicios, así como los comportamientos o conductas que tienen los integrantes de la misma. Un

---

<sup>34</sup> Andrew J. Dubrin, *Comportamiento organizacional*, p. 277.

<sup>35</sup> James A.F. Stoner, *Administración*, p. 200

ejemplo puede ser el que en algunas empresas existen códigos para vestir que deben ser respetados y seguidos por todos.

Se puede decir que en todos los lugares de una institución existen artefactos, que están dando información sobre la cultura que se tiene en ese lugar.

En cuanto a los valores adoptados, se puede mencionar, que en muchos casos son los valores de los propietarios o directores, que son comunicados a los empleados y éstos adoptan, por lo cual cuando entra una persona nueva, ésta adoptará también el valor.

Un ejemplo de esto es una empresa familiar, fundada por los padres y a la cual los hijos ingresaron a dirigir: Ellos como familia tenían un alto sentido de la unidad y vivían el valor de la familia, esto lo transmitían dentro de la organización y se convierte en valor adoptado por los empleados, ya que ellos mismos se “sentían” parte de esa familia organizacional, relacionándose con gran armonía, solidaridad, y por decirlo así con cierta hermandad.

Y en cuanto al tercer nivel, los supuestos básicos, son las cosas que se tienen establecidas en la empresa, y que se piensa son correctas y no se ha buscado modificar. Esto se ejemplifica en las empresas que actúan con base a “procedimientos ya establecidos” y no cambian porque consideran que esa es la manera de hacer las cosas; y en la competencia surgen ideas nuevas, nuevos procedimientos, con los cuales “ganar” clientes de aquella que no quiere cambiar.

Como se ha visto existen muchos indicadores que sirven para señalar qué es lo importante para los integrantes de la organización, y tomando en cuenta, que la cultura es un sistema de valores y creencias compartidos, Robbins<sup>36</sup> señala que al parecer hay siete características que, al ser combinadas y acopladas, revela la esencia de la cultura de una organización:

1. Autonomía individual.
2. Estructura.
3. Apoyo.
4. Identidad.
5. Desempeño-premio.

---

<sup>36</sup> Stepen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, p. 440.

6. Tolerancia del conflicto.
7. Tolerancia del riesgo.

Al evaluar estas características dentro de una empresa se puede emitir un diagnóstico de la cultura imperante en la misma.

La cultura organizacional es “aprendida” por los empleados, por la socialización, la cual es un proceso que los lleva a entender las normas, las costumbres y los valores que les permiten adaptarse a la organización. Se puede decir que a través de esa socialización se da el adoctrinamiento de los empleados para que la cultura organizacional se perpetúe. También es importante el papel de los líderes en la transmisión de esta cultura, ya que los empleados observan lo que hacen y valoran, buscando la aprobación.

Dubrin<sup>37</sup> describe ocho dimensiones influyentes de la cultura:

1. Valores.
2. Historias organizacionales que tiene significados subyacentes.
3. Mitos
4. Grado de estabilidad.
5. Distribución de recursos y premios.
6. Ritos y rituales.
7. Sentido de propiedad.
8. Espiritualismo corporativo y espiritualidad organizacional

Ahora se tiene una visión, sobre lo que diferentes autores consideran como aspectos fundamentales al hablar de cultura organizacional, hay que hacer notar que dentro del ámbito empresarial, es también importante el tener claro, “para qué sirve” esta cultura, sobre esto y de acuerdo a Robbins<sup>38</sup>:

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, establece distinciones

---

<sup>37</sup> Andrew J. Dubrin, *Comportamiento organizacional*, p. 278.

<sup>38</sup> Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, p. 444.

entre una organización y las otras. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realizar un análisis detallado sobre los artefactos, valores adoptados y supuestos básicos que se presentan en alguna organización a la que se tenga acceso.

### 3.2 CAMBIO ORGANIZACIONAL

*“Lo único permanente en el mundo es el cambio”*  
(antiguo proverbio chino)

En el mundo en el que nos desarrollamos, todo se mueve a gran velocidad, aún cuando muchos de los elementos que nos rodean sean los mismos, la complejidad y el ritmo del cambio hacia nuevas formas de ser, nuevas maneras de vivir, nuevas tecnologías, descubrimientos, son de una magnitud que la humanidad no había experimentado. Vivimos con constantes cambios en todos los ámbitos.

Vivimos con el cambio, lo conocemos, lo experimentamos día a día, ahora, ahora es conveniente conceptualizarlo, al revisar el término, de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española,<sup>39</sup> se tiene:

- cambio.* (Del lat. tardío *cambium*, y este del gallo *cambion*).
- m. Acción y efecto de cambiar.
- cambiar* (Del galolat. *cambiāre*).
- tr. Dejar una cosa o situación para tomar otra..
- tr. Convertir o mudar algo en otra cosa, frecuentemente su contraria.
- tr. Dar o tomar algo por otra cosa que se considera del mismo o análogo valor.
- tr. trasladar (|| llevar de un lugar a otro).

---

<sup>39</sup> <http://buscon.rae.es/drae/>

intr. Dicho de una persona: Mudar o alterar su condición o apariencia física o moral..

intr..Modificarse la apariencia, condición o comportamiento.

Revisando a algunos autores, tenemos a Audirac<sup>40</sup> quien, señala: “Es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable.”

Archilles<sup>41</sup> menciona: “*Cambio* puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.”

Como se ve la palabra cambio tiene muchas definiciones y aplicaciones, es importante remarcar que el cambio puede estar protagonizado por personas, grupos, organizaciones, o cualquier otro integrante de la sociedad, y este se da en un espacio y tiempo determinados.

El cambio organizacional implica el paso de una situación inicial, la cual requiere ser modificada hacia otra posición deseable y esperada.

Dentro de las organizaciones, esto es un proceso complejo y costoso. De manera general, en primer lugar, se debe concientizar a los miembros de la empresa de que existe una necesidad de cambiar, buscando reducir la resistencia. El segundo paso consiste en implementar los nuevos valores, procedimiento y comportamientos en los trabajadores, para que éstos sean identificados, aceptados e interiorizados. Y en la última etapa se refuerzan los nuevos aprendizajes.

El cambio lleva implícito un proceso de desaprendizaje y aprendizaje, ya que implica el desestructurar conductas, viejas pautas, hábitos, conocimientos y maneras de hacer para estructurar nuevas, las cuales se deben adoptar, ejercitarse e internalizar.

Sobre este tema Robbins<sup>42</sup> dice: “El cambio tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes. La intervención para el cambio es una acción planeada y tendiente a modificar las cosas.”

---

<sup>40</sup> Carlos Augusto Audirac Camarena y otros, ABC del *Desarrollo Organizacional*, p. 43.

<sup>41</sup> Fernando Archilles de Faria Mello, *Desarrollo Organizacional*, p. 47.

El cambio también puede ser diferenciado en dos tipos básicamente:

- El cambio reactivo, que es el que se presenta en una organización como respuesta a una coyuntura determinada, ya sea esta interna o externa.
- El cambio anticipatorio, que es el que busca adelantarse a las situaciones del entorno o a las propias del interior de la empresa. Y buscan ajustar a la organización a aquello que se espera se de en el futuro, determinados por el ambiente externo o a aquellas que se den debido a situaciones internas.

El proceso del cambio es fundamental para poner en movimiento a las empresas cuando éstas se encuentran en una especie de letargo que no les permite avanzar, que incluso puede llevarlas a un desastre financiero y finalmente a su extinción. Existe un modelo que fue descrito por Kurt Lewin, en el que se señalan y describen las etapas por las que debe pasar una organización que decide implementar un proceso de cambio planeado, y estas son:

- a) El descongelamiento.
- b) El cambio o movimiento.
- c) El recongelamiento.

De manera general se puede decir que cuando se da el descongelamiento se presentan diferentes síntomas como son: el desequilibrio, la insatisfacción, dudas sobre el modo de conducirse.

Cuando se da el movimiento o cambio, las sensaciones son confusas, ya que se presenta desequilibrio, inestabilidad, no estructura e inseguridad, y por último en la fase del recongelamiento, lo que se vive es una mayor claridad, un estado de homeostasis, claridad en la situación y adaptabilidad.

Estas sensaciones producen necesidades que deben ser cubiertas mediante estrategias concretas, a las cuáles se llega a través de un cuidadoso diagnóstico.

---

<sup>42</sup> Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, p. 465.

Dentro de las organizaciones el cambio puede darse “por sí mismo”, y puede traer consecuencias no controladas, idealmente, los cambios deben ser planeados para poder saber hacia dónde se va.

Stoner<sup>43</sup> habla del cambio planeado y lo define como: “Diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de la filosofía, el clima o el estilo de operar.”

Existen programas para administrar los cambios, muchas organizaciones grandes cuentan, explícitamente, con éstos para mejorar la capacidad del personal de toda la organización de tal manera que se puedan anticipar a los cambios que se presentan y aprender de ellos

Los programas de cambio no son implementados y seguidos por muchas empresas, aun cuando estos deben ser vistos como una necesidad, debido a que los cambios se presentan constantemente y si no son previstos no se podrá planear y actuar.

El cambio se presentará en las organizaciones, aunque no se quiera, lo mejor es estar preparados.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realizar un análisis de los cambios que se han presentado en los últimos seis meses dentro de algún ambiente organizacional, y determinar cuáles fueron planeados y cuáles simplemente se dieron.

### 3.3 DESARROLLO DE UNA CULTURA INTERNA

Cuando se ha establecido una estrategia de cambio planeado, ésta se implementa a través del Desarrollo Organizacional, por medio del cual se establece el desarrollo de una nueva cultura interna.

El Desarrollo Organizacional, definido por Audirac:<sup>44</sup>

Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima

---

<sup>43</sup> James A.F. Stoner, *Administración*, p. 452.

<sup>44</sup> Carlos Augusto Audirac Camarena y otros, ABC del *Desarrollo Organizacional*, p. 17.

organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización.

El autor Archilles<sup>45</sup> dice:

El D.O. tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones:.

Se tiene que Beckhard (1969) define el D.O. como “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 a los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Para Bennis (1969), 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.

Audirac<sup>46</sup> señala: “El D.O. tiene como principal valor el de transición, es decir permite una modificación en la empresa, tanto de valores, como de creencias y actitudes del elemento humano que la integra.”

El Desarrollo Organizacional como una estrategia de cambio planeada debe de ofrecer la solución a problemas, y Audirac<sup>47</sup> menciona:

Los casos en que el D.O. ha intervenido se relacionan con problemas de:

- a) Comunicación. Con más frecuencia del tipo ascendente.
- b) Conflictos. Entre grupos y de liderazgo.
- c) Identificación y destino. Crecimiento de la tecnología, objetivos y metas.

---

<sup>45</sup> Fernando Archilles de Faria Mello, *Desarrollo Organizacional*, p. 27.

<sup>46</sup> Carlos Augusto Audirac Camarena y otros, ABC del *Desarrollo Organizacional*, p. 21.

<sup>47</sup> Carlos Augusto Audirac Camarena y otros, ABC del *Desarrollo Organizacional*, p. 24.

- d) Satisfacción. Proporcionar incentivos con más frecuencia y más adecuados y apropiados para los empleados.
- e) Eficiencia organizacional. Medidores de ganancias a base de desperdicio, costos, índice de rotación o de cualquier otra forma en que la eficiencia puede ser medida.
- f) Adaptación al cambio de tecnología, de mercado, de cultura, etc.

Después de revisar esta información, se tiene que para que se dé un desarrollo de una nueva cultura acorde con las expectativas de la organización se debe de trabajar con metodologías probadas, siendo las estrategias del desarrollo humano una excelente alternativa.

Es importante estar consciente que existe una gran distancia entre la intención de cambiar algo dentro de las empresas y la real modificación de conductas, comportamientos y valores para la creación de nuevas culturas organizacionales.

Este camino de un punto al otro, encuentra tropiezos debido a las personas, ya que ante el cambio es natural la resistencia al mismo, entonces se tiene que trabajar con esta resistencia, buscar que las personas participen, colaboren, comprendan e incluso disfruten del proceso.

Esa distancia está representada esencialmente por el lado humano, es decir por la posibilidad de que las personas comprendan, participen y disfruten de ese proceso, lo cual es mucho más difícil y complicado que el adquirir nuevas maquinarias y tecnologías.

Hablar de Desarrollo Organizacional, es un tema por demás extenso, materia incluso de estudios a nivel Maestría, para efectos de este programa es importante señalarlo, pero para la implementación del mismo se requiere de un estudio profundo sobre la materia.

### 3.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Estos tres elementos son fundamentales para el encuadre que debe tener cualquier organización, estos deben estar presentes en las empresas independientemente del tamaño o giro.

#### *Misión*

La misión organizacional puede ser definida como el planteamiento de los propósitos que tiene una organización, los cuales la distinguen de otros negocios en cuanto a la cobertura de sus operaciones, sus productos, su mercado y el talento humano que contribuye al logro de estos propósitos.

Cuando se busca definir con precisión la misión de la organización se deben plantear y dar respuesta objetiva a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la empresa?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus productos o servicios?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus empleados?
- ¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a su comunidad?

Sobre este tema, Alcaraz<sup>48</sup> menciona:

La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo, por ejemplo:

- Atención (orientación al cliente).
- Alta calidad en sus productos y/o servicios.
- Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
- Innovación y/o distingos competitivos, que le den a sus productos y servicios especificaciones que arraigan y mantengan al cliente (larga duración, garantía, sencillez de uso).

Es fundamental que la misión de una organización sea planteada de manera adecuada ya que permite:

---

<sup>48</sup> Rafael Alcaraz, *El emprendedor de éxito*, p.47.

- Determinar la identidad corporativa de manera clara, al establecer la personalidad y el carácter de la organización, permitiendo que todos los integrantes de la empresa se identifiquen y la respeten.
- Brindar la oportunidad de que la empresa distinga cuáles son sus clientes potenciales, debido a que una vez que se ha detallado la identidad corporativa, así como las capacidades y recursos, es más fácil aproximarse a aquellos clientes que no fueron incluidos en la formulación de la estrategia.
- Proporcionar estabilidad y coherencia en las operaciones que se ejecutan, cuando se lleva una misma línea de actuación se produce credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la organización, logrando que se constituya una relación estable y duradera entre las dos partes.
- La misión indica cuál es el ámbito en el que la empresa se desarrolla, por lo cual, permite a los clientes, proveedores y demás personal externo conocer cuál es el área que abarca la empresa.
- Contribuye a definir las oportunidades que se pueden presentar ante la posibilidad de diversificarse.

Es importante considerar lo que González<sup>49</sup> propone:

La misión debe reunir ciertos requisitos que le den validez y funcionalidad. La misión debe ser:

- Amplia. Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros productos o líneas similares. No obstante, la amplitud no debe ser tanta que se pierda la naturaleza y el carácter de la empresa, o bien que confunda el mercado y el tipo de necesidad por satisfacer.
- Motivadora. Que inspire a los que laboran en la empresa, pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable.
- Congruente. Debe reflejar los valores de la empresa, así como los de las personas que la dirigen y trabajan en ella. La misión no es sólo una descripción de lo que es o lo que pretende ser la empresa, sino también de su esquema de valores (éticos o morales).

---

<sup>49</sup> Diana M. González, *Plan de negocios para emprendedores al éxito*, p.15.

## *Visión*

La visión de una empresa se entiende como el poner metas y hacerlas del conocimiento general, lo cual ayuda a que los empleados sientan certidumbre sobre cuál es el rumbo que lleva la empresa y por consiguiente hacia dónde se dirigirán sus esfuerzos. Esta visión debe ser seguida para que la empresa no pierda su credibilidad.

Se puede decir que es la imagen futura de la organización, lo que la empresa quiere crear, la cual es planteada por la persona encargada de dirigirla.

Cuando se ha definido la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto, los integrantes de que la conocen pueden tomar decisiones que vayan acordes con ésta.

Es importante establecer la visión ya que esta es una fuente de inspiración para el negocio.

## *Valores*

Pueden ser entendidos como los juicios éticos sobre situaciones reales o imaginarias, a los cuales se puede una inclinar por el grado de utilidad personal y social.

Dentro de una empresa, los valores son los pilares fundamentales, que deben ser compartidos por todos sus miembros y reforzados y divulgados por sus dirigentes.

Los valores de la organización son las virtudes con que cuenta la empresa, sus fundamentos morales, y claro está, que la organización está integrada por personas, por lo cual éstas deberán tenerlos para poderlos vivir y transmitir en el acontecer de la empresa.

Los valores son muy importantes para una empresa, ya que son las fuerzas impulsoras para realizar el trabajo, y también contribuyen a:

- Posicionar la cultura empresarial.
- Promover un cambio de pensamiento y de actitud.
- Evitar los fracasos al implantar estrategias dentro de la organización.
- Bajar la rotación del personal.

- La adaptación más fácilmente de los integrantes a la empresa.
- El éxito de los procesos de mejora continúa.

### 3.5 LOS VALORES ORGANIZACIONALES FUNDAMENTALES

En el mundo empresarial todos los valores tienen importancia y deben practicarse, aunque cada empresa elige y promulga los valores que de manera particular le identifican y que son los que se promueven al interior de la misma.

#### 3.5.1 Compromiso

El compromiso es un valor totalmente necesario para cumplir con la misión que se desempeña en cualquier tipo de organización.

El *Diccionario de la Real Academia Española*<sup>50</sup> define:

- compromiso.* (Del lat. *compromissum*).  
 m. Obligación contraída.  
 m. Palabra dada.  
 m. *Der.* Escritura o instrumento en que las partes otorgan este convenio.

De acuerdo con lo anterior el compromiso tiene que ver con la palabra dada, con la obligación contraída, aspecto que debe estar presente en todos los integrantes de una organización, los cuales al estar realmente comprometidos y vivir este valor, buscarán cumplir con lo que les corresponde.

Para el logro de éxitos profesionales la clave está en el compromiso a fondo con la tarea que se desarrolla, lo cual tiene que ver con la libertad personal que se empeña en una dirección concreta para el logro de ciertos resultados.

Podemos decir que el compromiso dentro de una organización implica conocer bien la misión, visión así como los objetivos estratégicos, tener un

---

<sup>50</sup> <http://buscon.rae.es/drae/>

concepto global de la organización para desempeñar con mucho sentido de responsabilidad las tareas asignadas.

La persona comprometida ayuda, colabora con los demás, tiene ideas e iniciativa para mejorar el clima de trabajo. Es claro que para alcanzar este fin, lo primero será hacer un compromiso con uno mismo.

Cuando se vive bajo el compromiso, desde lo más profundo de la persona, este adquiere un valor de autenticidad y sinceridad inigualables

### *3.5.2 Servicio*

Todo buen negocio debe ir ligado al buen servicio. En la vida de manera general se debe ir más allá, a través del compromiso de vivir el valor del servicio en uno mismo, para así poder trascender aportando a la sociedad.

Cuando se vende un producto o se brinda un servicio, hay que tener en mente que no sólo se trata de cerrar una venta, sino de ganar un nuevo cliente. Por esto es de vital importancia que el personal de una organización, y sobretodo el que tiene trato directo con el cliente debe ser amable y atento, con una excelente actitud de servicio.

En la actualidad el servicio al cliente es una de las herramientas más empleadas por las empresas para marcar la diferencia que existe con las empresas que representan la competencia, se busca desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

### *3.5.3 Espíritu de equipo*

En toda organización se debe fomentar y reforzar el espíritu de equipo, el incremento de la cooperación entre los integrantes de la misma, aboliendo la rivalidad.

Es sabido que en diferentes organizaciones, esto no se da, sino todo lo contrario, se busca la división, el culpar al otro de los errores, acciones que no favorecen en nada el desarrollo de la empresa.

Sin embargo, en las instituciones que valoran el trabajo de equipo, se involucra y se vive, que cuando algo va mal, “el problema es de todos”, y “todos” tienen que buscar la solución.

Algo que favorece que el equipo funcione adecuadamente, es el mantener la moral alta de éste, para lo cual se debe de transmitir de manera contante la importancia de las soluciones que se aportan, tanto de manera individual como dentro del equipo.

Este valor en los últimos tiempos se ha impulsado mucho, incluso desde las aulas escolares a todos los niveles, y las empresas suelen promover este valor, buscan que sus empleados trabajen en equipo, que vivan ese espíritu de colaboración y de corresponsabilidad.

La habilidad de trabajar en equipo es una de las más importantes y provechosas dentro de una organización ya que tiene la facultad de potencializar las habilidades de los integrantes.

El trabajo en equipo permite el enriquecer los conocimientos individuales ya que se genera un intercambio de ideas, las cuales contribuyen a ampliar la visión sobre un problema o situación determinada.

Stoner<sup>51</sup> señala: "Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común."

Las empresas que valoran el espíritu y el trabajo en equipo fomentan éste de muy diversas maneras, por ejemplo, con las sesiones de sensibilización, en donde se recalca la importancia de cada uno de los integrantes en el conjunto que es la empresa.

Los equipos de trabajo cuando realmente se integran como tal ofrecen múltiples beneficios al resultado de la organización.

En la actualidad se manejan conceptos como los Equipos de Alto Desempeño y los Equipos Autoadministrados.

### *3.5.4 Calidad de vida*

Este aspecto es fundamental y como ya se ha dicho cuando se habló de las Empresas Socialmente Responsables debe ser vigilado a atendido por la dirección.

La calidad de vida es cómo viven la personas en su contexto diario, en el marco de las organizaciones suele emplearse el término calidad de vida en el

---

<sup>51</sup> James A.F. Stoner, *Administración*, p. 452.

trabajo que se refiere al carácter positivo o negativo en el que se desarrolla el empleado, es decir cómo viven las personas dentro de las organizaciones, en las cuales permanecen numerosas horas al día.

La calidad de vida es una manera diferente de vida en la organización que busca el desarrollo del trabajador, a la par de una eficiencia empresarial.

Cuando una empresa considera que el valor calidad de vida en el trabajo es un valor que debe estar presente, se debe tener claro que esto dará importantes beneficios para ambas partes, la organización y el trabajador, algunos de estos pueden ser:

- Desarrolla al trabajador como persona.
- Eleva la motivación de los empleados.
- Mejora el desenvolvimiento de las funciones.
- Disminuye la rotación en el empleo.
- Reduce las tasas de ausentismo.
- Minimiza las quejas.
- Incrementa la productividad.
- Crece la satisfacción en el empleo.
- Sube la eficiencia en la organización.
- Reducción de accidentes del trabajo, enfermedades profesionales y relacionadas con el trabajo, etcétera.

Cuando se ha determinado que es un valor que hay que fortalecer en la organización, los elementos básicos de un programa para la mejora de la calidad de vida en el trabajo son: la comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación de éstos en el diseño de puestos.

La calidad de vida en el trabajo produce un ambiente laboral más humano, ya que busca emplear las habilidades más avanzadas de éstos y ofrecer un ambiente que los estimule a mejorar tanto en el plano laboral como en el personal.

La calidad de vida en el trabajo se encuentra basada en el principio de que los trabajadores son realmente los recursos más valiosos, que deben ser desarrollados y no sólo utilizados. Más todavía, según este enfoque el trabajo

no debe implicar condiciones negativas ni constituir una presión excesiva, ni perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador.

Un programa de calidad de vida en el trabajo debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otros roles de la vida como lo son el de ciudadano, esposo, hermano, padre, vecino o compañero.

El éxito de un programa de calidad de vida en el trabajo, se ve reflejado cuando las personas experimentan en su trabajo los siguientes factores:

- a) La persona desea estar en la organización y no se siente obligada a estar en ella.
- b) Experimenta un deseo natural de realizar bien sus tareas en el primer intento.
- c) El personal encuentra en su trabajo facetas tan importantes o más que en otros aspectos de su vida.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Desarrollar una propuesta de Misión, Visión y Valores para la organización en donde se analizaron los aspectos de cultura organizacional.

## AUTOEVALUACIÓN

**Indica a qué hace referencia el siguiente concepto:**

1. Es un sistema de valores y creencias compartidos que influyen en el comportamiento del personal.
2. Son cosas que “uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida para uno”.
3. Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.
4. Es el grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.
5. ¿Cuáles son las tres fases que tiene el proceso del cambio?

## RESPUESTAS A LA AUTOEVALUACIÓN

1. La cultura organizacional.
2. Los artefactos.
3. Autonomía individual.
4. Tolerancia del riesgo.
5. El descongelamiento, el cambio, el recongelamiento.

## UNIDAD 4

### EL EMPRESARIO Y SU ENTORNO

#### OBJETIVO

El alumno identificará la importancia del desarrollo empresarial para la economía nacional.

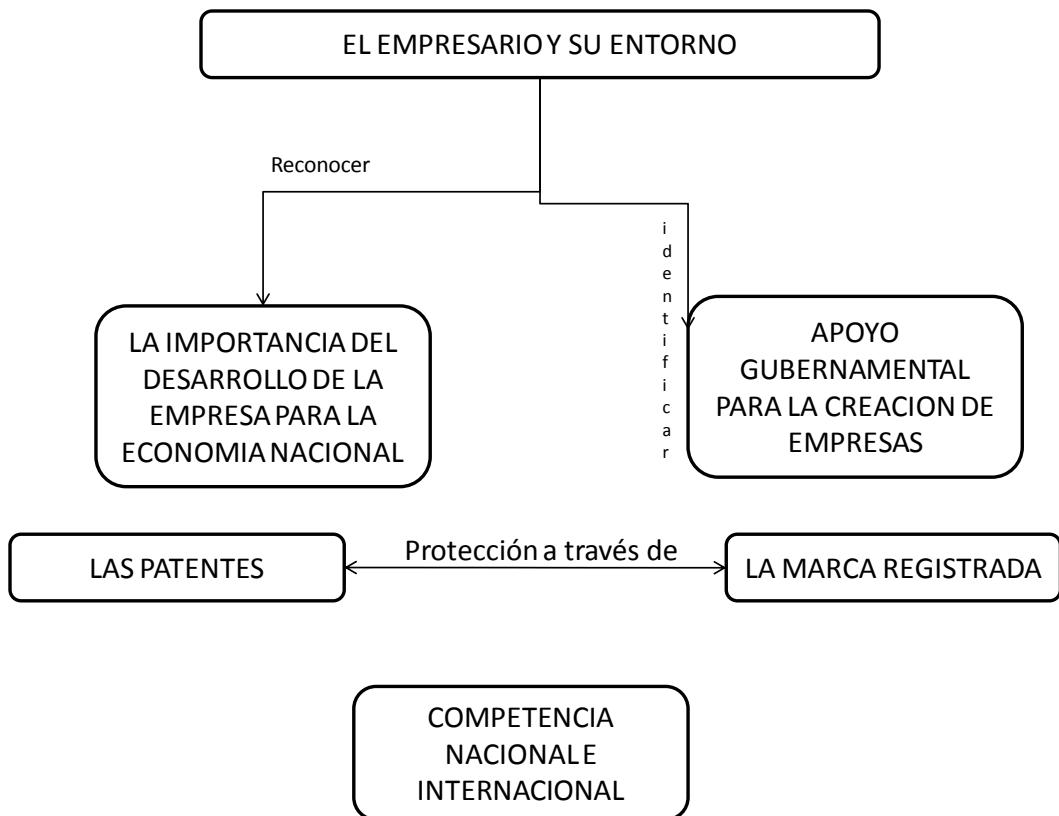
Reconocerá los aspectos fundamentales sobre patentes y marcas.

Evaluará el contexto de la competencia.

#### TEMARIO

- 4.1 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LA EMPRESA PARA LA ECONOMIA NACIONAL
- 4.2 APOYO GUBERNAMENTAL PARA LA CREACION DE EMPRESAS
- 4.3 LAS PATENTES
- 4.4 LA MARCA REGISTRADA
- 4.5 COMPETENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

## MAPA CONCEPTUAL



## INTRODUCCIÓN

En este capítulo se analizará el porqué es importante el desarrollo de nuevas empresas para apoyar la economía nacional.

Se revisará algunos de los programas que a nivel gubernamental se ofrecen para la creación de empresas en nuestro país, se identificarán los lineamientos que plantea la Secretaría de Economía.

Se analizará la importancia de realizar trámites ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial en cuanto a Patentes y Marcas.

Se enunciará las Instancias que existen para el trámite de patentes a nivel internacional, identificando así el nivel de competencia que se puede tener.

#### 4.1 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LA EMPRESA PARA LA ECONOMIA NACIONAL

Como ya se ha mencionado, la creación de empresas favorece el crecimiento económico de su región; obviamente, en nuestro país esto no es una excepción, es por ello que es relevante fomentar la formación de empresas, apoyando, guiando, asesorando a los emprendedores que quieren o deben incursionar en el terreno organizacional.

En nuestro país hemos vivido constantemente crisis económicas, muchas debidas a situaciones internas, y otras como la del pasado, 2009, por causas externas de acuerdo con lo que los expertos sobre la materia señalaron.

En ese sentido, y como se ha comentado, muchas personas deben convertirse en emprendedores por necesidad; ante la falta de ofertas de trabajo hemos visto los pasos para comenzar un negocio, los cuales, si se siguen, puede dar el fruto deseado, establecer un negocio, pero después hay que mantener esta empresa, es decir, lograr que perdure en el tiempo.

Las PyMes son un elemento vital para el desarrollo del país, como ya mencionó, contribuyen en diversos rubros a la economía del país, aportan nuevas ideas, de hecho, se conoce que, mundialmente, muchos de los aparatos, herramientas e instrumentos que usamos, son producto del trabajo de las Pymes.

No obstante, aun cuando su contribución a la economía y a la sociedad es fundamental, muchas PyMes fracasan. Las causas de esto último son multifactoriales; sin embargo, existe una que sobresale, y es la falta de procesos administrativos. El pequeño empresario cree que por ser “pequeño” no requiere hacer lo mismo que los “grandes”, y en algunos aspectos esto es cierto; pero en otros no.

Para que una empresa crezca debe administrar la totalidad de sus procesos, labor que puede parecer engorrosa, pero que es sumamente útil, en otra unidad hablaremos a detalle del proceso administrativo.

El empresario que ha logrado instalarse debe buscar crecer, debe dar los siguientes pasos, no asustarse, debe desarrollar su negocio, lo cual traerá

mayores beneficios para él, y para la comunidad, pero para dar esos pasos debe de estar totalmente sustentado.

En el contexto de la globalización, las Pymes debe enfrentarse a la competencia de las transnacionales, lo cual parece muy difícil, pero no imposible. Una estrategia que se recomienda para las Pymes es la exportación, y que se dé ésta de manera permanente, ya que así gana más mercado que si se limita sólo al local. Cuando abarca el mercado externo se están generando nuevas oportunidades para crecer y desarrollarse como empresa.

Esta visión a largo plazo, lleva a la pequeña empresa que se mantiene exportando, y que recurre a estrategias adecuadas que favorezcan el crecimiento y el desarrollo, a establecer una sucursal de venta y finalmente una planta de producción, por lo cual la empresa habrá crecido, pero hacerlo por si mismo puede ser riesgoso al no conocer los mercados extranjeros y por supuesto nada fácil.

La internacionalización de la Pyme puede verse favorecida si se establecen vínculos de cooperación empresarial.

Los vínculos empresariales ofrecen ventajas sobre el proceso de internacionalización tradicional. Es importante conocer que existen programas de internacionalización que apoyan a las Pymes, para que puedan desarrollarse y exportar mediante redes de cooperación empresarial internacional y por conducto de las cuales se establecen vínculos de cooperación.

#### 4.2 APOYO GUBERNAMENTAL PARA LA CREACION DE EMPRESAS

El gobierno de nuestro país ha apoyado la creación de empresas en los últimos tiempos, e incluso se cuenta con leyes sobre el particular; como la ley federal para el fomento de la microindustria y la actividad artesanal y la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

Dentro de las acciones en tal sentido, la Secretaría de Economía, en su portal de internet, proporciona información valiosa sobre los apoyos que otorga, por lo que es recomendable visitarla para conocer a fondo lo que ofrece.

De manera general comentaremos, que la Secretaría de Economía (SE) conjuntamente con la Banca de Desarrollo y con Instituciones del sector financiero, han desarrollado productos de crédito como apoyo a las PyME, de una manera más sencilla.

La Secretaría referida promueve el Sistema Nacional de Incubación de Empresas, que está conformada por las incubadoras que promueven las mejores prácticas al apoyar a los emprendedores, las cuales reciben reconocimiento por parte de la SE.

De modo particular, el Sistema Nacional de Incubación de Empresas busca establecer vínculos entre los gobiernos de los estados, de los municipios, las instituciones educativas, las empresas e incluso las organizaciones de la sociedad civil para impulsar los programas de apoyo a las incubadoras.

De igual manera, busca promover la creación de nuevas incubadoras, para propiciar actividades productivas de una región, coordinándose con los gobiernos tanto estatales como municipales.

Dentro de esta iniciativa, se ofrecen programas de actualización y capacitación a los encargados de la operación de las incubadoras, buscando con ello que se implementen las mejores prácticas nacionales e internacionales en cuanto a incubación de negocios se refiere.

Otra institución que apoya a los empresarios, es Nacional Financiera (NF), que ofrece el Programa Crédito PyME, tal como lo señala en su portal de internet, el cual también se recomienda visitar para obtener información más detallada.

De manera general, el crédito ofrecido por NF representa una opción fácil y viable para la pequeña y mediana empresa: dinero que puede ser empleado tanto como capital de trabajo, como para la adquisición de activo fijo.

Nacional Financiera brinda atención a los dueños o directivos de las PyMe, y colabora en la integración del expediente que se crea para presentar a la Institución Financiera. El crédito se puede otorgar tanto a personas físicas, como a personas morales, para lo cual deberán exhibir la documentación necesaria para iniciar el trámite.

Otro apoyo que ofrecen ambas instituciones (SE y NF), es lo referente a cursos de capacitación en diferentes tópicos relacionados con la creación de una empresa o negocio.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Revisar los portales de la Secretaría de Economía y de Nacional Financiera para obtener la información necesaria para realizar un cuadro comparativo de los servicios que ofrecen a los empresarios o personas interesadas en crear una empresa.

### 4.3 LAS PATENTES

Una patente se obtiene después de haber cumplido con una serie de trámites ante las autoridades correspondientes, y *consiste en una certificación que se puede otorgar tanto a personas físicas como a morales*, por parte del gobierno, de nuestro país.

Esta acreditación permite explotar exclusivamente aquellos inventos que sean considerados como nuevos productos o procesos durante un periodo de 20 años, a partir de que se presentó la solicitud correspondiente; este plazo es improrrogable.

Para tramitar patentes, existen otras instancias en donde se puede realizar el trámite, como se verá más adelante.

El objetivo de una patente es el brindar protección a los avances tecnológicos (invenciones), constituyendo un incentivo para alentar el desarrollo tecnológico.

Como se ha mencionado, la duración de una patente suele ser de 20 años a partir de la fecha en que se presentó la solicitud, esto permite al inventor el derecho a conservarla para sí mismo durante el tiempo referido, a

cambio de revelar completamente al público la manera de utilizarla, siendo el inventor el que se verá beneficiado por el uso de la misma.

Cuando los derechos de patente expiran, la tecnología pasa a ser del dominio público y el público puede utilizarla en beneficio propio.

En nuestro país, el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), es el organismo público descentralizado que se encarga de la recepción, estudio y otorgamiento de patentes, tal como se menciona en la Ley de Propiedad Industrial:<sup>52</sup>

Artículo 1o.- Las disposiciones de esta Ley son de orden público y de observancia general en toda la República, sin perjuicio de lo establecido en los Tratados Internacionales de los que México sea parte. Su aplicación administrativa corresponde al Ejecutivo Federal por conducto del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

En esta misma Ley en el capítulo correspondiente De las Patentes señala:

Artículo 15.- Se considera invención toda creación humana que permita transformar la materia o la energía que existe en la naturaleza, para su aprovechamiento por el hombre y satisfacer sus necesidades concretas.

Artículo 16.- Serán patentables las invenciones que sean nuevas, resultado de una actividad inventiva y susceptible de aplicación industrial, en los términos de esta Ley, excepto:

I.- Los procesos esencialmente biológicos para la producción, reproducción y propagación de plantas y animales.

II.- El material biológico y genético tal como se encuentran en la naturaleza.

III.- Las razas animales.

IV.- El cuerpo humano y las partes vivas que lo componen.

---

<sup>52</sup> <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>

V.- Las variedades vegetales.

Artículo 19.- No se considerarán invenciones para los efectos de esta Ley:

I.- Los principios teóricos o científicos.

II.- Los descubrimientos que consistan en dar a conocer o revelar algo que ya existía en la naturaleza, aún cuando anteriormente fuese desconocido para el hombre.

III.- Los esquemas, planes, reglas y métodos para realizar actos mentales, juegos o negocios y los métodos matemáticos.

IV.- Los programas de computación.

V.- Las formas de presentación de información.

VI.- Las creaciones estéticas y las obras artísticas o literarias.

VII.- Los métodos de tratamiento quirúrgico, terapéutico o de diagnóstico aplicables al cuerpo humano y los relativos a animales.

VIII.- La yuxtaposición de invenciones conocidas o mezclas de productos conocidos, su variación de uso, de forma, de dimensiones o de materiales, salvo que en realidad se trate de su combinación o fusión de tal manera que no puedan funcionar separadamente o que las cualidades o funciones características de las mismas sean modificadas para obtener un resultado industrial o un uso no obvio para un técnico en la materia.

Los derechos de patentes tramitadas y registradas por con ducto del IMPI, ofrecen protección, únicamente, nacional, la protección ofrecida a una invención por una patente en México se extiende sólo a nuestro país.

Al otorgarse una patente se obtienen derechos exclusivos para hacer, usar, o vender la invención en México, por lo que otras personas no pueden producirla en otro país e importar el producto sujeto de la invención para venderlo dentro del país después de que la invención sea patentada. Esto violaría los derechos exclusivos para vender y usar la invención en México.

Sin embargo, en el caso de que sólo se haya patentado la invención en México, otras personas pueden producirla y venderla en otros países. Si se considera la necesidad de protección de patente fuera México, es importante asesorarse con expertos en materia de propiedad industrial desde que se inicien los trámites para obtener la patente en México, para así evitar la pérdida de derechos de patente en países extranjeros.

Para obtener una “patente internacional”, se deben hacer los trámites correspondientes por medio del Tratado de Cooperación de Patentes (PCT por sus siglas en inglés, Patent Cooperation Treaty) y la Oficina Europea de Patentes, para conocer más sobre esto es conveniente revisar lo que se encuentra en el portal de la OMPI

En materia de patentes es importante conocer la existencia del Convenio de París para la protección de la propiedad industrial (1883), donde un punto fundamental que considera es el principio de la prioridad. Éste consiste en que la primera solicitud debidamente registrada en uno de los países integrantes, le concede al solicitante el derecho de pedir protección en cualquier otro país integrante en un periodo de 12 meses. Si se presenta una solicitud posterior, ésta será considerada como si se hubiese registrado en el mismo día de la primera solicitud.

Otra opción para tramitar una patente es mediante USPTO (United States Patent and Trademark Office). La Oficina de Patentes y Marcas es una agencia del Departamento de Comercio de los Estados Unidos. Su función principal es la de proveer protección legal a las invenciones que han sido aprobadas luego de haber pasado por una rigurosa evaluación y también registrar marcas comerciales. A través de la preservación, clasificación, evaluación y diseminación de información de patentes y marcas, la Oficina fomenta las invenciones e innovaciones, los adelantos tecnológicos y el quehacer científico y comercial.

Regresando al tema de las patentes en México, en el *Informador*<sup>53</sup> en internet se ha publicó una nota en la que se consigna, a grandes rasgos, la siguiente información que es digna de mencionarse y considerarse:

La Organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OCDE) ha desarrollado el Manual de estadísticas de patentes, que presenta valiosa información para todas las personas interesadas en el tema de las patentes y, a la vez, indica el valor de patentar y muestra las estadísticas de la situación de México en el rubro frente a otras naciones.

En el Manual se presenta una panorámica de los procesos de invención, resaltando el papel que juega la propiedad intelectual para el crecimiento económico.

El Manual está conformado por ocho capítulos, entre ellos:

- Los Sistemas y procedimientos de patentes.
- Clasificación de patentes según diferentes criterios.
- Indicadores de la internacionalización de la ciencia y la tecnología.

El uso y análisis de las citas en las patentes, entre otros temas, además de incluir una lista de gráficos y tablas, el texto sirve para conocer los avances recientes en el campo de la ciencia, tecnología e innovación.

El presidente del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, señaló que el documento es un guía que indica cómo y cuándo se debe aprovechar una patente y obtener beneficios.

En otro periódico en línea, en el *Excélsior*<sup>54</sup> se reporta el lugar que ocupa México 90 en patentes. Ahí se consigna que:

---

<sup>53</sup> Véase la nota completa en <http://www.informador.com.mx/tecnologia/2010/199989/6/mexico-ya-cuenta-con-manual-de-patentes.htm>

## Artículo I.

Artículo II. México ocupa lugar 90 en patentes, ya que el registro de patentes y marcas es muy bajo. Aspecto que impacta a nuestra economía, pues se detalla que las patentes se relacionan de manera directa con el crecimiento de la nación.

En México, el registro de patentes en su mayoría se da por parte de las universidades.

## 4.4 LA MARCA REGISTRADA

Se recomienda que las personas físicas o morales dedicadas a la fabricación y venta de diversos productos o que prestan determinados servicios, que han desarrollado una imagen que los distingue de su competencia registren su marca o marcas.

Si un negocio ha ganado una reputación en el mercado, tiene volúmenes importantes de venta del producto o servicio, se puede ver amenazado, si algún competidor usa el nombre de este negocio o promueve un producto similar, confundiendo al cliente.

El registrar una marca ofrece varias ventajas, como:

- Al registrar una marca se extiende la protección a toda la República Mexicana.
- Se tiene el derecho de utilizar el símbolo ® o MR el cual indica al mundo que se trata de una marca registrada.
- Poder llevar cualquier controversia al sistema federal justicia.
- Desanima a los plagiantes a emplear la marca.
- Brinda protección a la prioridad para poder registrar la marca en otras naciones.
- La posibilidad de otorgar Licencias.
- La posibilidad de cobrar Regalías.

---

<sup>54</sup>Véasela información completa en [http://www.exonline.com.mx/diario/noticia/primera/pulsonacional/mexico\\_ocupa\\_lugar\\_90\\_en\\_patentes/943775](http://www.exonline.com.mx/diario/noticia/primera/pulsonacional/mexico_ocupa_lugar_90_en_patentes/943775)

- La posibilidad de franquiciar el producto o servicio.
- La posibilidad de ceder los derechos sobre su marca.
- La posibilidad de garantizar un crédito con su marca.
- Al registrar su marca, esta se convierte en un activo intangible, el cual en muchas ocasiones puede llegar a convertirse en el activo más valioso de una organización.
- Proteger el dominio en Internet.

Una marca es un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo, y de acuerdo a lo establecido en la Ley de la Propiedad Industrial<sup>55</sup> se tiene:

Artículo 89.- Pueden constituir una marca los siguientes signos:

I.- Las denominaciones y figuras visibles, suficientemente distintivas, susceptibles de identificar los productos o servicios a que se apliquen o traten de aplicarse, frente a los de su misma especie o clase;

II.- Las formas tridimensionales;

III.- Los nombres comerciales y denominaciones o razones sociales, siempre que no queden comprendidos en el artículo siguiente, y

IV.- El nombre propio de una persona física, siempre que no se confunda con una marca registrada o un nombre comercial publicado.

Al registrar una marca se debe especificar para qué productos y servicios se quiere usar esa marca, para tal propósito existe el Clasificador Internacional de Niza. Este clasificador agrupa a todos los productos y servicios en 45 clases—34 para los productos, 11 para los servicios— lo cual permite especificar de manera clara y precisa la cobertura de la marca.

La protección que se otorga a una marca registrada abarca solamente las clases especificadas al momento que se realiza el registro, por lo que pueden coexistir dos marcas idénticas en clases distintas.

---

<sup>55</sup> <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>

Por otro lado se debe conocer que a nivel internacional existe La Organización Mundial de la Propiedad Industrial (OMPI), identificada también como WIPO por sus siglas en inglés que corresponden a World Intellectual Property Organization, que es una agencia especializada de las Naciones Unidas, cuyo objetivo es el desarrollar un sistema de propiedad intelectual internacional, que sea equilibrado y accesible y recompensa la creatividad, estimula la innovación y contribuya al desarrollo económico, salvaguardando a la vez el interés público.

Es en el portal de la OMPI donde se señala:<sup>56</sup>

**CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL DE PRODUCTOS Y  
SERVICIOS  
PARA EL REGISTRO DE MARCAS  
Clasificación NIZA - Novena Edición**

<b>PRODUCTOS</b>	
<b>Clase</b>	<b>Títulos de las Clases</b>
01	Productos químicos destinados a la industria, ciencia, fotografía, así como a la agricultura, horticultura y silvicultura; resinas artificiales en estado bruto, materias plásticas en estado bruto; abono para las tierras; composiciones extintoras; preparaciones para el temple y soldadura de metales; productos químicos destinados a conservar los alimentos; materias curtientes; adhesivos (pegamentos) destinados a la industria.
02	Colores, barnices, lacas; preservativos contra la herrumbre y el deterioro de la madera; materias tintóreas; mordientes; resinas naturales en estado bruto; metales en hojas y en polvo para pintores, decoradores, impresores y artistas.
03	Preparaciones para blanquear y otras sustancias para la colada; preparaciones para limpiar, pulir, desengrasar y raspar; (preparaciones abrasivas) jabones; perfumería, aceites esenciales, cosméticos, lociones para el cabello; dentífricos.
04	Aceites y grasas industriales; lubricantes; productos para absorber, regar y concentrar el polvo; combustibles (incluyendo gasolinas para motores) y materias de alumbrado; bujías y mechas para el alumbrado.

<sup>56</sup> <http://www.wipo.int/classifications/nice/es/>

05	Productos farmacéuticos y veterinarios; productos higiénicos para la medicina; sustancias dietéticas para uso médico, alimentos para bebés; emplastos, material para apósticos; material para empastar los dientes y para improntas dentales; desinfectantes; productos para la destrucción de animales dañinos; fungicidas, herbicidas.
06	Metales comunes y sus aleaciones; materiales de construcción metálicos; construcciones transportables metálicas; materiales metálicos para vías férreas; cables e hilos metálicos no eléctricos; cerrajería y ferretería metálica; tubos metálicos; cajas de caudales; productos metálicos no comprendidos en otras clases; minerales.
07	Máquinas y máquinas herramientas; motores (excepto motores para vehículos terrestres); acoplamientos y órganos de transmisión (excepto aquellos para vehículos terrestres); instrumentos agrícolas que no sean manuales; incubadoras de huevos.
08	Herramientas e instrumentos de mano impulsados manualmente; cuchillería, tenedores y cucharas; armas blancas; maquinillas de afeitar.
09	Aparatos e instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, ópticos, de peso, de medida, de señalización, de control (inspección), de socorro (salvamento) y de enseñanza; aparatos para la conducción, distribución, transformación, acumulación, regulación o control de la electricidad; aparatos para el registro, transmisión, reproducción del sonido o imágenes; soportes de registro magnéticos, discos acústicos; distribuidores automáticos y mecanismos para aparatos de previo pago; cajas registradoras, máquinas calculadoras, equipos para el tratamiento de la información y ordenadores; extintores.
10	Aparatos e instrumentos quirúrgicos, médicos, dentales y veterinarios, miembros, ojos y dientes artificiales; artículos ortopédicos; material de sutura.
11	Aparatos de alumbrado, de calefacción, de producción de vapor, de cocción, de refrigeración, de secado, de ventilación, de distribución de agua e instalaciones sanitarias.
12	Vehículos; aparatos de locomoción terrestre, aérea o acuática.
13	Armas de fuego; municiones y proyectiles; explosivos; fuegos de artificio.
14	Metales preciosos y sus aleaciones y artículos de estas materias o de chapado no comprendidos en otras clases; joyería, bisutería, piedras preciosas; relojería e instrumentos cronométricos.

PRODUCTOS	
Clase	Títulos de las Clases
15	Instrumentos de música.
16	Papel, cartón y artículos de estas materias no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para la papelería o la casa; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o de enseñanza (excepto aparatos); materias plásticas para embalaje (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés.

17	Caucho, gutapercha, goma, amianto, mica y productos de estas materias no comprendidos en otras clases; productos en materias plásticas semielaboradas; materias que sirven para calafatear, cerrar con estopa y aislar; tubos flexibles no metálicos.
18	Cuero e imitaciones de cuero, productos de estas materias no comprendidos en otras clases; pieles de animales; baúles y maletas; paraguas, sombrillas y bastones; fustas y guarnicionería.
19	Materiales de construcción no metálicos; tubos rígidos no metálicos para la construcción; asfalto, pez y betún; construcciones transportables no metálicas; monumentos no metálicos.
20	Muebles, espejos, marcos; productos, no comprendidos en otras clases de madera, corcho, caña, juncos, mimbre, cuerno, hueso, marfil, ballena, concha, ámbar, nácar, espuma de mar, sucedáneos de todas estas materias o de materias plásticas.
21	Utensilios y recipientes para el menaje y la cocina; peines y esponjas; cepillos (con excepción de los pinceles); materiales para la fabricación de cepillos; material de limpieza; viruta de hierro; vidrio en bruto o semielaborado (con excepción del vidrio de construcción); cristalería, porcelana y loza, no comprendidas en otras clases.
22	Cuerdas, bramantes, redes, tiendas de campaña, toldos, velas, sacos (no comprendidos en otras clases); materias de relleno (con excepción del caucho o materias plásticas); materias textiles fibrosas en bruto.
23	Hilos para uso textil.
24	Tejidos y productos textiles no comprendidos en otras clases; ropa de cama y de mesa.
25	Vestidos, calzados, sombrerería.
26	Puntillas y bordados, cintas y lazos; botones, corchetes y ojetes, alfileres y agujas; flores artificiales.
27	Alfombras, felpudos, esteras, linóleum y otros revestimientos de suelos; tapicerías murales que no sean de materias textiles.
28	Juegos, juguetes; artículos de gimnasia y deporte no comprendidos en otras clases; decoraciones para árboles de Navidad.
29	Carne, pescado, aves y caza; extractos de carne; frutas y legumbres en conserva, congeladas, secas y cocidas; jaleas, mermeladas, compotas; huevos, leche y productos lácteos; aceites y grasas comestibles.
30	Café, té, cacao, azúcar, arroz, tapioca, sagú, sucedáneos del café; harinas y preparaciones hechas de cereales, pan, pastelería y confitería, helados comestibles; miel, jarabe de melaza; levadura, polvos para esponjar; sal, mostaza; vinagre, salsas (condimentos); especias; hielo.
31	Productos agrícolas, hortícolas, forestales y granos, no comprendidos en otras clases; animales vivos; frutas y legumbres frescas; semillas, plantas y flores naturales; alimentos para los animales; malta.
32	Cervezas; aguas minerales y gaseosas y otras bebidas no alcohólicas; bebidas y zumos de frutas; siropes y otras preparaciones para hacer bebidas
33	Bebidas alcohólicas (con excepción de cervezas).
34	Tabaco; artículos para fumadores; cerillas.

## SERVICIOS

Clase	Títulos de las Clases
35	Publicidad; gestión de negocios comerciales; administración comercial; trabajos de oficina.
36	Seguros; negocios financieros; negocios monetarios; negocios inmobiliarios.
37	Construcción; reparación; servicios de instalación.
38	Telecomunicaciones.
39	Transporte; embalaje y almacenaje de mercancías; organización de viajes.
40	Tratamiento de materiales.
41	Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales.
42	Servicios científicos y tecnológicos así como servicios de investigación y diseño relativos a ellos; servicios de análisis y de investigación industrial; diseño y desarrollo de ordenadores y software.
43	Servicios de restauración (alimentación); hospedaje temporal.
44	Servicios médicos; servicios veterinarios; cuidados de higiene y de belleza para personas o animales; servicios de agricultura, horticultura y silvicultura.
45	Servicios jurídicos; servicios de seguridad para la protección de bienes y de personas; servicios personales y sociales prestados por terceros destinados a satisfacer necesidades individuales.

La información hasta ahora presentada ofrece un panorama general de lo qué un empresario debe conocer para la protección de su invento si es el caso o de su marca. Es importante saber de marcas y patentes cuando se quiere incursionar en el terreno empresarial, ya que el saber sobre el tema ayuda no solamente a protegerse a uno mismo, sino que también instruye sobre las precauciones que se deben tener para no infringir una patente o marca existente.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Revisar el portal del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y realizar un análisis de las guías que se encuentran en la sección ¿Cómo registrar una invención?, dentro del tema de Patentes.

### 4.5 COMPETENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

El término competitividad, es en la actualidad, uno de los más empleados dentro del medio empresarial y socioeconómico.

La Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa<sup>57</sup> señala:

IV. Competitividad: La calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible y sustentable de las actividades privadas y el aumento de la productividad; y a nivel empresa, la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación de las MIPYMES en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen.

La competitividad es la capacidad que tiene una organización para mantener sus ventajas de manera sistemática, para poder alcanzar, mantener y mejorar su posición en el contexto socioeconómico.

México es un país que como todos sabemos, cuenta con innumerables recursos, pero que es catalogado como un país de tercer mundo, con importantes problemas económicos, que debe afrontar numerosos retos para estar en el terreno internacional.

Para que un país sea más competitivo, requiere incrementar su empleo, productividad e inversiones y para esto se necesitan estructuras para poder lograrlo.

Diferentes estudiosos sobre la materia han hablado de lo que “se necesita” para tener el nivel y poder competir.

Revisemos algunos:

La educación. En el país sabemos de las fuertes carencias que este factor enfrenta. Por un lado son de nivel académico y por otro de cantidad y calidad de instituciones.

En los últimos años se han propuesto y llevado a cabo adaptaciones a los programas de estudio en la educación básica como es la computación y el inglés, esto apoya, pero se requiere trabajar más.

---

<sup>57</sup> <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247.pdf>

A nivel superior, existen carreras profesionales saturadas, con egresados que no encuentran trabajo, y por otro lado existe profesiones que se requieren para apoyar el país, y existen pocos profesionistas de éstas.

La educación es un rubro que debe ser atendido a la brevedad para apoyar la competitividad de nuestro país.

El desarrollo tecnológico y la innovación en nuestro país es bajo, los mexicanos presentan muy pocas solicitudes de registro de patentes, es un reglón que no se promueve y que debería estarlo, el desarrollo tecnológico es sustento de muchos países.

La legislación, por supuesto que necesaria, pero como hemos visto en unidades anteriores, el empresario para empezar su negocio y operarlo debe conocer y dar cumplimiento a muchas regulaciones, los trámites pueden ser largos y complicados, esto obstaculiza.

Las leyes y trámites deberían ser más concretos, simples y rápidos.

La competitividad, no se logra de manera espontánea, ni por casualidad, o por suerte; esta se logra a través de un proceso donde se dan errores y aciertos, y fundamentalmente se aprende.

La empresa requiere identificar las llamadas ventajas competitivas, en donde debe de evaluar sus habilidades, conocimientos, atributos, recursos, potencialidades, etc., que se encuentran a su interior; e igualmente debe identificar los que representan una carencia en sus competidores.

La organización que quiere mantener su nivel de competitividad, una vez que la ha conseguido, en el largo plazo, deberá realizar procedimientos de análisis profundos encuadrados en el proceso de la planificación estratégica.

Las organizaciones están inmersas en mercados locales e internacionales, en ambos ámbitos debe considerar sus estrategias para propiciar la competitividad.

## AUTOEVALUACIÓN

***Indica a qué hace referencia el siguiente concepto:***

1. Es la certificación que el Gobierno de nuestro país otorga tanto a personas físicas como morales, la cual les permite explotar exclusivamente invenciones que consistan en nuevos productos o procesos durante un plazo improrrogable de 20 años contados a partir de la presentación de la solicitud correspondiente
2. Las siglas IMPI significan
  1. Es un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo
  2. ¿Qué es la Clasificación de Niza?
  3. ¿Cómo está compuesta La Clasificación de Niza?

## RESPUESTAS A LA AUTOEVALUACIÓN

1. Una patente.
2. El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
3. Una marca
4. La Clasificación de Niza es una clasificación de los productos y servicios para el registro de las marcas de fábrica o de comercio y las marcas de servicio.
5. La Clasificación de Niza está compuesta de una lista de clases,

# UNIDAD 5

## PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DENTRO DE LAS EMPRESAS

### OBJETIVO

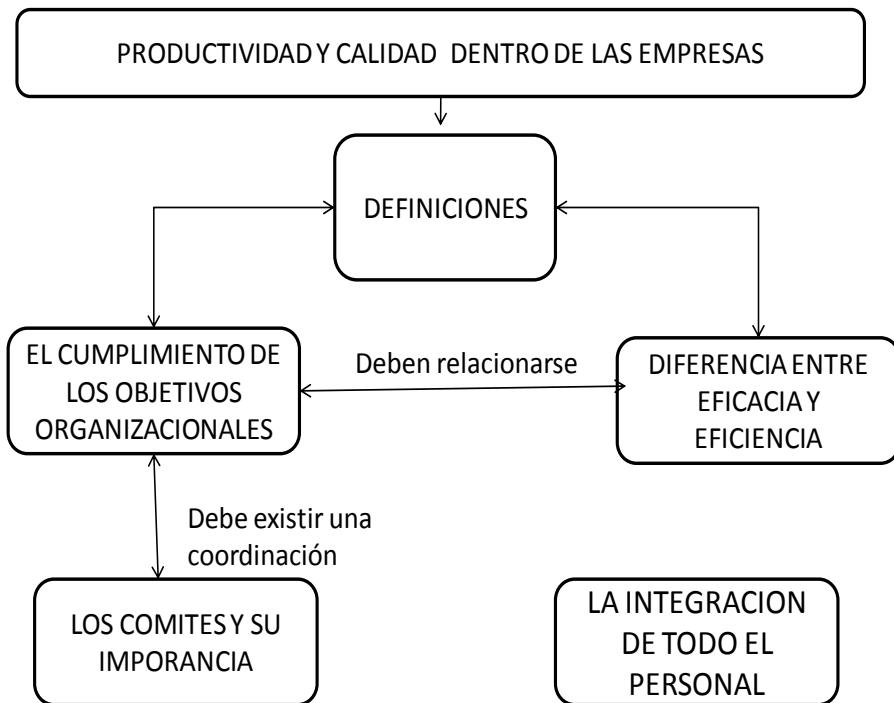
El alumno identificará los conceptos de calidad y productividad. Diferenciará entre eficacia y eficiencia.

Reconocerá la importancia de la integración de comités dentro de una organización y la integración del personal para el logro de objetivos.

### TEMARIO

- 5.1 DEFINICIONES
- 5.2 EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
- 5.3 DIFERENCIA ENTRE EFICACIA Y EFICIENCIA
- 5.4 LOS COMITÉS Y SU IMPORTANCIA
- 5.5 LA INTEGRACION DE TODO EL PERSONAL

## MAPA CONCEPTUAL



## INTRODUCCIÓN

Se analizará el concepto de productividad y su relación con la calidad, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, haciendo hincapié en la diferencia que existe en la realización de tareas de manera eficaz o eficiente, a la vez que son dos conceptos que pueden interrelacionarse. Se señalará cómo la productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional.

Se revisará cómo una metodología japonesa denominada 5-S puede contribuir a la productividad contando con la integración del personal de la organización.

Se señalará cómo la dirección de una empresa debe estar atenta a los situaciones actuales, en las cuales se demanda calidad y productividad a fin de ser altamente competitivos y poder estar presente en la comercialización moderna.

Y se explicará cómo en la organización, para que se de la productividad, se requiere del desarrollo de equipos de trabajo, los cuales se logran con capacitación, integración del personal, moral de grupo y una buena cultura organizacional, aspectos que se consiguen mediante estrategias de *desarrollo organizacional* (DO).

## 5. 1 DEFINICIONES

### *Productividad*

De acuerdo con el diccionario de la *Real Academia Española*,<sup>58</sup> tenemos lo siguiente:

#### *productividad*

1. f. Cualidad de productivo.
2. f. Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc.
3. f. *Econ.* Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. *La productividad de la cadena de montaje es de doce televisores por operario y hora.*

La productividad es un tema siempre presente en las organizaciones, independientemente de la actividad a la que se dedique la empresa; significa hacer las cosas cada vez mejor, desde el inicio hasta el final.

En términos generales la productividad es la relación entre la producción de un bien o servicio en un determinado periodo, considerando los factores que se emplearon para la obtención de los mismos.

La productividad impacta a todos los integrantes de una sociedad, y puede ser vista desde diferentes puntos de vista.

Los empresarios conceptualizan a la productividad como la producción de bienes y servicios al menor costo posible, en el menor tiempo, con calidad; para conseguir que sus clientes los acepten plenamente.

Los trabajadores ven a la productividad, como el esfuerzo que deben realizar para que por medio de sus tareas se generen procesos, servicios y productos de calidad.

Los consumidores, mediante la elección que realizan de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, manifiestan actitudes que contribuyen al fomento de la productividad.

---

<sup>58</sup> <http://www.rae.es/rae.html>

Y el Estado juega un papel primordial en la productividad, cuando éste genera programas, políticas y proyectos que apoyen y favorezcan a que los integrantes de la sociedad desarrollen su trabajo de la mejor manera.

La productividad tiene que ver con la generación de productos y servicios que generen riqueza, la cual debe ser distribuida entre los que han colaborado para que ésta se produzca, y en general en la población.

### *Calidad*

El *Diccionario de la Real Academia Española*<sup>59</sup> señala:

Calidad (Del lat. *qualitas*, *-ātis*, y este calco del gr. ποιότης).

Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. *Esta tela es de buena calidad.*

Buena *calidad*, superioridad o excelencia. *La calidad del vino de Jerez ha conquistado los mercados.*

f. Estado de una persona, naturaleza, edad y demás circunstancias y condiciones que se requieren para un cargo o dignidad.

Definir este término es difícil, como lo señala Stoner,<sup>60</sup> al mencionar que Llord Dobbins y Clare Crawford-Mason han entrevistado a muchos autores que han escrito recientemente sobre la calidad, y han llegado a la conclusión de que “ninguna de las personas con las que hemos hablado se pone de acuerdo en una definición exacta de qué es calidad”. Citan a John Stewart, asesor de McKinsey: “No existe una única definición de calidad... La calidad es una apreciación de que una cosa es mejor que otra. Va cambiando con la diferentes facetas de la actividad humana”.

En el mundo competitivo en el que están inmersas las compañías, es necesario cumplir con estándares de calidad, para satisfacer a un mercado

---

<sup>59</sup> <http://www.rae.es/rae.html>

<sup>60</sup> James A. F. Stoner, *Administración*, p. 229.

cada vez más exigente, para lograr esto se debe estar continuamente en procesos de mejora continua.

La calidad que se presenta dentro de una organización constituye un factor muy importante, que promueve la satisfacción de sus clientes, accionistas y empleados.

Toda organización debe tener la calidad como un objetivo a cumplir, y por consiguiente cada departamento debe establecer objetivos particulares que se orienten en ese sentido, y que, por supuesto, promuevan la mejora continua.

## 5.2 EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

La organización, como vimos en unidades anteriores, debe establecer y tener claras la Misión y Visión, posterior a esto requiere establecer sus objetivos.

Los objetivos buscan establecer qué es lo que se debe realizar partiendo de una situación presente para llegar a una futura.

Los objetivos deben definirse claramente, existen cinco características fundamentales que debe de cumplir todo objetivo a fin de que éste quede perfectamente bien establecido.

Un objetivo debe ser:

- Específico.
- Medible.
- Alcanzable.
- Retador.
- Tener parámetro de tiempo.

Detallando esto:

Específico: El objetivo debe ser concreto, planteado de tal manera que sea fácil y claro de entender.

Medible: El objetivo debe integrar elementos cuantificables en su estructura, para poder identificar con base a una métrica determinada el alcance del mismo.

Alcanzable: El objetivo debe ser realizable, considerando los recursos y medios de la organización.

Retador: El objetivo debe implicar reto, esfuerzo, y ser relevante para la organización.

Tener parámetros de tiempo: El objetivo tiene que tener especificado el tiempo límite en que se debe cumplir, en el que se deben presentar los resultados.

Apoyando esto, Alcaraz<sup>61</sup> señala:

Los objetivos son los puntos intermedios de la misión. Es el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad (el primer paso fue redactar la misión). En los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos claros y ubicados en el tiempo. Así la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta.

Los objetivos que la empresa establece a futuro, se consideran objetivos estratégicos, es decir, son los planteamientos que guiarán el camino que debe seguir la organización para lograr sus propósitos concretos en determinados años.

De manera general, en cuanto al lapso para el cual se establecen los objetivos, éstos se suelen clasificar como:

- A corto plazo, de 6 meses a 1 año.
- A mediano plazo, de 1 a 5 años.
- A largo plazo, de 5 a 10 años.

Se consideran objetivos estratégicos, a aquellos que ponen en claro lo que debe hacerse, aquello a realizarse dentro de la organización para dar cumplimiento de manera cabal con la misión y visión de la misma. Estos

---

<sup>61</sup> Rafael Alcaraz, *El emprendedor de éxito*, p. 48.

objetivos, como ya se comentó, se establecen para un lapso, por tal razón se deben también determinar los objetivos tácticos y operativos.

A saber: los objetivos tácticos son los que se establecen como el método o la guía que se deberá seguir, para conseguir ciertos resultados, en un plazo de tiempo más corto, por lo general un año.

Estos objetivos deben estar basados en los objetivos estratégicos de la organización y se definen por todas y cada una las áreas o departamentos de la misma.

Los objetivos operativos son los que se establecen al determinar las metas particulares que deberán ser alcanzadas, para dar cumplimiento a los objetivos tácticos.

Al igual que sucede con los objetivos tácticos, cada departamento o área de la empresa debe establecer cuáles son las metas específicas a lograr, para poder dar cumplimiento al objetivo táctico correspondiente.

Una vez que se han determinado los objetivos antes señalados, se pueden establecer responsabilidades a cada uno de los integrantes de la organización, ya que son ellos, mediante sus objetivos individuales, quienes cumplirán con las tareas y actividades que contribuyen al logro de objetivos globales.

Estamos en el punto de que la empresa puede tener todo un planteamiento de objetivos, pero son las personas quienes contribuyen a que se dé el cumplimiento de los mismos; entonces, se requiere que éstas tengan un correcto enfoque de lo que se espera de ellas, para contribuir a la eficiencia de la empresa, igualmente se les deben proporcionar todos los recursos necesarios para el desarrollo de sus tareas.

Cuidar que esto se dé es fundamental en toda organización, si los empleados no saben a dónde van, cómo pueden ir por el camino correcto. Pero quién debe de guiarlos y acompañarlos: sus jefes.

Un empleado debe contar con todo el apoyo y la dirección de sus jefes, para que sus objetivos se cumplan, dentro del programa de evaluación de

desempeño, jefe y subordinado deben plantear sus objetivos y metas a corto plazo, a los cuales debe darse seguimiento durante el lapso que se tenga para cumplir.

Los jefes deben acompañar y brindar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, la dirección y los recursos necesarios, en ocasiones se establecen objetivos que no se pueden cumplir no por que el trabajador no quiera o no pueda, sino porque no se le proporciona lo necesario.

Al plantear los objetivos individuales, lo alcanzable y realista de éstos es básico, para que el empleado cumpla, no se pueden pedir “imposibles”, igualmente los tiempos fijados para alcanzarlos deben ser “realistas”, y estar basados en razonamientos lógicos.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elaborar un mapa conceptual sobre los conceptos calidad y productividad, vinculados con los objetivos organizacionales.

### 5.3 DIFERENCIA ENTRE EFICACIA Y EFICIENCIA

Para cumplir con los objetivos tanto individuales como organizacionales, hay que realizar las tareas con eficiencia y eficacia.

Puede darse que existan empresas que cuenten con una gran cantidad de recursos de todo tipo: financieros, humanos, de conocimiento, logísticos, tecnológicos y, sin embargo, por más esfuerzos que hacen, utilizando de la mejor manera sus recursos, no logran alcanzar los objetivos, fracasan.

Por otro lado, puede verse empresas que desperdician sus recursos, y sin embargo, alcanzan sus objetivos.

También se pueden encontrar organizaciones que aprovechan al máximo los recursos que tienen y logran sus objetivos, otras con pocos recursos, pero bien empleados también consiguen ser productivas, alcanzando los resultados.

Estas situaciones se presentan por la eficacia y eficiencia con que se conducen los integrantes de una empresa, y producto de esto los resultados que la logran. Por lo cual se puede afirmar que se puede dar que se sea eficiente, sin ser eficaz, o se puede ser eficaz, sin ser eficiente.

En el terreno de los negocios, estos dos términos crean confusión, tanto para la gente que labora en las organizaciones como para los externos.

De manera general, se puede decir que la eficacia tiene que ver los resultados, es el correcto empleo de los recursos con que se cuenta, para lograr los objetivos establecidos y alcanzar los objetivos deseados.

La eficiencia tiene que ver con el empleo de los recursos, es el hacer lo necesario para lograr los objetivos que se han planteado, es usar los recursos de la mejor manera posible.

Sobre estos conceptos, Stoner<sup>62</sup> cita a:

Drucker dice: *eficiencia* significa “hacer correctamente las cosas” y *eficacia* significa “hacer las cosas correctas”.

La eficacia –la capacidad para hacer correctamente las cosas– es un concepto que se refiere a “insumos-productos”. Un gerente eficiente es el que obtiene productos o resultados, medidos con relación a los insumos (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlos. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar metas están actuando eficientemente.

Por otra parte, la eficacia implica *elijir* las metas acertadas. Un gerente que elige una meta equivocada –por decir algo, producir autos grandes cuando está creciendo la demanda de autos pequeños– es un gerente ineficaz, aun cuando produzca autos grandes con enorme eficiencia...

Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia. De hecho, Drucker afirma que la eficacia es la clave del éxito de una organización.

La Real Academia española<sup>63</sup> las define así:

**eficacia.** (Del lat. *efficacia*).

---

<sup>62</sup> James A. Stoner, *Administración*, p. 9.

<sup>63</sup> <http://www.rae.es/rae.html>

f. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**eficiencia.** (Del lat. *efficientia*).

f. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

El empresario debe de tener estos dos conceptos muy claros, para lograr organizaciones eficaces y eficientes, para llegar a la integración de estos dos conceptos se requiere contar con un equipo directivo enfocado a los resultados y que conozca qué hacer para lograrlos y con personal talentoso y experimentado.

En lo que se refiere a la dirección, ésta es la responsable de implementar procesos que permitan a la organización realizar su actividad de manera eficaz y eficiente.

Entre estos se pueden enlistar los siguientes:

- Diseño de la estructura organizacional.
- Planteamiento de objetivos estratégicos, tácticos y operativos.
- Políticas de selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de personal.

Hablando de eficacia y eficiencia, es importante considerar el principio de Pareto, en el cual se plantea la regla 20/80, y da énfasis a la gestión eficaz al señalar que para que 20% de las actividades productivas de una organización pueden producir 80% de los resultados, por supuesto, evitando que se dé en el sentido contrario, que 80% de las actividades de la empresa, sólo produzcan 20% de los resultados.

#### 5.4 LOS COMITÉS Y SU IMPORTANCIA

Toda organización, bajo ciertas situaciones, integra comités para dar solución a diferentes problemáticas.

De acuerdo al *Diccionario de la Real Academia Española*<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> <http://www.rae.es/rae.html>

*comité.* (Del fr. *comité*, y este del ingl. *committee*).

m. *comisión* (|| de personas encargadas para un asunto).

m. Órgano dirigente de un partido político o de una de sus secciones.

~ *de empresa.*

m. Órgano representativo de los trabajadores de una empresa o centro de trabajo para la defensa de sus intereses.

Dessler<sup>65</sup> habla sobre los tipos de comités:

Los comités se pueden clasificar de distintas maneras. Hay unos que tienen carácter permanente y se encargan de problemas recurrentes, y hay otros *ad hoc* o para fines especiales, qué se nombran para servir sólo temporalmente. Hay comités ejecutivos cuyos miembros pertenecen a las juntas directivas, estos suelen tener mucha influencia dentro de la sociedad anónima.

El comité ejecutivo viene a ser un subcomité de la junta directiva. Esta última es el comité principal para la formulación de política en la organización.

En cierto modo, las funciones de los comités están vinculadas al nivel de la jerarquía organizacional. En los escalones superiores se encuentran comités formuladores de política, comités ejecutivos, de auditoría, de finanzas, y de bonificaciones y sueldos. En los niveles inferiores, los hay de sugerencias, de quejas, y de seguridad.

Cada empresa establece el número y tipo de comités que requiere para atender las diferentes situaciones, en donde se requiera que un grupo de personas aporten sus ideas, experiencia y conocimientos para dar la orientación pertinente.

Dessler<sup>66</sup> señala que los comités presentan tanto ventajas como desventajas, las cuales las enlistamos:

Ventajas:

- Opinión combinada.
- Coordinación.

---

<sup>65</sup> Gary Dessler, *Organización y administración*, p. 240.

<sup>66</sup> Gary Dessler, *Organización y Administración*, pp. 240-241.

- Cooperación.
- Desarrollo gerencial.

Desventajas:

- Pérdida de tiempo.
- Peligro de dominación y compromiso.
- Dificultad de fijar la responsabilidad.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elaborar un análisis y un listado de acciones eficientes y eficaces, que hayas observado o conozcas se han dado en empresas.

### 5.5 LA INTEGRACIÓN DE TODO EL PERSONAL

Para que los objetivos organizacionales se cumplan, se dé la eficacia y la eficiencia, y se obtengan resultados de calidad e incrementar la productividad que las empresas requieren, se debe dar la integración del personal.

Como empresario éste es un aspecto a cuidar, así, desde el comienzo, debe establecer qué tipo de personal se requiere, qué talentos deben poseer; para después buscarlos y contratarlos.

Una vez que estas personas están en la organización, hay que “sincronizar” sus intereses personales con los de la organización, hay que mantenerlos integrados entre ellos y con la empresa.

Metodologías para realizar esto existen, desde las muy conocidas como los ejercicios de integración hasta estrategias más completas.

Por ejemplo, dentro del terreno de la calidad, y buscando la integración del personal para hacer bien las cosas y lograr los resultados, la metodología de las 5-S ofrecen directrices claras y concretas.

Esta metodología es aplicable a todo tipo de organizaciones, y su objetivo es el mejorar y mantener el orden y la limpieza en el lugar de trabajo, como principio; pero esto favorece y ayuda a mejorar condiciones de la

empresa, en cuanto a la seguridad, las condiciones de trabajo, la motivación del personal, el clima organizacional, la eficiencia y la eficacia, lo cual contribuye de importante manera al incremento de la calidad, la productividad y la competitividad de la organización.

En diversos países se ha aplicado con mucho éxito las 5-S.

La metodología de las 5-S debe su nombre a que hace referencia a cinco palabras de origen japonés, las cuales dan nombre a cada una de las cinco fases de la misma.

Éstas son las siguientes:

- Seiri.
- Seiton.
- Seiso.
- Seiketsu.
- Shitsuke.

*Detallando cada una de ellas, se tiene lo siguiente:*

*Seiri* es clasificar, ordenar. Consiste en identificar, clasificar, separar y eliminar del área de trabajo todos los materiales que sean innecesarios, que no se requieren para realizar el trabajo.

Se lucha contra el hábito de guardar materiales, herramientas, objetos por si se pueden llegar a necesitar.

*Seiton* es organizar, es asignar un lugar a cada objeto que se considera como necesario de tal manera que pueda ser encontrado fácilmente.

Aquí se aplica “un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar”.

*Seiso* es la limpieza, consiste en eliminar las fuentes de suciedad, limpiar el sitio de trabajo.

Un principio fundamental aquí consiste no en limpiar más, sino evitar que se ensucie.

Un área de trabajo limpia es un hecho que motiva al trabajador, un área sucia y desordenada disminuye la eficiencia y desmotiva

La limpieza contribuye al buen funcionamiento de la maquinaria y los equipos, y producir así artículos de calidad.

*Seiketsu* es la estandarización. Esta fase permite preservar los logros obtenidos en las tres primeras fases, es decir, mantener un alto nivel de organización, orden y limpieza.

Los estándares que se establezcan deben ser auditados para verificar que se cumplan.

El empleo de los estándares se debe auditar para verificar su cumplimiento

*Shitsuke* es la disciplina y el hábito. Las cuatro S anteriores se pueden implantar y mantener si se es disciplinado, esto es cada trabajador debe realizar sus actividades de acuerdo con las normas establecidas y, sobre todo, porque las ha hecho parte de sí, es decir, se han convertido en un hábito.

La metodología de las 5-S ofrece grandes beneficios para la organización, como ejemplo tenemos lo siguiente:

1. Se incrementa la productividad, ya que al mantener organización, orden y limpieza se dan menos accidentes, productos defectuosos, averías. Se optimiza el uso del tiempo, de los inventarios y de movimientos.
2. Se logra un mejor lugar para trabajar, ya que se tiene más espacio, mejor imagen y el trabajador se siente más cómodo.
3. Se logra un mayor involucramiento de los trabajadores. Se da trabajo en equipo, ya que los trabajadores se comprometen, y se valoran las aportaciones individuales, se consigue hacer de la mejora continua, una tarea compartida por todos.

La aplicación de esta metodología dentro de una organización implica un cambio de cultura, fruto del cambio que se da en sus integrantes.

La cultura cambia como consecuencia de una serie de acciones, y para que se establezca y perdure no puede ser por imposición, se da por la convicción de los integrantes de la organización.

Como se ha mencionado, dentro del desarrollo organizacional, se busca establecer cambios, la implementación de la metodología 5-S puede estar incluida en un programa de desarrollo, siempre y cuando se valore adecuadamente su conveniencia.

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Ejemplificar cómo implantarían la metodología de las 5-S en alguna empresa a la que tengan acceso. Señalando todos los cambios que se harían.

## AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Qué características debe cumplir un objetivo?:
2. Puede ser definida como la capacidad para hacer correctamente las cosas
3. En la Metodología de las 5-S que S corresponde a “un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar”
4. Son los objetivos que se establecen como el método o la guía que se deberá seguir, para conseguir ciertos resultados.
5. Los objetivos que se establecen para un periodo de tiempo de 1 a 5 años se denominan:

## RESPUESTAS

1. Debe ser específico, medible, alcanzable, retador y tener parámetro de tiempo.
2. La eficacia.
3. *Seiton* es organizar, es asignar un lugar a cada objeto que se considera como necesario de tal manera que pueda ser encontrado fácilmente.
4. Tácticos.
5. A mediano plazo.

## UNIDAD 6

### ANALISIS DE LAS ZONAS ECONÓMICAS

---

#### OBJETIVO

El estudiante identificará los parámetros para el establecimiento de los salarios mínimos.

Recogerá las zonas geográficas establecidas para la asignación del salario mínimo.

Revisará las funciones de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.

#### TEMARIO

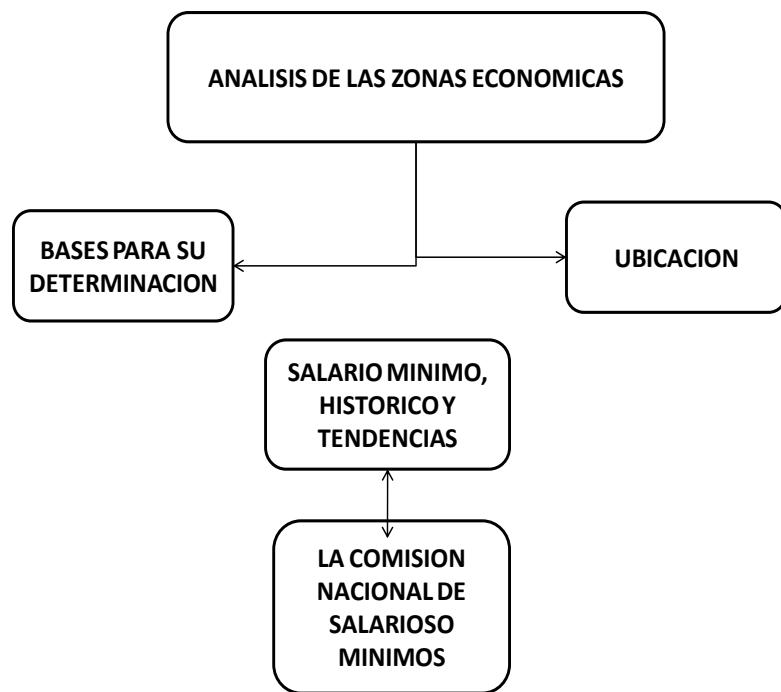
6.1 BASES PARA SU DETERMINACIÓN-PARÁMETROS

6.2 UBICACIÓN

6.3 SALARIO MÍNIMO, HISTÓRICO Y TENDENCIAS

6.4 LA COMISIÓN NACIONAL DE LOS SALARIOS MÍNIMOS

## MAPA CONCEPTUAL



## INTRODUCCIÓN

Se señalará la labor que realiza la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos para el establecimiento de los salarios mínimos, enunciando las diferentes zonas económicas en las que se encuentra dividido el país. Se identificarán los salarios mínimos vigentes y sus aspectos históricos.

Se analizará el empleo del salario mínimo.

## 6.1 BASES PARA SU DETERMINACIÓN—PARÁMETROS

La base para determinar el incremento en los salarios mínimos en el país, se fija conforme a la meta de inflación fijada por el Banco de México (BM); la práctica es si el BM determina, por ejemplo, que la inflación será de “x” por ciento, el aumento al salario mínimo será más o menos algunas décimas sobre este porcentaje, con el fin de mantener este salario alineado a la inflación esperada.

En el país contamos con un salario mínimo general, diferente en cada una de las tres zonas geográficas que serán revisadas más adelante y con el salario mínimo profesional.

En el portal de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos<sup>67</sup> se encuentran las tablas con los salarios mínimos profesionales por actividad y por zona geográfica, para conocerlos de manera particular se recomienda visitar el sitio web de este organismo.

Los puestos que se consideran son los siguientes:

1. Albañilería, oficial.
2. Boticas, farmacias y droguerías, dependiente de mostrador.
3. Buldócer y/o trascabo, operador.
4. Cajero(a) de máquina registradora.
5. Cajista de imprenta, oficial.
6. Cantinero preparador de bebidas.
7. Carpintero en fabricación y reparación de muebles, oficial.
8. Cocinero(a), mayor(a) en restaurantes, fondas y demás establecimientos de preparación y venta de alimentos.
9. Colchones, oficial en fabricación y reparación.
10. Colocador de mosaicos y azulejos, oficial.
11. Construcción de edificios y casas habitación, yesero.
12. Cortador en talleres y fábricas de manufactura de calzado, oficial.

---

<sup>67</sup> [http://www.conasami.gob.mx/pdf/tabla\\_salarios\\_minimos/2010/01\\_01\\_2010.pdf](http://www.conasami.gob.mx/pdf/tabla_salarios_minimos/2010/01_01_2010.pdf)

13. Costurero(a) en confección de ropa en talleres o fábricas.
14. Costurero(a) en confección de ropa en trabajo a domicilio.
15. Chofer acomodador de automóviles en estacionamientos.
16. Chofer de camión de carga en general.
17. Chofer de camioneta de carga en general.
18. Chofer operador de vehículos con grúa.
19. Draga, operador.
20. Ebanista en fabricación y reparación de muebles, oficial.
21. Electricista instalador y reparador de instalaciones eléctricas, oficial.
22. Electricista en la reparación de automóviles y camiones, oficial.
23. Electricista reparador de motores y/o generadores en talleres de servicio, oficial.
24. Empleado de góndola, anaquel o sección en tiendas de autoservicio.
25. Encargado de bodega y/o almacén.
26. Enfermería, auxiliar práctico de
27. Ferreterías y tlapalerías, dependiente de mostrador.
28. Fogonero de calderas de vapor.
29. Gasolinero, oficial.
30. Herrería, oficial.
31. Hojalatero en la reparación de automóviles y camiones, oficial.
32. Hornero fundidor de metales, oficial.
33. Joyero-platero, oficial.
34. Joyero-platero en trabajo a domicilio, oficial.
35. Linotipista, oficial.
36. Lubricador de automóviles, camiones y otros vehículos de motor.
37. Maestro en escuelas primarias particulares.

38. Manejador en granja avícola.
39. Maquinaria agrícola, operador.
40. Máquinas para madera en general, oficial operador.
- 41 Mecánico en reparación de automóviles y camiones, oficial.
- 42 Mecánico tornero, oficial.
- 43 Moldero en fundición de metales.
- 44 Montador en talleres y fábricas de calzado, oficial.
- 45 Niquelado y cromado de artículos y piezas de metal, oficial.
- 46 Peinador(a) y manicurista.
- 47 Perforista con pistola de aire.
- 48 Pintor de automóviles y camiones, oficial.
- 49 Pintor de casas, edificios y construcciones en general, oficial.
- 50 Planchador a máquina en tintorerías, lavanderías y establecimientos similares.
- 51 Plomero en instalaciones sanitarias, oficial.
- 52 Prensa offset multicolor, operador.
- 53 Prensista, oficial.
- 54 Radiotécnico reparador de aparatos eléctricos y electrónicos, oficial.
- 55 Recamarero(a) en hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje
- 56 Recepcionista en general.
- 57 Refaccionarias de automóviles y camiones, dependiente de mostrador.
- 58 Reparador de aparatos eléctricos para el hogar, oficial.
- 59 Reportero(a) en prensa diaria impresa.
- 60 Reportero(a) gráfico(a) en prensa diaria impresa.
- 61 Repostero o pastelero.

62. Sastrería en trabajo a domicilio, oficial.
63. Secretario(a) auxiliar.
64. Soldador con soplete o con arco eléctrico.
65. Talabartero en la manufactura y reparación de artículos de piel, oficial.
66. Tablajero y/o carnicero en mostrador.
67. Tapicero de vestiduras de automóviles, oficial.
68. Tapicero en reparación de muebles, oficial.
69. Trabajo social, técnico(a).
70. Vaquero ordeñador a máquina.
71. Velador.
72. Vendedor de piso de aparatos de uso doméstico.
73. Zapatero en talleres de reparación de calzado, oficial.

Todo lo anterior tiene su base legal en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos<sup>68</sup> y fija algunos de los aspectos que se deben considerar para la asignación del salario mínimo, a saber:

*En el Título Sexto, del Trabajo y de la Previsión Social, se establece:*

Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

VI. Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en las áreas geográficas que se determinen; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales.

---

<sup>68</sup> <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>

Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas.

Los salarios mínimos se fijarán por una comisión nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la que podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones.

En cuanto a la periodicidad para fijar el salario mínimo, en sus comienzos era de cada dos años, aunque siempre estuvo previsto que se podría modificar en cualquier momento, por alguna situación justificada.

A partir del 1 de enero de 1976, estos salarios se han fijado cada año, comenzando a operar el primer día de cada año, conservándose el derecho a ser modificados en cualquier momento, si se requiere, como sucedió en 1995 y 1998.

## 6.2 UBICACIÓN

Para la determinación y el pago del salario mínimo, la República Mexicana se encuentra dividida en tres zonas geográficas, identificadas con las letras A, B y C, como a continuación se indica:

### Área geográfica A<sup>69</sup>

Integrada por todos los municipios de los Estados de Baja California y Baja California Sur; los municipios de Guadalupe, Juárez y Práxedis G. Guerrero, del Estado de Chihuahua; el Distrito Federal; el municipio de Acapulco de Juárez, del Estado de Guerrero; los municipios de Atizapán de Zaragoza,

---

<sup>69</sup>

[http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/asistencia\\_contribuyente/informacion\\_frecuente/salarios\\_minimos/45\\_17211.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/informacion_frecuente/salarios_minimos/45_17211.html)

Coacalco de Berriozábal, Cuautitlán, Cuautitlán Izcalli, Ecatepec de Morelos, Naucalpan de Juárez, Tlalnepantla de Baz y Tultitlán, del Estado de México; los municipios de Agua Prieta, Cananea, Naco, Nogales, General Plutarco Elías Calles, Puerto Peñasco, San Luis Río Colorado y Santa Cruz, del Estado de Sonora; los municipios de Camargo, Guerrero, Gustavo Díaz Ordaz, Matamoros, Mier, Miguel Alemán, Nuevo Laredo, Reynosa, Río Bravo, San Fernando y Valle Hermoso, del Estado de Tamaulipas, y los municipios de Agua Dulce, Coatzacoalcos, Cosoleacaque, Las Choapas, Ixhuatlán del Sureste, Minatitlán, Moloacán y Nanchital de Lázaro Cárdenas del Río, del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.

#### *Área geográfica B<sup>70</sup>*

Integrada por los municipios de Guadalajara, El Salto, Tlajomulco de Zúñiga, Tlaquepaque, Tonalá y Zapopan, del Estado de Jalisco; los municipios de Apodaca, San Pedro Garza García, General Escobedo, Guadalupe, Monterrey, San Nicolás de los Garza y Santa Catarina, del Estado de Nuevo León; los municipios de Altar, Atil, Bácum, Benito Juárez, Benjamín Hill, Caborca, Cajeme, Carbó, La Colorada, Cucurpe, Empalme, Etchojoa, Guaymas, Hermosillo, Huatabampo, Imuris, Magdalena, Navojoa, Opodepe, Oquitoa, Pitiquito, San Ignacio Río Muerto, San Miguel de Horcasitas, Santa Ana, Sáric, Suaqui Grande, Trincheras y Tubutama, del Estado de Sonora; los municipios de Aldama, Altamira, Antiguo Morelos, Ciudad Madero, Gómez Farías, González, El Mante, Nuevo Morelos, Ocampo, Tampico y Xicoténcatl del Estado de Tamaulipas; y los municipios de Coatzintla, Poza Rica de Hidalgo y Tuxpan, del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.

#### *Área geográfica C<sup>71</sup>*

---

<sup>70</sup>

[http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/asistencia\\_contribuyente/informacion\\_frecuente/salarios\\_minimos/45\\_17212.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/informacion_frecuente/salarios_minimos/45_17212.html)

<sup>71</sup> [http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/asistencia\\_contribuyente/informacion\\_frecuente/salarios\\_minimos/45\\_17213.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/informacion_frecuente/salarios_minimos/45_17213.html)

Integrada por todos los municipios de los Estados de Aguascalientes, Campeche, Coahuila de Zaragoza, Colima, Chiapas, Durango, Guanajuato, Hidalgo, Michoacán de Ocampo, Morelos, Nayarit, Oaxaca, Puebla, Querétaro de Arteaga, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Tabasco, Tlaxcala, Yucatán y Zacatecas; todos los municipios del Estado de Chihuahua excepto Guadalupe, Juárez y Práxedis G. Guerrero; todos los municipios del Estado de Guerrero excepto Acapulco de Juárez; todos los municipios del Estado de Jalisco excepto Guadalajara, El Salto, Tlajomulco de Zúñiga, Tlaquepaque, Tonalá y Zapopan; todos los municipios del Estado de México excepto Atizapán de Zaragoza, Coacalco de Berriozábal, Cuautitlán, Cuautitlán Izcalli, Ecatepec de Morelos, Naucalpan de Juárez, Tlalnepantla de Baz y Tultitlán; todos los municipios del Estado de Nuevo León excepto Apodaca, San Pedro Garza García, General Escobedo, Guadalupe, Monterrey, San Nicolás de los Garza y Santa Catarina; los municipios de Aconchi, Álamos, Arivechi, Arizpe, Bacadéhuachi, Bacanora, Bacerac, Bacoachi, Banámichi, Baviácora, Bavispe, Cumpas, Divisaderos, Fronteras, Granados, Huachinera, Huásabas, Huépac, Mazatlán, Moctezuma, Nácori Chico, Nacozari de García, Onavas, Quiriego, Rayón, Rosario, Sahuaripa, San Felipe de Jesús, San Javier, San Pedro de la Cueva, Soyopa, Tepache, Ures, Villa Hidalgo, Villa Pesqueira y Yécora, del Estado de Sonora; los municipios de Abasolo, Burgos, Bustamante, Casas, Cruillas, Güémez, Hidalgo, Jaumave, Jiménez, Llera, Mainero, Méndez, Miquihuana, Padilla, Palmillas, San Carlos, San Nicolás, Soto la Marina, Tula, Victoria y Villagrán, del Estado de Tamaulipas; y todos los municipios del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, excepto Agua Dulce, Coatzacoalcos, Coatza, Cosoleacaque, Las Choapas, Ixhuatlán del Sureste, Minatitlán, Moloacán, Nanchital de Lázaro Cárdenas del Río, Poza Rica de Hidalgo y Tuxpan.

Esta clasificación y ubicación de qué lugares corresponde a qué zonas, debe ser conocida por el empresario para el cumplimiento de sus obligaciones en la materia.

### 6.3 SALARIO MÍNIMO, HISTÓRICO Y TENDENCIAS

Históricamente, se sabe que México es uno de los países pioneros en materia de salarios mínimos. Ya que en la Constitución de 1917 se estableció el salario mínimo con una cobertura nacional.

A continuación se presenta un histórico del salario mínimo general por zonas geográficas de 1992 a 2010, de acuerdo con la Comisión Nacional de Salarios Mínimos:<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> <sup>72</sup> <http://www.conasami.gob.mx/>

SALARIOS MÍNIMOS GENERALES POR ÁREAS GEOGRÁFICAS  
1992-2010

Año y períodos	Área Geográfica		
	A	B	C
	Pesos diarios		
1992			
Del 1o. de enero al 31 de diciembre	13.330	12.320	11.115
	Nuevos pesos diarios <sup>1</sup>		
1993			
Del 1o. de enero al 31 de diciembre	14.27	13.26	12.05
1994			
Del 1o. de enero al 31 de diciembre	15.27	14.19	12.89
1995			
Del 1o. de enero al 31 de marzo	16.34	15.18	13.79
Del 1o. de abril al 3 de diciembre	18.30	17.00	15.44
Del 4 al 31 de diciembre	20.15	18.70	17.00
	Pesos diarios		
1996			
Del 1o. de enero al 31 de marzo	20.15	18.70	17.00
Del 1o. de abril al 2 de diciembre	22.60	20.95	19.05
Del 3 al 31 de diciembre	26.45	24.50	22.50
1997			
Del 1o. de enero al 31 de diciembre	26.45	24.50	22.50
1998			
Del 1o. de enero al 2 de diciembre	30.20	28.00	26.05
Del 3 al 31 de diciembre	34.45	31.90	29.70
1999			
Del 1o. de enero al 31 de diciembre	34.45	31.90	29.70
2000			
Del 1o. de enero al 31 de diciembre	37.90	35.10	32.70
2001			
Del 1o. de enero al 31 de diciembre	40.35	37.95	35.85
2002			
Del 1o. de enero al 31 de diciembre	42.15	40.10	38.30
2003			
Del 1o. de enero al 31 de diciembre	43.65	41.85	40.30
2004			
Del 1o. de enero al 31 de diciembre	45.24	43.73	42.11
2005			
Del 1o. de enero al 31 de diciembre	46.80	45.35	44.05
2006			
Del 1o. de enero al 31 de diciembre	48.67	47.16	45.81
2007			
Del 1o de enero al 31 de diciembre	50.57	49.00	47.60
2008			
Del 1o de enero al 31 de diciembre	52.59	50.96	49.50
2009			
Del 1o de enero al 31 de diciembre	54.80	53.26	51.95
2010			
A partir del 1o. de enero	57.46	55.84	54.47

El salario mínimo se relaciona con algunas disposiciones legales, por lo cual es fundamental que un empresario esté al tanto de esto.

Se puede decir que el salario mínimo funciona como una unidad base, ya que en diferentes disposiciones legales se hace referencia al salario mínimo, como puede ser para el pago de multas penas, recargos cuotas, pensiones, etc.

Es necesario identificar cuándo se fijan estas considerando como unidad el salario de la zona geográfica en particular, o cuándo se considera el del Distrito Federal (zona A).

Esto suele expresarse en múltiplos de dicho salario diario o mensual.

Considerando esto, cuando se fija un nuevo salario mínimo general, todo lo que esté vinculado a él se eleva a partir del día en que el salario empieza a aplicarse.

#### 6.4 LA COMISIÓN NACIONAL DE LOS SALARIOS MÍNIMOS

De acuerdo con lo establecido por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se constituyó la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, y de con base en su portal web señala lo siguiente:

La Comisión Nacional de los Salarios Mínimos<sup>73</sup> (CONASAMI) es un organismo público descentralizado creado mediante la reforma a la Fracción VI del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de noviembre de 1962, así como las correspondientes reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo publicadas en el mismo Diario el 31 de diciembre de ese mismo año.

Tiene como objetivo fundamental cumplir con lo establecido en el artículo 94 de la Ley Federal del Trabajo, en el que se le encomienda que, en su carácter de órgano tripartito, lleve a cabo la fijación de los salarios mínimos legales, procurando asegurar la congruencia entre lo que establece la

---

<sup>73</sup> <http://www.conasami.gob.mx/>

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos con las condiciones económicas y sociales del país, propiciando la equidad y la justicia entre los factores de la producción, en un contexto de respeto a la dignidad del trabajador y su familia.

Como sustento de esto, revisemos lo que la Ley Federal del Trabajo<sup>74</sup> estipula en el siguiente artículo:

*Artículo 94.* Los salarios mínimos se fijarán por una Comisión Nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la cual podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones.

En la misma Ley se establecen los lineamientos de funcionamiento para la misma, citaremos solamente algunos artículos para conocer el sustento legal:

## *Capítulo VI*

### Comisión Nacional de los Salarios Mínimos

*Artículo 551.* La Comisión Nacional de los Salarios Mínimos funcionará con un Presidente, un Consejo de Representantes y una Dirección Técnica.

*Artículo 552.* El Presidente de la Comisión será nombrado por el Presidente de la República y deberá satisfacer los requisitos siguientes:

- I. Ser mexicano, mayor de treinta y cinco años de edad y estar en pleno ejercicio de sus derechos.
- II. Poseer título legalmente expedido de licenciado en derecho o en economía;
- III. Haberse distinguido en estudios de derecho del trabajo y económicos.
- IV. No pertenecer al estado eclesiástico.
- V. No haber sido condenado por delito intencional sancionado con pena corporal.

---

<sup>74</sup> <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

*Artículo 553.* El Presidente de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos tiene los deberes y atribuciones siguientes:

- I. Someter al Consejo de Representantes el plan anual de trabajo preparado por la Dirección Técnica.
- II. Reunirse con el Director y los Asesores Técnicos, una vez al mes, por lo menos; vigilar el desarrollo del plan de trabajo que efectúen las investigaciones y estudios complementarios que juzgue conveniente.
- III. Informar periódicamente al Secretario del Trabajo y Previsión Social de las actividades de la Comisión.
- IV. Citar y presidir las sesiones del Consejo de Representantes.
- V. Disponer la organización y vigilar el funcionamiento de las Comisiones Consultivas de la Comisión Nacional.
- VI. Presidir los trabajos de las Comisiones Consultivas o designar, en su caso, a quienes deban presidirlos.
- VII. Los demás que le confieran las leyes.

*Artículo 554.* El Consejo de Representantes se integrará:

- I. Con la representación del gobierno, compuesta del Presidente de la Comisión, que será también el Presidente del Consejo y que tendrá el voto del gobierno, y de dos asesores, con voz informativa, designados por el Secretario del Trabajo y Previsión Social.
- II. Con un número igual, no menor de cinco, ni mayor de quince, de representantes propietarios y suplentes de los trabajadores sindicalizados y de los patrones, designados cada cuatro años, de conformidad con la convocatoria que al efecto expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Si los trabajadores o los patrones no hacen la designación de sus representantes, la hará la misma Secretaría del Trabajo y Previsión Social, debiendo recaer en trabajadores o patrones.
- III. El Consejo de Representantes deberá quedar integrado el primero de julio del año que corresponda, a más tardar.

*Artículo 555.* Los representantes asesores a que se refiere la fracción I del artículo anterior, deberán satisfacer los requisitos siguientes:

- I. Ser mexicanos, mayores de treinta años de edad y estar en pleno ejercicio de sus derechos.
- II. Poseer título legalmente expedido de licenciado en derecho o en economía.
- III. No pertenecer al estado eclesiástico.
- IV. No haber sido condenados por delito intencional sancionado con pena corporal.

*Artículo 556.* Los representantes de los trabajadores y de los patrones deberán satisfacer los requisitos siguientes:

- I. Ser mexicanos, mayores de veinticinco años y estar en pleno ejercicio de sus derechos;
- II. No pertenecer al estado eclesiástico.
- III. No haber sido condenados por delito intencional sancionado con pena corporal.

*Artículo 557.* El Consejo de Representantes tiene los deberes y atribuciones siguientes:

- I. Determinar, en la primera sesión, su forma de trabajo y la frecuencia de las sesiones;
- II. Aprobar anualmente el plan de trabajo de la Dirección Técnica.
- III. Conocer el dictamen formulado por la Dirección Técnica y dictar resolución en la que se determinen o modifiquen las áreas geográficas en las que regirán los salarios mínimos. La resolución se publicará en el Diario Oficial de la Federación.
- IV. Practicar y realizar directamente las investigaciones y estudios que juzgue conveniente y solicitar de la Dirección Técnica que efectúe investigaciones y estudios complementarios.
- V. Designar una o varias comisiones o técnicos para que practiquen investigaciones o realicen estudios especiales.

VI. Aprobar la creación de comisiones consultivas de la Comisión Nacional y determinar las bases para su integración y funcionamiento.

VII. Conocer las opiniones que formulen las comisiones consultivas al término de sus trabajos.

VIII. Fijar los salarios mínimos generales y profesionales.

IX. Los demás que le confieran las leyes.

*Artículo 558.* La Dirección Técnica se integrará:

I. Con un Director, nombrado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

II. Con el número de Asesores Técnicos que nombre la misma Secretaría.

III. Con un número igual, determinado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de Asesores Técnicos Auxiliares, designados por los representantes de los trabajadores y de los patrones. Estos asesores disfrutarán, con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación, de la misma retribución que se pague a los nombrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

*Artículo 559.* La designación de Asesor Técnico Auxiliar a que se refiere la fracción III del artículo anterior, es revocable en cualquier tiempo, a petición del cincuenta y uno por ciento de los trabajadores o patrones que la hubiesen hecho. La solicitud se remitirá a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la que después de comprobar el requisito de la mayoría, hará la declaratoria correspondiente. La solicitud deberá contener el nombre y domicilio de la persona que deba desempeñar el cargo.

*Artículo 560.* El Director, los Asesores Técnicos y los Asesores Técnicos Auxiliares, deberán satisfacer los requisitos siguientes:

I. Ser mexicanos, mayores de veinticinco años y estar en pleno ejercicio de sus derechos.

II. Poseer título legalmente expedido de licenciado en derecho o en economía.

III. No pertenecer al estado eclesiástico.

IV. No haber sido condenados por delito intencional sancionado con pena corporal.

*Artículo 561.* La Dirección Técnica tiene los deberes y atribuciones siguientes:

- I. Realizar los estudios técnicos necesarios y apropiados para determinar la división de la República en áreas geográficas, formular un dictamen y proponerlo al Consejo de Representantes.
- II. Proponer al Consejo de Representantes modificaciones a la División de la República en áreas geográficas y a la integración de las mismas; siempre que existan circunstancias que lo justifiquen.
- III. Practicar las investigaciones y realizar los estudios necesarios y apropiados para que el Consejo de Representantes pueda fijar los salarios mínimos.
- IV. Sugerir la fijación de los salarios mínimos profesionales.
- V. Publicar regularmente las fluctuaciones ocurridas en los precios y sus repercusiones en el costo de la vida para las principales localidades del país.
- VI. Resolver, previa orden del Presidente, las consultas que se le formulen en relación con las fluctuaciones de los precios y sus repercusiones en el poder adquisitivo de los salarios.
- VII. Apoyar los trabajos técnicos e investigaciones de las Comisiones Consultivas.
- VIII. Los demás que le confieran las leyes.

*Artículo 562.* Para cumplir las atribuciones a que se refiere la fracción III del artículo anterior, la Dirección Técnica deberá:

- I. Practicar y realizar las investigaciones y estudios necesarios y apropiados para determinar, por lo menos:
  - a) La situación económica general del país.
  - b) Los cambios de mayor importancia que se hayan observado en las diversas actividades económicas.
  - c) Las variaciones en el costo de la vida por familia.
  - d) Las condiciones del mercado de trabajo y las estructuras salariales.

II. Realizar periódicamente las investigaciones y estudios necesarios para determinar:

- a) El presupuesto indispensable para la satisfacción de las siguientes necesidades de cada familia, entre otras: las de orden material, tales como la habitación, menaje de casa, alimentación, vestido y transporte; las de carácter social y cultural, tales como concurrencia a espectáculos, práctica de deportes, asistencia a escuelas de capacitación, bibliotecas y otros centros de cultura; y las relacionadas con la educación de los hijos.
- b) Las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores de salario mínimo.

III. Solicitar toda clase de informes y estudios de las instituciones oficiales, federales y estatales y de las particulares que se ocupen de problemas económicos, tales como los institutos de investigaciones sociales y económicas, las organizaciones sindicales, las cámaras de comercio, las de industria y otras instituciones semejantes.

IV. Recibir y considerar los estudios, informes y sugerencias que le presenten los trabajadores y los patrones.

V. Preparar un informe de las investigaciones y estudios que hubiese efectuado y de los presentados por los trabajadores y los patrones y someterlo a la consideración del Consejo de Representantes.

*Artículo 563. El Director Técnico tiene los deberes y atribuciones siguientes:*

- I. Coordinar los trabajos de los asesores.
- II. Informar periódicamente al Presidente de la Comisión y al Consejo de Representantes, del estado de los trabajos y sugerir se lleven a cabo investigaciones y estudios complementarios.
- III. Actuar como Secretario del Consejo de Representantes.
- IV. Disponer, previo acuerdo con el Presidente de la Comisión Nacional, la integración oportuna de los Secretariados Técnicos de las Comisiones Consultivas.
- V. Los demás que le confieran las leyes.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elaborar un cuadro sinóptico, integrando los conceptos principales que circundan al salario mínimo.

## AUTOEVALUACIÓN

1. ¿En cuántas zonas geográficas se divide a la República Mexicana para efectos de salario mínimo?
2. ¿Quién fija los salarios mínimos?
3. ¿Qué ley establece los lineamientos para el funcionamiento de la Comisión encargada de establecer los salarios mínimos?
4. ¿Cuál es la periodicidad con que en los últimos años se ha fijado el salario mínimo?
5. ¿Cuál es la zona geográfica que sirve como referente a nivel de la República Mexicana para establecer algunas disposiciones legales?

**Respuestas:**

1. En tres zonas: A, B y C.
2. La Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.
3. La Ley Federal del Trabajo.
4. Un año.
5. La zona A.

# UNIDAD 7

## LA TAREA ADMINISTRATIVA

### OBJETIVO

El alumno identificará los pasos fundamentales del proceso administrativo.

Reconocerá el rol del administrador.

Valorará la importancia de la administración para las empresas.

### TEMARIO

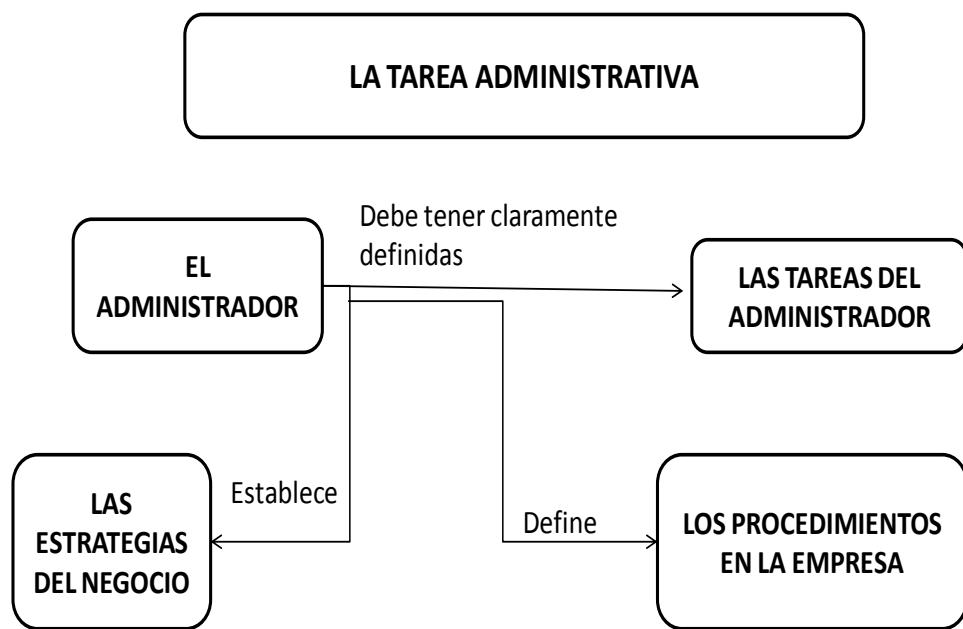
7.1 EL ADMINISTRADOR

7.2 LAS TAREAS DEL ADMINISTRADOR

7.3 LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

7.4 LOS PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

## MAPA CONCEPTUAL



## INTRODUCCIÓN

En esta Unidad se discutirá la función administrativa, aspecto fundamental para que la empresa logre sus metas. Señalando cómo la administración se constituye en el proceso que permite darle forma de manera consistente y constante a las organizaciones.

La administración dentro de la formación empresarial es fundamental para el desarrollo de la nueva empresa.

Inicialmente se señalará el papel del administrador y sus funciones o tareas, las cuales deben estar vinculadas a la estrategia del negocio.

Se expondrán las principales áreas y funciones de la empresa, resaltando la contribución que estos departamentos aportan para el desempeño de la organización.

## 7.1 EL ADMINISTRADOR

Comenzaremos con las definiciones que ofrece el *Diccionario de la Real Academia Española*:<sup>75</sup>

*administrador, ra.* (Del lat. *administrātor, -ōris*).

adj. Que administra.

m. y f. Persona que administra bienes ajenos.

*administrar.* (Del lat. *administrāre*).

tr. Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.

tr. Dirigir una institución.

tr. Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes.

tr. Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad.

Se tiene entonces que el administrador es la persona capaz de aplicar sus conocimientos para desarrollar el proceso administrativo, al planear, organizar, dirigir y controlar las acciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos de la institución.

El administrador se puede ubicar a diferentes niveles dentro de la organización. Así, dentro de las empresas puede existir un Consejo de Administración que es el responsable de la planeación estratégica. En las sociedades mercantiles se debe tener la figura del administrador único, que es el responsable ante los niveles superiores por los actos que realice la organización.

---

<sup>75</sup> [http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=ADMINISTRADOR](http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=ADMINISTRADOR)

La jerarquía de los puestos administrativos es amplia; dentro de la empresa se encuentran los puestos de Director, gerente, mandos medios e inferiores.

Los directores de área contribuyen en la administración de la empresa al responsabilizarse por las funciones de todo un departamento o una serie de funciones.

Dentro de las organizaciones también de manera habitual, se tiene una Dirección o Gerencia “administrativa”, a cuyo cargo está la contabilidad, auditoria, impuestos, tesorería de manera general.

Otra aplicación que se da al termino “administrativo” es para el personal que no se encuentra laborando en la parte productiva, es decir, a las personas que realizan tareas “de escritorio”, se les suele denominar personal administrativo, y esto es debido a que contribuyen en el proceso administrativo, de formas diferentes, pues hay puestos y áreas enfocadas mayoritariamente a una de las funciones como puede ser el departamento de “planeación” o el de “control de la calidad”, sin embargo, existen otros que en el desempeño de sus tareas realicen su propio proceso administrativo, ya que planean qué hacer, organizan cómo hacerlo, dirigen lo necesario y finalmente controlan lo logrado.

## 7.2 LAS TAREAS DEL ADMINISTRADOR

Las tareas del administrador giran alrededor del proceso administrativo, que es un conjunto de etapas secuenciales que se interrelacionan como parte de un proceso integral que permiten realizar la tarea administrativa.

El proceso administrativo consiste en cuatro pasos fundamentales:

- Planear.
- Organizar.
- Dirigir.
- Controlar.

Stoner<sup>76</sup> señala lo siguiente:

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes. Los gerentes –entrenadores, directores, ejecutivos de ventas– tal vez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si éstas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen.

También,<sup>77</sup> menciona: “La administración es una especialidad que trata de las cuestiones referentes al *tiempo* y a las *relaciones humanas* que se presentan en las organizaciones.”

Detallando cada uno de los pasos, se tiene lo siguiente:

### *Planear*

El *Diccionario de la Real Academia Española*<sup>78</sup> la define así:

tr. Trazar o formar el plan de una obra.

tr. Hacer planes o proyectos.

Stoner<sup>79</sup> señala: “Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método plan o lógica, y no en coronadas.”

---

<sup>76</sup> James A. F. Stoner, *Administración*, p. 7

<sup>77</sup> James A. F. Stoner, *Administración*, p. 9.

<sup>78</sup> <http://www.rae.es/rae.html>

<sup>79</sup> James A. F. Stoner, *Administración*, p. 11.

La planeación inicia con el planteamiento de objetivos organizacionales, que, como se ha visto, pueden ser estratégicos, tácticos y operativos y que marcan a dónde se quiere ir.

En esta misma fase se integran las políticas que son los lineamientos que se deben seguir para el desarrollo de las diferentes actividades empresariales.

Los presupuestos se consideran también aquí, ya que hay que prever los aspectos económicos que se verán involucrados.

Y finalmente se puede incluir un pronóstico donde se visualiza qué es lo que pudiese suceder.

### *Organizar*

De acuerdo con el *Diccionario de la Real Academia Española*:<sup>80</sup>

tr. Establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados.

tr. Poner algo en orden.

tr. Hacer, producir algo. *Organizaron una pelea*. U. t. c. prnl.

5. Dicho de una persona: Ordenarse las actividades o distribuirse el tiempo.

Se puede decir que organizar es el establecimiento de la estructura necesaria para realizar las funciones de la empresa.

Stoner<sup>81</sup> comenta: “Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la

---

<sup>80</sup> <http://www.rae.es/rae.html>

<sup>81</sup> James A. F. Stoner, *Administración*, p. 345.

eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían.”

Fijar las estructuras para que se den las funciones, implica realizar un cuidadoso análisis y una seguir diferentes acciones, tal como Stoner<sup>82</sup> señala:

Los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar:

1. Dividir la carga de trabajo.
2. Cambiar las tareas en forma lógica y eficiente.
3. Especificar quién depende de quién en la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos

Es en este paso es donde quedan claramente definidas las jerarquías organizacionales y la departamentalización de la empresa.

### *Dirigir*

De acuerdo con el *Diccionario de la Real Academia Española*:<sup>83</sup>

dirigir.(Del lat. *dirigēre*).

tr. Enderezar, llevar rectamente algo hacia un término o lugar señalado.

tr. Guiar, mostrando o dando las señas de un camino.

tr. Encaminar la intención y las operaciones a determinado fin.

tr. Gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión.

---

<sup>82</sup> James A. F. Stoner, *Administración*, p. 345.

<sup>83</sup> <http://www.rae.es/rae.html>

tr. Aconsejar y gobernar la conciencia de alguien.

tr. Orientar, guiar, aconsejar a quien realiza un trabajo.

La dirección implica la ejecución de lo que se ha planeado con base en la estructura organizacional que se determinó, guiando los esfuerzos de las personas a través de la comunicación y la supervisión.

La dirección conlleva la toma de decisiones, misma que puede ser definida como la elección de ejecutar algo, evaluando las diferentes alternativas que se presentan.

Dirigir también implica vigilar el proceso de comunicación, para que la información fluya en ambos sentidos, es decir, de los dirigentes de la organización a los empleados y viceversa.

La supervisión que se ejerce desde la dirección es al dar seguimiento a que las acciones planeadas y esperadas se den de manera correcta.

### *Controlar*

El *Diccionario de la Real Academia Española*<sup>84</sup> señala:

Controlar: (Del fr. *contrôler*).

tr. Ejercer el control.

control. (Del fr. *contrôle*).

m. Comprobación, inspección, fiscalización, intervención.

m. Dominio, mando, preponderancia.

---

<sup>84</sup> <http://www.rae.es/rae.html>

Stoner<sup>85</sup> menciona: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación."

Es mediante el control que se da la medición de la ejecución de los planes, es la parte del proceso administrativo que permite detectar y, aún mejor, prever desviaciones de las acciones para definir y establecer las medidas correctivas apropiadas.

Para poder realizar un control se deben tener definidos los estándares de ejecución deseados, basados en los objetivos.

También es importante contar con instrumentos que permitan medir los resultados.

Ante la presencia de desviaciones, al controlar una acción, se debe dar la corrección de éstas, orientándolas hacia los estándares esperados.

Dentro del control, la retroalimentación es un aspecto fundamental, ya que por medio de ella se comunica cuáles son las desviaciones identificadas y las medidas tomadas para corregirlas y por supuesto los nuevos pasos a seguir.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Ejemplificar, con aspectos concretos, qué es lo que un administrador en los diferentes niveles de una organización hace, siguiendo el proceso administrativo.

### 7.3 LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

Dentro de la globalización en la se encuentran las empresas, es evidente que se ha generado una constante necesidad para crear estrategias que permitan

---

<sup>85</sup> James A. F. Stoner, *Administración*, p. 610.

mejorar en todos los sentidos, buscando beneficios económicos para las organizaciones.

Esta necesidad debe ser atendida por los directivos, quienes son los responsables de identificar qué es lo que sucede y crear estrategias óptimas que permitan tener resultados ganadores.

Es por esto, que se considera que el éxito de una empresa, está relacionado con la habilidad de sus ejecutivos para diseñar e implantar estrategias.

De acuerdo con el *Diccionario de la Real Academia Española*:<sup>86</sup>

estrategia. (Del lat. *strategia*, y este del gr. στρατηγία).

f. Arte de dirigir las operaciones militares.

f. Arte, traza para dirigir un asunto.

f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Co base en esto, las estrategias marcan los puntos o reglas para dirigirse de manera óptima.

Los directivos, en principio deben entender perfectamente en dónde están parados antes de realizar sus estrategias, analizar sus ventajas competitivas, llevar a cabo un profundo estudio que les permita identificar las fuerzas con que cuenta, determinar cuáles requieren ser guiadas con estrategia, y finalmente señalar qué aspectos necesitan ser modificados.

Para determinar la estrategia más adecuada, se deben considerar los riesgos y las oportunidades identificados en el ambiente de manera conjunta con las características propias de la organización.

También se necesita tener en cuenta que para implementar una estrategia con éxito, se debe considerar la cultura organizacional, si las estrategias se contraponen a ésta, es difícil lograr el éxito deseado.

---

<sup>86</sup> <http://www.rae.es/rae.html>

En el mundo empresarial, cada organización determina sus estrategias, buscando con ellas el éxito planeado, es por esto que, realizar negocios prósperos se refiere al establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas, ya sean nacionales o internacionales.

Para establecer una alianza estratégica, se requiere estudiar, evaluar, y analizar las diversas formas en que puede darse tal hecho.

Es importante tener presente que una alianza estratégica tiene diversas funciones: como puede ser el mejorar productos, ampliar el mercado, afrontar la quiebra, entrar a otros mercados, aumentar las ventas, completar una línea de productos y/o servicios, expandirse al mercado internacional.

Morales señala importantes aspectos a considerar en cuanto a alianzas estratégicas, a saber:<sup>87</sup>

*Criterios para construir alianzas*

- a) Alcanzar metas estratégicas.
- b) Reducir los riesgos mientras los resultados positivos se incrementan.
- c) Sacar provecho de recursos valiosos.

Si una alianza deja de satisfacer estos criterios, ésta no será estratégica, tampoco tendrá éxito ni será eficiente.

Las alianzas ofrecen numerosas ventajas, entre ellas se tiene que al combinar lo mejor de los recursos de las diferentes compañías, éstos se potencializan.

Los riesgos se comparten, lo cual sirve para aprovechar oportunidades.

Los canales de distribución se optimizan.

---

<sup>87</sup> Arturo Morales, *PYME's*, pp. 50-53.

Al aliarse empresas grandes con más pequeñas, éstas mejoran su posición económica.

Cada empresa, de acuerdo a la visión de sus dirigentes, marca sus estrategias y las maneras de cómo llevarlas a cabo.

#### 7.4 LOS PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

Los procedimientos deben establecerse para llevar en forma ordenada las diferentes actividades que se deben realizar para llevar a cabo una función, ya sea administrativa u operativa.

Los procedimientos dentro de la organización permiten establecer una metodología para determinar, cómo se llevarán a cabo las actividades futuras, estableciendo cronogramas de las acciones a realizar. En general, son las guías que especifican de manera clara y detallada qué se debe hacer.

Los procedimientos se establecen en un documento que recibe el nombre de *manual de procedimientos*, en el cual se determina una serie de actividades para llevar a cabo una tarea específica.

Un manual de procedimientos es el documento en el que se indican las actividades y/o tareas que deben efectuarse a lo largo de un proceso.

En este manual se incluye información clara y necesaria, como puede ser los puestos que intervienen en el proceso, en qué contribuyen, haciendo qué. Igualmente, puede contener formatos, formularios, documentos, instructivos. Y puede integrarse información detallada para apoyar el desarrollo de las tareas que se indican en el manual.

El manual de procedimientos sirve para apoyar al sistema de control interno de la organización, pues en él se encuentra la información detallada sobre puestos, actividades, responsabilidades, etc. Se puede evaluar cómo se están desarrollando, identificando si hay desviaciones, para corregirlas.

Un manual de procedimientos puede ser realizado para cada una de las áreas o funciones. Así, por ejemplo, se pueden tener manuales de

procedimientos para las funciones contables, de personal, de producción, etcétera.

De manera general, un manual de procedimientos debe contener. Los siguientes elementos:

1. Título del procedimiento.
2. Introducción: se proporcionar una pequeña explicación del procedimiento.
3. Justificación del contenido del manual de procedimientos frente al control interno.
4. Organización: indica la estructura macro y micro de la entidad.
5. Descripción del procedimiento:
  - a) Objetivos.
  - b) Requisitos.
  - c) Documentos.
  - d) Descripción de la tarea.
  - e) Identificación de los responsables de la tarea.
  - f) Diagrama de flujo del procedimiento.
6. Medidas de seguridad.
7. Estándares de autocontrol.
8. Señalamiento de los responsables de supervisar y evaluar el procedimiento.

Estos manuales deben ser dados a conocer a los responsables de las funciones o actividades en cuestión, para la correcta realización de éstas.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Proponer un procedimiento para alguna área administrativa de una empresa a la que se tenga acceso.

## AUTOEVALUACIÓN

- 1 ¿Cuáles son los pasos del proceso administrativo?
- 2 Es el paso del proceso administrativo que inicia con el planteamiento de objetivos organizacionales:
- 3 Es el paso del proceso administrativo en el que se da la medición de la ejecución de los planes:
- 4 ¿Quiénes son los responsables de identificar las estrategias del negocio?
- 5 ¿Para qué sirven los procedimientos?

## RESPUESTAS

1. Planear, Organizar, Dirigir y Controlar
2. La planeación
3. El control
4. Los directivos
5. Los procedimientos permiten establecer una metodología para determinar, cómo se llevarán a cabo las actividades futuras

## UNIDAD 8

### PLANEACION DEL CAMBIO

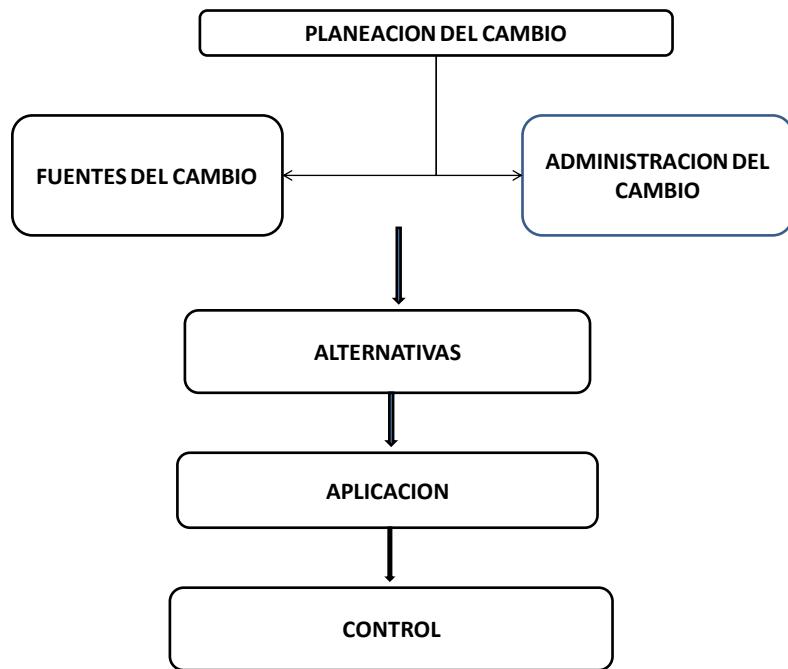
#### OBJETIVO

El alumno identificará las etapas dentro de la administración del cambio.  
Reconocerá las alternativas, aplicación y control en el proceso de cambio.

#### TEMARIO

- 8.1 FUENTES DEL CAMBIO
- 8.2 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
- 8.3 ALTERNATIVAS
- 8.4 APLICACIÓN
- 8.5 CONTROL

## MAPA CONCEPTUAL



## INTRODUCCIÓN

En esta última Unidad se analizará cómo el proceso de cambio abarca todas las actividades que ayuden a la empresa a que ésta adopte nuevos esquemas, tecnologías e, incluso, maneras de hacer negocio.

Se revisará cómo la administración efectiva del cambio conduce a la transformación de procesos, estrategias, pasos a seguir y actitudes de las personas para lograr los objetivos al maximizar el desempeño y buscando la mejora de manera continua.

Se enlistarán y analizarán las etapas del proceso del cambio, resaltando que éste no es un momento, sino un largo proceso que implica una serie de transiciones.

Se señalará el rol del facilitador del cambio en la implementación de las nuevas medidas y la manera en establecer métricas de control y seguimiento.

## 8.1 FUENTES DEL CAMBIO

El cambio planeado se enfoca a eliminar una situación que resulta insatisfactoria mediante esfuerzos propositivos por conducto de una planificación de acciones y estrategias.

Cuando el sistema organizacional se desequilibra, se tiene que buscar nuevamente el equilibrio del mismo. En la actualidad, una constante con la que toda empresa se enfrenta son los continuos cambios del entorno.

Mediante el proceso de cambio, una organización llegará a ser diferente a lo que era en un tiempo pasado. Las empresas pueden ser consideradas como “entes vivos”, y como éstos, tienden a cambiar, y así sucede. Es por ello que los dirigentes de las mismas tienen siempre el reto de determinar qué hacer con el cambio, cómo manejarlo, cómo enfocarlo para que contribuya con el logro de los objetivos de la organización.

Un dirigente de empresa tiene mucho trabajo por hacer en este rubro, debe conocer y asesorarse sobre temas como la *administración del cambio*, la intervención, la resistencia, los agentes del mismo, etcétera.

Existen bastantes situaciones o razones que demandan una planificación del cambio, a saber:

- Cuando en el contexto organizacional se han dado cambios, a los cuales la empresa debe adaptarse.
- Si los cambios son rápidos y radicales, la organización debe reaccionar con la misma velocidad.
- Para lograr que los cambios y sus efectos perduren.
- Cuando se busca la participación de todos los integrantes de la empresa.
- Si se requiere hacer cambios de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- Para establecer y buscar el logro de metas deseadas.
- Cuando se busca predecir efectos de un cambio deseado.
- Saber actuar ante la resistencia al cambio.

- Lograr la situación deseada por medio de prácticas seguras.

Un cambio planeado implica un proceso, cuyos pasos fundamentales son los siguientes: diagnóstico, planeación, implementación y evaluación.

## 8.2 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Para Stoner,<sup>88</sup> cambio planeado sería “diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de la filosofía, el clima o el estilo de operar”.

El cambio planeado es una estrategia que debería ser aplicada por las organizaciones dentro del contexto actual, ya que permitirá transformar lo que cada una tiene, en algo de mayor beneficio.

La administración efectiva del cambio ayuda a la transformación, se enfoca a que los procesos, las personas e incluso la tecnología contribuyan en la reorientación de la empresa para el logro de los objetivos y garantizar una mejora continua.

Para que un proceso de cambio se pueda implementar de manera exitosa y perdurar a través del tiempo, el elemento humano es fundamental.

Los empleados deben estar informados, incentivados, apoyados, ya que el proceso de cambio no es fácil. Por lo que para lograr que se dé, todos deben estar comprometidos en lo que les corresponde, lo cual se dice fácil, pero no lo es.

El cambio lo generan las personas; si el proceso de cambio “sólo llega”, por imposición, ellas lo verán como algo ajeno que no les corresponde ni los involucra. Es entonces que para que las personas realmente se conviertan en parte del proceso, los responsables de la administración del cambio deben identificar los valores y comportamientos.

Si las personas son consideradas, se está trabajando en pro de la resistencia al cambio.

---

<sup>88</sup> J. A. Stoner, *Administración*, p. 452.

Y ¿qué es la resistencia al cambio?, Audirac<sup>89</sup> la define como “la reacción esperada por parte del sistema, el cual, estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza da la inestabilidad e incertidumbre que acarrean consigo las modificaciones. Por tanto, se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio”.

Los administradores que buscan el cambio deben estar conscientes de que esto se va a presentar, para ganar el apoyo de las personas con el fin de generar el cambio, requieren entender cuáles son los motivos por los que se resisten a él.

Dubrin<sup>90</sup> señala: “Las personas se niegan al cambio por razones que consideran importantes, entre las cuales, la más común es el miedo a un resultado desfavorable. Este resultado podría ser menos dinero inconveniencias personales, más trabajo, etcétera”.

La resistencia al cambio se relaciona con un estado de incertidumbre porque las personas no tienen claro qué es lo que el cambio va a traer, cuál es el significado real de éste para ellos.

Debido a la incertidumbre, se pueden generar múltiples rumores alrededor de cómo les afectará el cambio, los cuales aun cuando pueden ser infundados, contribuyen al malestar de los empleados, provocando que la resistencia se incremente.

Una vez que se ha considerado lo anterior, y retomando que la administración del cambio promueve la adopción de modificaciones radicales como resultado de nuevos procesos, se requiere determinar los elementos fundamentales que deberá incluir el programa a seguir, a saber:

1. Las expectativas de todos y cada uno de los niveles deben ser alineadas.
2. Definir los nuevos roles y habilidades requeridas para que el personal se integre.
3. Diseñar e implementar un plan de comunicación interna eficaz.

---

<sup>89</sup> Carlos Augusto Audirac, *ABC del desarrollo organizacional*, p. 44.

<sup>90</sup> Andrew J. Dubrin, *Fundamentos de comportamiento organizacional*, p. 285.

4. Definir los parámetros para implementar programas de capacitación, entrenamiento y transferencia de conocimiento.

Como se mencionó, la resistencia al cambio es un factor siempre presente, entonces, en el proceso de administración del cambio se deben identificar, analizar y trabajar con los “miedos” de los participes del mismo, involucrando a toda la organización, sensibilizándolos, ayudándoles a modificar su percepción, y apoyándoles a integrar equipos de trabajo.

Para administrar el cambio debe haber líderes del mismo.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Enlistar diferentes acciones que representen resistencia al cambio, y analizar por qué se consideran así.

### 8.3 ALTERNATIVAS

Una alternativa para que se den cambios planeados dentro de una empresa, es el desarrollo organizacional, el cual busca eficacia organizacional mediante mejores relaciones humanas, mayor calidad de vida para el trabajador y un incremento en las utilidades.

Revisemos lo que señalan algunos autores al respecto:

Dubrin<sup>91</sup> señala:

Cuando es necesario hacer cambios significativos a largo plazo en una empresa, algunas veces se utiliza un método formal de cambio organizacional. El desarrollo organizacional (DO) es cualquier estrategia, método o técnica para aumentar la eficacia de las organizaciones en la incorporación del cambio constructivo, planeado.

---

<sup>91</sup> Andrew J. Dubrin, *Fundamentos de comportamiento organizacional*, p. 292.

Robbins,<sup>92</sup> por su parte, menciona lo siguiente: “El desarrollo organizacional es una designación que denota diversas actividades orientadas al cambio”.

En tanto que Audirac<sup>93</sup> afirma:

El DO es una estrategia educativa adoptada para logar un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas, y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. El cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer.

Y Muchinsky<sup>94</sup> comenta que “el mecanismo impulsor del DO es la manifestación de excelencia organizacional en sus muchas formas. Las organizaciones buscan alcanzar la excelencia en los productos que hacen, en los servicios que proporcionan, en los clientes que satisfacen y en los individuos que emplean”.

Por último, Stoner<sup>95</sup> sostiene: “El desarrollo organizacional representa un enfoque ante el cambio, más costoso, más complejo, más amplio y a mayor plazo, que pretende trasladar a la organización entera a un nivel superior de funcionamiento, al mismo tiempo que mejora notablemente la actuación y la satisfacción de sus miembros”.

Del DO se puede señalar lo siguiente:

1. Es estrategia que implica un diagnóstico de la organización, basado en el desarrollo de un plan de cambios que produzcan mejoras.
2. Es una estrategia que implica reasignar y rediseñar tareas, recursos, procesos, etcétera.
3. Se dirige a toda la organización.
4. Los objetivos son incrementar la eficacia.
5. Busca el bienestar de los integrantes de la empresa.

---

<sup>92</sup> Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, p. 465.

<sup>93</sup> Carlos Augusto Audirac, *ABC del desarrollo organizacional*, p. 17.

<sup>94</sup> Paul M. Muchinsky, *Psicología aplicada al trabajo*, p. 406.

<sup>95</sup> James A. Stoner, *Administración*, p. 461.

6. Los responsables de administrar esta estrategia es la dirección de la organización.
7. Implica el establecimiento de intervenciones planeadas.

Dentro de lo los objetivos del DO está claramente la integración empleado-empresa, ya que sin las personas ningún cambio se puede lograr. Las personas son el motor para esto.

El DO como estrategia requiere tener un diagnóstico para determinar qué hacer, por dónde comenzar, qué atender.

Existen diferentes herramientas para recolectar la información pertinente, que será analizada a efecto de emitir un diagnóstico, como ejemplo, tenemos:

- Las entrevistas.
- Los cuestionarios.
- Las encuestas.
- El sondeo.

#### 8.4 APLICACIÓN

Audirac<sup>96</sup> señala que:

La intervención es la interrupción planeada de un proceso para producir un cambio. En desarrollo organizacional las intervenciones son conjuntos de trabajos estructurados de los que las unidades organizacionales escogidas (individuo, grupo, intergrupo o sistema total para alcanzar metas) emprenden una tarea o sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales.

Cuando se ha decidido realizar una intervención dentro del modelo de DO, se debe considerar trabajar en un inicio con la dirección o alta gerencia, posteriormente con los empleados, para continuar con las situaciones problemáticas.

---

<sup>96</sup> Carlos Augusto Audirac, *ABC del desarrollo organizacional*, p. 79.

Una característica fundamental del DO es que para su implementación se requiere de un consultor de DO, quien entabla una estrecha relación con el cliente para lograr los cambios y las mejoras buscadas.

El consultor de DO entabla una relación de colaboración cercana con los miembros de la organización para, en conjunto, identificar la problemática, buscar las oportunidades e implementar las acciones.

El papel del consultor consiste pues, en ayudar, en colaborar con la organización a resolver sus problemas y a que ésta aprenda a hacerlo mejor, encontrando formas efectivas de tratar las situaciones problemáticas.

El consultor de DO no ofrece como tal soluciones, su actuar es el de un facilitador que enseña y prepara a los clientes para que ellos puedan resolver sus propios problemas, fomentando el crecimiento, al dar paso a cambios positivos y permanentes para la empresa.

Este consultor puede ser denominado agente de cambio, debe poseer cualidades específicas, como capacidad de análisis, habilidad para diagnosticar, conocimientos sobre las ciencias de la conducta, habilidades interpersonales, adecuada comunicación, destreza para establecer metas y solucionar problemas.

El agente de cambio, de acuerdo con Muchinsky,<sup>97</sup> es: “El agente de cambio (en ocasiones denominado *intervencionista*), es la persona que inicia el cambio. Normalmente, es alguien externo a la organización (por ejemplo, un asesor contratado), pero en ocasiones puede ser una persona de dentro”.

El agente de cambio sólo debe intervenir en la medida que sea necesario, para apoyar a su cliente dentro de ciertos límites.

El cliente dentro de este contexto, es el receptor de los esfuerzos para cambiar, es decir, a la organización.

De acuerdo con Muchinsky:<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Paul M. Muchinsky, *Psicología aplicada al trabajo*, p. 407.

<sup>98</sup> Paul M. Muchinsky, *Psicología aplicada al trabajo*, p. 408.

La intervención es lo que hace el agente de cambio en representación del cliente. El agente de cambio se puede emplear en una amplia gama de actividades, como las enumeradas aquí:

- Actividades de diagnóstico.
- Actividades intergrupales.
- Actividades de educación y capacitación.
- Actividades de entrenamiento.
- Actividades de planificación de vida y carrera.

El consultor de DO proporciona asesoría para favorecer múltiples procesos de cambio; como ejemplo: resolución de conflictos, identificación y solución a problemas de comunicación, desarrollo de liderazgo, integración de trabajo en equipo, desarrollo del factor humano, planeación estratégica, cambio de cultura organizacional, aprendizaje organizacional.

Al llevar a cabo intervenciones de DO, se pueden emplear diferentes técnicas o métodos, citaremos algunos:

- La retroalimentación.
- Los grupos T.
- Los grupos de encuentro.
- El Team Bulding.
- El sistema sociotécnico.
- La planeación de vida y carrera.
- El control total de la calidad.
- El diseño de trabajo.

Intervenir en la organización cliente, es señalar algunas actividades que, de manera normal, se realizan en la organización, de tal manera que las actividades de intervención se lleven a cabo, además de las actividades normales o en vez de ellas.

## 8.5 CONTROL

Después de realizada la intervención, se debe vigilar que se sigan dando los cambios implantados, para esto se requiere, entre otras acciones, las siguientes:

1. Mantener el interés de todo el personal en las nuevas estrategias.
2. Atender a los problemas y fallas que se puedan presentar. Analizarlas y proponer las nuevas acciones.
3. Atender el proceso de comunicación.
4. Atender las inquietudes de las personas.
5. Retroalimentar.
6. Atender las posibles crisis.
7. Manejar el conflicto.

El consultor, como agente de cambio, ha enseñado a la empresa a manejar sus situaciones, es entonces que la organización debe estar en posibilidad de controlar sus nuevos procesos.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elaborar un instrumento que permita recopilar información para poder realizar un diagnóstico antes de intervenir en un proceso de cambio.

## AUTOEVALUACIÓN

1. Al agente de cambio también se le puede denominar:  
a) Falso  
b) Verdadero
2. Se enfoca a eliminar una situación que resulta insatisfactoria
3. Se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.
4. El agente de cambio siempre será un agente externo a la empresa
5. Es una estrategia educativa adoptada para logar un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional.

## RESPUESTAS

1. Intervencionista
2. El cambio planeado
3. La resistencia al cambio
4. A) Falso
5. El desarrollo organizacional

## BIBLIOGRAFÍA

Audirac Camarena, Carlos Augusto, De León Estavillo, Verónica, Domínguez González, Alberto, López García, María Elena, Puerta Negrete, Lourdes Isabel, *ABC del desarrollo organizacional*, 8a. reimpr., México, Trillas, 2004.

Alcaraz Rodríguez, Rafael E., *El emprendedor de éxito*, 3a. ed., México, McGraw Hill, 2006.

Anzola Rojas, Sérvulo, *De la idea a tu empresa*, 3a. ed., México, McGraw Hill, 2005.

Archilles de Faria Mello Fernando, *Desarrollo organizacional*, México, Limusa, 1986.

Dessler, Gary, *Organización y administración*, México, Prentice Hall, 1976

Dubrin, Andrew J. *Fundamentos de comportamiento organizacional*, 2a. ed., México, Thomson Learning, 2003.

González Salazar, Diana M., *Plan de negocios para emprendedores al éxito*, México, McGraw Hill, 2007.

Mateo Dueñas, Ricardo. Sagarra Porta, Ramón, *Creación de empresas*, España, McGrawHill, 2004.

Morales Castro, Arturo, *Pyme's. Financiamiento, inversión y administración de riesgos*, México, Gasca, 2006.

Muchinsky, Paul M., *Psicología aplicada al trabajo*, 6a. ed., México, Thomson Learnig, 2002.

Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, 3a. ed., México, Prentice Hall, 1987.

Stoner, James, A. F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Daniel R. Jr., *Administración*, 6a. ed., México, Prentice Hall, 1996.

## GLOSARIO

Administración. El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las acciones de los integrantes de una organización, empleando los recursos disponibles.

Administración del cambio, estrategias administrativas orientadas de manera específica a implementar cambios planeados.

Administrador, que administra bienes propios o ajenos

Calidad se refiere a lograr que los productos y servicios sean cada vez mejores y competitivos en el mercado

Cambio planeado, acciones intencionales para rediseñar una organización.

Consultor, agente externo y experto, que asesora a las organizaciones en actividades diversas.

Cultura organizacional, agrupación de conceptos importantes y compartidos por los integrantes de una empresa

Desarrollo organizacional, estrategias dirigidas por la alta dirección, para implementar cambios en procesos, tecnología y en los integrantes de la empresa.

Eficacia, la habilidad para realizar lo qué se debe hacer

Eficiencia, la habilidad para hacer las cosas bien, empleando menores recursos

Emprendedor, el que comienza un negocio, una empresa, afrontando riesgos

Empresa, unidad económica, dedicada a actividades de producción o servicio,

Empresario, el que posee un negocio y obtiene beneficios del mismo

Franquicia, contrato mediante el cual se otorga licencia para vender, producir, representar una marca

Marca, es el nombre y elemento diferenciador de un producto o negocio, y que le permite ser identificado por los clientes.

Misión es el objetivo general que desea alcanzar la organización

Negocio, actividad u ocupación lucrativa

Patente, es el derecho que tiene el titular de la misma para emplear una tecnología determinada y objeto de la misma, impidiendo a terceros el empleo de ésta.

Plan de negocios, documento formal que presenta objetivo, descripción de bienes o servicios, análisis de mercado, proyecciones, estrategias para la implementación o desarrollo de una empresa

Productividad, medición en las diferentes actividades de una empresa, identificando el grado de eficiencia con el que se realizan.

Visión, es lo que la empresa determina quiere ser.