

## **El capital humano en las microempresas, una propuesta para incrementar su competitividad**

M.I. GABRIELA HERNÁNDEZ FLORES<sup>1</sup>

M.A.T. ANDREA BÁEZ REYES\*

C.P. URBANO CARLOS SÁNCHEZ SÁNCHEZ\*

### **Resumen**

La coordinación adecuada de las actividades que se desarrollan en las microempresas es medular para su operación, ya que día con día son afectadas por los cambios en las condiciones de un mercado cada vez más competido y globalizado.

Considerando que el Capital Humano constituye un eje fundamental en esta coordinación, dirigir los esfuerzos en dotar de capacidades empresariales al Capital Humano que las administra, deberá verse reflejado en Microempresas competitivas, que logren su permanencia y desarrollo.

La presente investigación, plantea a partir del análisis de investigaciones efectuadas sobre la problemática en las microempresas una propuesta para incrementar la competitividad en las mismas con base en el Capital Humano, a través de: fortalecer los programas de capacitación de los actuales dirigentes de las microempresas, fomentar un esquema de vinculación entre las empresas y estudiantes; finalmente incluir en la facilitación del acceso al financiamiento la evaluación del personal.

**Palabras clave:** Microempresas, Capital Humano, Capacitación.

### **Abstract**

The proper coordination of the activities that occur in the micro-enterprises is core for its operation, since every day are affected by changes in the conditions of a market increasingly competitive and globalised. Whereas Human Capital constitutes a cornerstone in this coordination, lead efforts to endow the Human Capital that manages them, must be reflected in competitive microenterprises, which achieved its permanence and development of entrepreneurial skills. This research raises a proposal based on an analysis of investigations on the problem in micro-enterprises to increase competitiveness in the same based on the Human Capital through: train the current leaders of micro-enterprises, to find a link between companies and students scheme; finally include staff assessment in the facilitation of access to finance.

**Keywords:** Micro-enterprises, Human Capital, training.

---

<sup>1\*\*</sup>Universidad Autónoma De Tlaxcala - Facultad de Ciencias Económico Administrativas

## **Introducción**

En México las microempresas representan el mayor número de unidades económicas y son las principales generadoras de empleo, razones por las cuales son importantes para la economía nacional y apoyan al crecimiento de regiones. Según Cortes (2006) se les asocian con factores extensivos en trabajo y como agentes potenciales de formación de conglomerados, se postulan como agentes con capacidad de jugar un rol importante...”.

Esta investigación es relevante en su aportación económica y social porque presenta alternativas de mejora para las microempresas, basadas en las diversas problemáticas que se identifican mediante el análisis de siete estudios que se han realizado a este grupo de empresas y que impactaría en el 98.13% de unidades económicas que representan las microempresas para el Estado de Tlaxcala (SIEM –Sistema de Información Empresarial Mexicano-).

El Capital Humano constituye un eje fundamental y conforme al análisis de los siete estudios, es en ésta área donde se encuentran la mayor parte de los problemas, por lo tanto, las alternativas para mejorar la permanencia y desarrollo de las microempresas deberán fundamentalmente, dirigir los esfuerzos en dotar de capacidades empresariales a quien las administra, lo que deberá verse reflejado en Microempresas competitivas que logren su permanencia y desarrollo.

Con esta perspectiva, la propuesta para incrementar la competitividad en las microempresas, se centra en tres puntos fundamentales: fortalecer los programas de capacitación de los programas públicos que asisten a los microempresarios; Impulsar un esquema de vinculación efectivo entre las empresas y estudiantes; finalmente facilitar el acceso al financiamiento. Con las dos primeras acciones, se busca minimizar el efecto del resto de los problemas al tener empresarios capacitados y concientes de su labor.

## **Desarrollo**

A la administración se le considera como la coordinación de las actividades que se realizan en las microempresas, es por ello que se mencionan algunas definiciones de este concepto. Según Stoner (1996) “Es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad”, Stephen P. (2000) menciona que es un “Proceso de conseguir que se realicen las actividades de manera eficiente con otras personas y por medio de ellas”.

En las definiciones anteriores se destaca que las personas, como recurso en las empresas, son parte fundamental ya que son quienes coordinan sus esfuerzos para el logro de las metas y objetivos.

Los Recursos Materiales y Técnicos, son importantes ya que con ellos podemos determinar: la producción que vamos a tener, la capacidad instalada, el tipo de producto a elaborar, entre otros, pero dependen de la creatividad y operación del personal (Capital humano) para incidir en el logro de los objetivos de una empresa.

De esta manera, la importancia de la administración radica en que la empresa debe coordinar adecuadamente los recursos para lograr las metas, por consiguiente, para que el Capital Humano determine las acciones a ejecutar para contribuir a la misma, debe conocer una estructura organizacional, que identifique claramente: las tareas a ejecutar, la asignación de responsabilidades y, el flujo de comunicación y toma de decisiones en sus funciones medulares que se reconocen en la administración de la empresa son cuatro: Producción, Finanzas, Mercadotecnia y Capital Humano.

### **Teorías relacionadas con las funciones de la administración**

Según Hernández (2006), una teoría guía a la solución de algunos problemas que se pueden encuadrar a una rama común del conocimiento, cuando existen estudios, podemos apoyarnos en estas teorías que también se le llaman escuelas o corrientes, que nos dan diversas resoluciones de un problema.

La teoría general de la administración comenzó con el énfasis en las tareas según la administración científica de Taylor, de ahí pasó al interés en la estructura con la teoría clásica de Fayol; posteriormente surge la teoría de la burocracia de Weber y luego apareció la teoría estructuralista. La teoría general de la administración estudia la administración de las organizaciones y empresas desde el punto de vista de interacción e interdependencia de las seis variables principales: tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad, como principales componentes en el estudio de la administración de las organizaciones y empresas. En el cuadro No. 1 se muestran las teorías administrativas y sus principales enfoques.

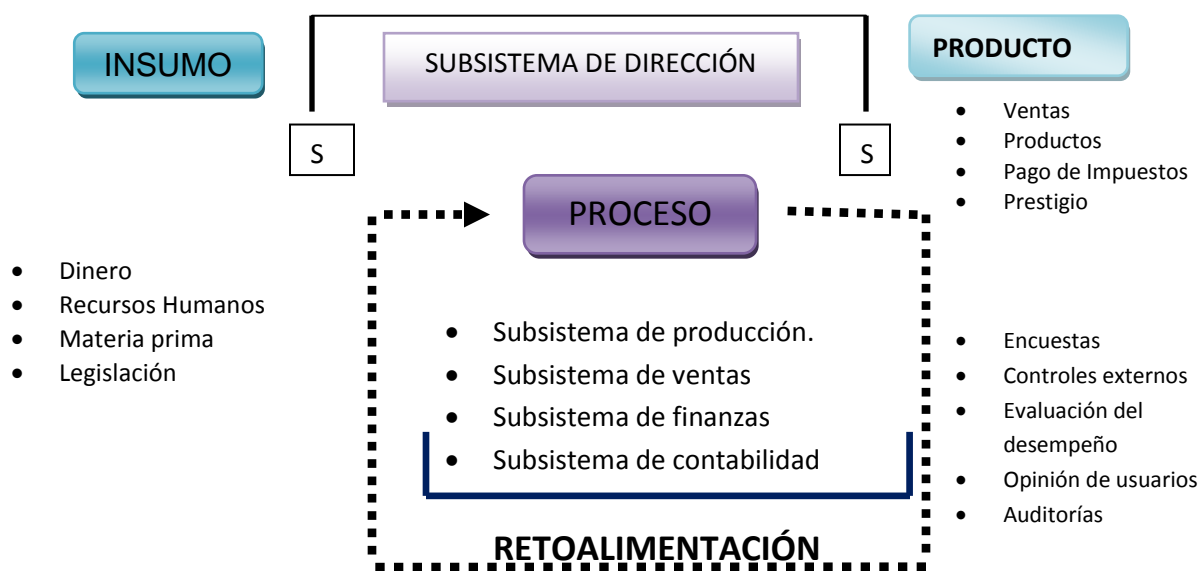
### **CUADRO No. 1 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y SUS ENFOQUES**

<b>Teorías administrativas</b>	<b>Principales enfoques</b>	<b>Énfasis</b>
Administración Científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional	En las tareas
Teoría Clásica	Organización Formal	En la estructura
Teoría Neoclásica	Principios generales de la administración, funciones del administrador, Organización formal	En la estructura
Teoría de la Burocracia	Burocrática, racionalidad	En la estructura
Fuente : Idalberto Chiavenato ( 2006)		

Teoría general de sistemas. De acuerdo a Ludwig (1998) la teoría de sistemas revolucionó los enfoques administrativos existentes. Una empresa es un sistema, en ellas las diferentes áreas deben trabajar e interactuar armónicamente para lograr la operación adecuada de la empresa, una función no podría ser capaz de producir algo por sí misma, es decir, que los esfuerzos de las diversas actividades de la empresa conforman un todo.

La teoría de sistemas estudia a las organizaciones como sistema sociales inmersos en otros sistemas que se interrelacionan y afectan entre sí. (Hernández y Pulido, 2011). En todo sistema se encuentra como mínimo cuatro elementos fundamentales para su existencia y una relación entre ellos como se muestra en el cuadro número dos.

**CUADRO No. 2 ELEMENTOS SISTÉMICOS**



Fuente: Hernández y Pulido (2011).

Como puede observarse, los sistemas se encuentran en todo, el mismo proceso administrativo es un sistema que comprende la planeación, organización, ejecución y control, que involucra toda la empresa y lo relaciona con su medio. La función principal del enfoque de sistemas es la elevación óptima de la eficacia de la operación de todo un organismo. La esencia de este enfoque es:

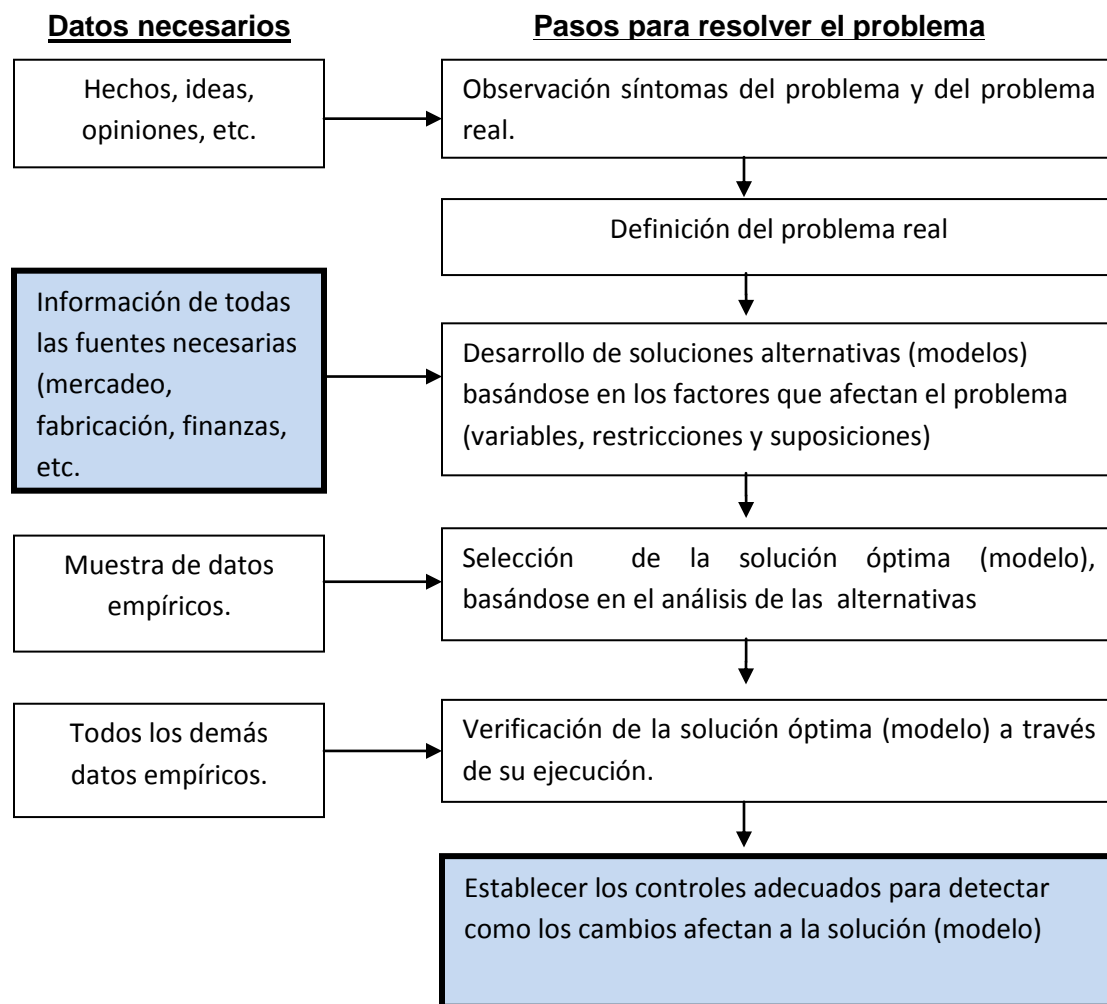
- I. Formulación de objetivos y aclaración de jerarquización de estos antes de comenzar actividades.
- II. Obtención del efecto máximo, en el sentido de lograr los objetivos planteados con un mínimo de gastos, mediante comparativo de las alternativas.

III. Apreciación cuantitativa de objetivos, métodos y medios de lograrlos, basada en la apreciación amplia y multifacética de todos los resultados posibles y previstos, no en criterios particulares.

Teoría de la toma de decisiones. Es conocida como investigación operacional o programación matemática, su finalidad y objetivo es encontrar la solución a un problema. Es el proceso mediante el cual se realiza la elección entre las alternativas o formas para resolver una situación. A los administradores se les atribuye como una de sus funciones principales la toma de decisiones, el rol que desempeñan es decidir lo que se debe hacer, quién lo va hacer y establecer cómo se hará.

Thierauf (2002) establece seis pasos (Cuadro No. 3) para tomar decisiones de un problema complejo, se fundamenta básicamente en el método científico, toma de él los cinco primeros y le agrega el sexto paso; desarrollo de modelos y técnicas (instrumentos).

**CUADRO No. 3 PASOS PARA TOMAR DECISIONES**



Fuente: Thierauf (2002) Pasos del enfoque planeado.

Bajo las perspectivas de las teorías descritas, el personal de las empresas, en sus áreas deben interactuar como se especifica en la teoría de sistemas para lograr un resultado y alcanzar los objetivos trazados conforme a la teoría de la administración, los cuales deben manifestarse en los controles que se efectúen y generar información confiable, veraz y pertinente para plantear alternativas de solución para la toma de decisiones.

### **Las microempresas.**

Para Neira Orjuela F. (2006) “Las microempresas son de gran importancia en las economías de América Latina y el Caribe, a pesar de que no es posible determinarlas en su exacta magnitud. Las microempresas tienen una importante contribución al crecimiento económico”.

Mendoza Domínguez, S.A. (2008) comenta que del total de empresas de menor tamaño en México, aproximadamente el 65% son de origen familiar. También señala que no existe una base de datos adecuada que nos permita una medición exhaustiva de las microempresas, sugiere que una buena aproximación para obtener datos del sector formal es a través de las declaraciones de Impuesto Sobre la Renta y para el sector informal a través de encuestas en sus hogares. En este sentido el autor considera importante contar con canales de información más fiables y homogéneos.

Pero, ¿Qué son las microempresas? A través del tiempo han existido diversos componentes para clasificar a las empresas, sin embargo, no existe una definición única de microempresa, su concepción varía de un país a otro y está en función, primero de las características del entorno económico, social e incluso cultural local y después de las especificidades que adopta el propio sector de la microempresa (Trujano, 2005).

Un acercamiento al concepto de microempresa que puede ser válido para todos los países de América Latina, aunque eso significa perder precisión, es que las microempresas tienen las siguientes características<sup>2</sup>:

- Establecimientos con un máximo de 15 trabajadores, aunque la inmensa mayoría no rebasa los cinco trabajadores;
- Operaciones poco intensivas de capital, casi no utilizan la tecnología y cuando lo hacen ésta no es avanzada, por lo que dependen en gran medida del factor trabajo;
- Su principal recurso es la mano de obra;

---

<sup>2</sup> Algunas de estas características han sido tomadas de las definiciones de otros autores, entre ellos el Banco Interamericano de Desarrollo.(1997); Carpintero (1998), Murguía (2000) y Ubernel (1997).

- La gran mayoría pertenece a un solo propietario o dueño y en muchos casos se trata de un negocio familiar, por lo que es frecuente que no exista una separación entre el presupuesto familiar y el de la microempresa;
- En muchas de ellas no hay empleados asalariados y quienes trabajan son los miembros de la familia;
- Existe un alto porcentaje de mujeres propietarias del negocio;
- Su volumen de operaciones es reducido;
- Escasos o nulos conocimientos de gestión;
- Limitado o nulo acceso al sector financiero formal;
- Una buena parte de ellas pertenece al sector informal.

La estratificación en nuestro país es con base en el sector económico y al número de empleados. Las microempresas están integradas por unidades económicas sean comerciales, industriales o de servicios, que tienen máximo 10 trabajadores y sus ventas anuales no rebasen el monto de 4 millones de pesos (DOF 30-06-2009).

En México, conforme a las cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (censo 2009) de 3'724,019 unidades económicas que existen en el país, el 95.5% son microempresas y en ellas se genera el 45.7% de empleo, datos que muestran la importancia de este grupo para la economía de nuestro país, pues integra el mayor porcentaje de unidades económicas y es segundo en generar empleo.

En Tlaxcala, las microempresas representan el 98.13% del total de unidades económicas reconocidas y registradas en el SIEM, lo cual puede observarse en el siguiente cuadro:

**CUADRO No. 4 EMPRESAS DEL ESTADO DE TLAXCALA**

No. Empleados	Industria Manufacturera	Servicios	Comercio	Total
1-10 Micro	142	6948	1219	8309
11-50 Pequeña	46	31	20	97
51-250 Mediana	42	2	3	47
+ 250 Grande	12	2	0	14
Total	242	6983	1242	8467
% micro vs total	<b>58.68</b>	<b>99.50</b>	<b>98.15</b>	<b>98.13</b>
Fuente: SIEM, Sistema de Información Empresarial Mexicano (2009)				

Con las cifras del Cuadro No. 4, se evidencia que el nivel de importancia que tienen las microempresas a nivel nacional, se refleja aun con un mayor porcentaje de representatividad en el Estado de Tlaxcala. Con este panorama, la búsqueda de alternativas de desarrollo en la microempresa resulta fundamental para incidir la mejorar de la economía local y nacional.

### **El control administrativo y la toma de decisiones.**

Según Ramírez Padilla (2005) el control administrativo “es el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficientemente en función de los objetivos planeados por la administración”. Para Barfiel (2005) el sistema de control administrativo debe servir para “guiar a la organización en el diseño de estrategias, de tal modo que alcancen las metas y objetivos de la empresa”, lo que permitirá tener eficiencia empresarial.

De las definiciones anteriores, podemos decir que las empresas deben implementar controles administrativos que les proporcionen información para tomar decisiones que incidan en el uso eficiente de los recursos de la empresa y lograr los objetivos trazados.

Una actividad de los directivos es la gestión administrativa, para ello, deben establecer controles en cada una de las operaciones, conforme a la estructura organizacional. “Lo ideal en administración es establecer sistemas que garanticen la salvaguarda de los activos, la productividad, la optimización de los recursos y a la vez que se propicie el control” (Münch Galindo, et. al).

La importancia del control se basa en el hecho de que la labor del empresario consiste en lograr los resultados en cada área funcional de la empresa a través del trabajo del personal, debe desarrollar y utilizar el sistema de control para asegurar el nivel deseado de logros; dicho sistema le permitirá saber si el trabajo es adecuado.

Aunque el control por lo general se encuentra en el último lugar de la lista de las funciones administrativas, es una de las responsabilidades básicas de un administrador, incluso se le puede considerar como la esencia de la administración, ya que la información que analiza en la etapa del control para verificar el logro de los resultados en un periodo determinado, da origen nuevamente al proceso administrativo, a través de la planeación, ya que de los aciertos y errores obtenidos, se deben analizar sus causas para prever nuevamente el ciclo operativo de la empresa.

Por lo antes señalado, en las empresas de cualquier tamaño es indispensable llevar registros, para obtener la información que nos permita analizar y diagnosticar el presente y el futuro de nuestra empresa, es decir, todas las empresas deben generar información: conocer cuál ha sido el



comportamiento económico-financiero, la estabilidad, vulnerabilidad, así como los objetivos que se han cumplido y utilizarla al momento que tiene de tomar decisiones.

La toma de decisiones es una tarea que se realiza constantemente, en cada una de las cuatro funciones administrativas, cuando se planea, organiza, conduce y controla, funciones que desempeñan los gerentes, directivos, administradores o el dueño de la empresa, por lo que no debemos de perder de vista que la asertividad en la toma de decisiones, depende en gran parte de la información que se tenga y como se muestre.

### **Problemática en las microempresas**

Las microempresas en México, constituyen el mayor porcentaje de unidades económicas y son altas generadoras de empleo, sin embargo, con estos importantes números, aportan muy poco a la producción bruta nacional solo un 2.5%.

El gobierno sabedor de lo importante que es estimular la economía desde la escala de la microempresa, ha efectuado múltiples esfuerzos buscando impulsar su desarrollo sin lograr los resultados esperados, ya que los niveles de permanencia de éstas no son muy alentadores, la Secretaría de Economía (2010) revela que anualmente se crean 200 mil nuevas empresas, de las cuales el 65% desaparecen antes de dos años, 25% tienen posibilidades escasas de crecimiento y solo el 10% tienen posibilidades reales de desarrollo.

Ante este panorama, es evidente que las microempresas enfrentan importantes retos para minimizar las dificultades que afrontan y que se ven reflejados en la falta de estrategias y acciones para impactar en su estabilidad, desarrollo y crecimiento a largo plazo.

Derivado de la situación descrita, se han efectuado numerosos estudios buscando identificar las causas de la problemática del bajo nivel de permanencia que tienen las microempresas, algunos de ellos describiremos brevemente a continuación:

- ✓ De acuerdo al estudio realizado por Sánchez(2006), las características principales de las microempresas son: que se constituyen con poca inversión, situación que les acarrea problemas de competitividad frente a los otros tamaños, motivo por el que siempre necesitan asistencia del Estado; utilizan sencillos procesos productivos, de distribución y de comercialización, utilizan mucha mano de obra; es escasa la investigación sobre el desarrollo de mercados, no es fuerte ni permanente la colaboración entre grandes y pequeñas empresas, ausencia de alianzas estratégicas; por su debilidad estructural son altamente sensibles a los efectos de la política económica nacional.

- ✓ El estudio realizado en Quintana Roo por Navarrete Merneou E., Sansores Guerrero E. (2011) señala que entre los principales problemas que causan la desaparición de las Micro, pequeñas y medianas empresas, son:
  - Falta de un plan de negocios
  - Inadecuado uso de financiamiento
  - Carencia de habilidades gerenciales
  - Falta de capacidad de acceso a nuevos mercados
  - Insuficiencia de capital
  - Excesiva carga financiera
  - Cambio en la política industrial
- ✓ Mendoza Rodríguez (2008) comenta que las empresas micro y pequeñas tienen carencias en cuanto a mecanismos para sondear el mercado porque no cuentan con herramientas, carecen de respaldo de certificación de calidad, no conocen o no aplican programas gubernamentales que les facilite el financiamiento para el desarrollo de las mismas, asimismo gran parte de las empresas mexicanas de pequeña escala son de origen familiar y es común que tengan problemas en la gestión empresarial, falta de políticas organizacionales, la falta de un plan de sucesión, ausencia de liderazgo, prácticas obsoletas, dificultad para definir criterios salariales y falta de un plan de negocios. (Economía Mexicana, 2003).
- ✓ Surdez Pérez, Sandoval Careaveo, Aguilar Morales (2011) mencionan como situaciones problemáticas frecuentes en las microempresas:
  - La falta de organización, gestión o administración: podemos decir que las microempresas tienen la peculiaridad de ser empresas familiares, carecen de estructura organizacional que les permita identificar cuáles son las jerarquías, los mandos medios, además de que no existe división de trabajo y centralizan las actividades a realizar.
  - Propietarios-empresarios: dentro de este punto el empresario es un todólogo, conciben a la capacitación como un gasto y no como una inversión a corto plazo, algunos carecen de habilidades directivas.
  - Mano de obra: existe alto índice de rotación del personal y no cuentan con prestaciones establecidas en la legislación laboral y carece de seguridad social.
  - Tiene problemas de financiamiento por falta de garantías.

Diversas instituciones relacionadas con el desarrollo económico del país, también han hecho estudios y emitido sus resultados en torno a la problemática en las microempresas, entre las principales opiniones que han vertido al respecto se encuentran:

## CUADRO No. 5 PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS MICROEMPRESAS

INSTITUCIÓN	SITUACIÓN DETECTADA
Encuesta de NAFIN	Carencia de organización, retraso de tecnología, falta de capacitación del personal, problemas en la colocación de recursos, carencia de registros contables.
Secretaría de Economía	Falta de estructura formal y de políticas escritas, falta de capacitación y excesiva rotación de recursos humanos, falta de conocimiento real de competencia, falta de medición y control de calidad, deficiente nivel de productividad, falta de conocimientos para analizar los estados financieros, precios que no cumplen con los costos totales.
Banco Mundial	Falta de acceso al financiamiento y asesoría empresarial, una deficiente administración y recursos humanos no calificados, ignorancia de oportunidades de mercado y desconocimiento de nuevas tecnologías, así como una mala organización que deriva en una producción de baja calidad.

Fuente: Elaboración propia (2012), con datos de Nacional Financiera, Secretaría de Economía y Banco Mundial.

### Propuesta

Ante el evidente reto que enfrentan las microempresas para minimizar las dificultades que afrontan, en un ambiente empresarial que día con día se ve afectado por factores internos y externos, se necesitan organizaciones sólidas, capaces de enfrentar las condiciones del mercado actual, tan competido y globalizado.

En el cuadro No. 6 (Anexo I), se efectúa una matriz que resume la problemática señalada en los diversos estudios analizados en las Microempresas, organizadas por funciones medulares que se reconocen en la administración de la empresa: Producción, Finanzas, Mercadotecnia y Capital Humano. En él se observa que el renglón que donde se concentra la problemática es el área de Capital Humano. Para esquematizar la problemática identificada en las microempresas, conforme al análisis de los estudios citados, los concentramos principalmente en los siguientes grupos:

PROBLEMAS DEL CAPITAL HUMANO EN LAS MICROEMPRESAS:		
LIDERAZGO	ADMINISTRACION	OPERATIVAS
1. Ausencia de liderazgo	1. Carencia de habilidades gerenciales;	1. Mucha mano de obra
2. Falta de un plan de sucesión	Problemas en la gestión empresarial;	2. Prácticas obsoletas
3. Ausencia de alianzas estratégicas	Carecen de habilidades directivas;	3. Carecen de certificación de calidad
4. Falta de organización, gestión o administración.	Deficiente administración.	4. Alto índice de rotación del personal; Excesiva rotación de recursos humanos
5. Dependencia del Estado	2. Falta de un plan de negocios.	
6. Altamente sensibles a los	3. Conciben a la capacitación como un gasto y no como una inversión a corto plazo.	

<p>efectos de la política económica nacional; Cambio en la política industrial</p> <p>7. No existe división de trabajo Centralizan las actividades a realizar</p>	<p>4. Problemas en la colocación de recursos</p> <p>5. Falta de acceso a la asesoría empresarial</p> <p>6. Falta de políticas organizacionales; Mala organización; Falta de estructura formal y de políticas escritas; Carencia de organización; Carecen de estructura organizacional.</p> <p>7. Falta de medición y control de calidad</p> <p>8. Falta de conocimientos para analizar los estados financieros</p>	<p>5. No cuentan con prestaciones, Carece de seguridad social</p> <p>6. Carencia de registros contables</p> <p>7. Falta de capacitación del personal</p> <p>8. Recursos humanos no calificados</p>
---	--	--

Considerando que el Capital Humano constituye un eje fundamental y que es donde se concentran los problemas de las estudios analizados, podemos inferir, que las alternativas para mejorar la permanencia y desarrollo de la microempresas deberán fundamentalmente, dirigirse en dotar de capacidades empresariales y desarrollar el talento de quienes las administra, lo que deberá verse reflejado en Microempresas competitivas que logren su permanencia y desarrollo.

Los estudios analizados muestran la imperiosa necesidad de fortalecer al microempresario, de esta forma, ellos podrán lograr que sus actividades interactúen como un sistema único, para lograr un resultado y alcanzar los objetivos trazados, asimismo, las actividades que se realizan deben manifestarse en los controles que efectúen cada una de las áreas de la empresa para generar información confiable, veraz y pertinente, que permita generar alternativas de solución para la toma de decisiones. De lograrse, sistemáticamente deben mejorar las demás áreas que presentan problemas.

Bajo el contexto descrito en los párrafos que anteceden, para lograr incidir en el desarrollo de las microempresas e incrementar su competitividad, desde nuestra perspectiva, las acciones para se deben enfocar a la capacitación del capital Humano.

Una de las acciones a las que recurren frecuentemente los pequeños empresarios para cubrir las necesidades que tienen y que no alcanzan a pagar son apoyos gubernamentales. En materia e Capacitación, los programas de Capacitación Públicos son importantes porque constituyen para muchos la única forma de obtener formación empresarial. Razón por la cual es importante analizarlos en su aportación al desarrollo de las microempresas.

Actualmente, existen un sin número de instituciones gubernamentales tanto Federales como Estatales que buscan incidir en mejorar la situación económica del país a través de programas de capacitación; Secretaria de Trabajo y Previsión Social, Secretaria de Economía, Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Secretaría de la Reforma Agraria, Secretaría de Turismo, Fondo Nacional de Apoyo a Empresas en Solidaridad, entre otros, que conjunta o separada de sus equivalentes a nivel Estatal, ejecutan programas de capacitación a su población objetivo.

De esta forma, cada uno de estos programas, otorga capacitación enfocada y relacionada con las actividades que administra, conforme a sus atributos y funciones, por lo tanto, cada uno de ellos es cuidadosamente pensado en las características de las personas que van a resultar beneficiados, mostrándose en su diseño, implementación y objetivos que ha de lograr.

En nuestro país, por las tendencias de mejorar las condiciones de rendición de cuentas, transparencia en el uso de los recursos y desde luego, con la finalidad de tener información sobre los logros de los objetivos de los programas público y con el enfoque de ejecución de un presupuesto basado en Resultados, recién se ha implantado el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), a través del cual, el ejecutivo pretende tener un esquema eficaz para la toma de decisiones presupuestarias que considera información objetiva respecto del diseño, pertinencia, estrategia, operación y resultados de las políticas y programas públicos.

Con esta obligación de proporcionar información cada programa tiene una serie de indicadores de resultados, con los que se generan anualmente sus reportes. Sin embargo lo que se observa, es que en la mayoría de ellos no existe un seguimiento puntual de sus impactos en función al objetivo para el que fueron creados, es decir de incrementar la competitividad de las microempresas y lograr su permanencia, sino en función al cumplimiento de metas que poco aportan al seguimiento de los impactos sociales y económicos para los que fueron creados.

Así por ejemplo, el Fondo Nacional de Apoyo a Empresas en Solidaridad, en sus indicadores para medir sus resultados de la inversión que realiza en capacitación, solo observamos 3 indicadores relacionados a medir estos impactos:

INDICADOR	VARIABLE
Porcentaje de beneficiarios que evalúan satisfactoriamente los servicios otorgados de capacitación, asesoría y participación en eventos para negocios establecidos	Número de beneficiarios que evalúan satisfactoriamente los servicios de capacitación, asesoría y participación en eventos para negocios establecidos en el año

Porcentaje de beneficiarios apoyados a través de servicios de desarrollo empresarial y comercial	Número de beneficiarios participantes en eventos o programas de desarrollo comercial y empresarial en el año
Porcentaje de beneficiarios de apoyos del FONAES que evalúan satisfactoriamente el servicio proporcionado por las Representaciones Federales	Número de beneficiados en el año t que evaluaron satisfactoriamente el servicio de las Representaciones Federales

En este ejemplo, podemos observar que el monitoreo de los impactos del programa en materia de capacitación, no proporciona información que muestre el incremento de la competitividad de la microempresa beneficiada: aumento de productividad, incremento en cuota de mercado, incremento de rentabilidad, nivel de aplicación en las actividades de los microempresarios, entre otros. Por lo tanto, no existe un panorama real de su efectividad para incrementar la competitividad en las mipymes a través de la capacitación, lo que implica, no tener una base de información sólida para tomar decisiones oportunas en la institución que los otorgan.

Bajo esta perspectiva, es importante que se incluyan en todos los programas de capacitación los beneficios a cuantificar, lograr combinar evaluaciones serias con recomendaciones basadas en ellas, para lograr que tengan un impacto real sobre la población. Otra variable que debe considerarse al establecer los indicadores y/o metas de los programas de capacitación, es que deben definir claramente el grupo objetivo que va a fortalecer, ya que los resultados pueden tener efectos distintos dependiendo del grupo destinatario, no es lo mismo buscar mejorar las condiciones de individuos desempleados o inactivos, que hacerlo con los trabajadores que están activos o con personas que se inician como empresarios. Esto tiene implicaciones importantes para el diseño del programa y para llevar a cabo su evaluación y seguimiento.

Esta situación, evidencia la necesidad de que los programas de capacitación a ejecutar incorporen una evaluación que incluya tanto los beneficios sociales como privados, se prevean los mecanismos para la recolección de datos pertinentes para ser objetivos e imparciales al medir sus impactos, además, se deberá formar a los microempresarios en temas de las áreas funcionales que le apoyen en minimizar la problemática descrita en el cuadro No. 6 (Anexo I), para a través de esta capacitación, fortalecer sus conocimientos, habilidades y experiencias, todo enfocado en hacerlos más competitivos.

Otra de las fuentes donde surge el Capital Humano para las microempresas son las Escuelas de Educación Media Superior y Superior, en las cuales es difícil incidir en el corto plazo, dada la complejidad del Sistema Educativo Nacional y sus Implicaciones, pero para efectos del presente, lo analizaremos desde una perspectiva de su aportación al desarrollo de las Microempresas. El nivel de estudios en la formación del empresario: de acuerdo a los resultados de INEGI (2003) se encontró:

1. El 5.74 % no realizaron estudios.
2. El 23.38 % Tienen de nivel de estudios hasta secundaria (moda).
3. El 36.58 % tienen estudios de primaria y primaria incompleta.
4. El 19.25 % tienen estudios medios.
5. El 15.05 % tienen estudios a nivel licenciatura.

Con estos datos y considerando que el 95.5% de unidades económicas en el país son microempresas y que en ellas trabajan el 45.7% del personal ocupado total, es evidente que hay un alto nivel de desvinculación entre estos dos actores fundamentales en la formación del Capital Humano.

Con estas circunstancias, las instituciones educativas al igual que el Gobierno deben, desde su ámbito enfrentar la problemática de formación del Capital Humano con acciones que aseguren la inserción rápida y eficaz de los egresados de las Escuelas de Educación Superior en las empresas. Un mecanismo que ha mostrado ser eficiente en otros países (ejemplo claro lo es Alemania: sistema educativo Dual) es el pasar menos tiempo en el aula y más en la práctica, por lo tanto, las escuelas con carreras ligadas a las empresas, deben ajustar sus programas de estudios y hacer que los estudiantes pasen mayor tiempo con prácticas en la empresa, una empresa que invierte en formar Capital Humano le será más difícil dejarlo ir y eso, se reflejara en minimizar los índices de desempleo de la población Juvenil.

En este sentido, se propone trabajar dos líneas de acción que serian fundamentales para dar bases y que en el mediano plazo permitan avanzar en esta propuesta:

- a. Adaptar los planes y programas de estudio, para que los estudiantes se vinculen con las empresas y pasen más tiempo en ellas o en instituciones que los canalicen a ellas, con proyectos concretos afines a la carrera que están estudiando y aplicables al entorno actual, preparar a los docentes en la facilitación de los elementos clave para el desarrollo del estudiante en la empresa, y alejarse de los esquemas tradicionales de trabajo mayoritariamente en aula.
- b. Concientizar a los empresarios de todos los niveles, (Micro, pequeños, medianos y grandes), en lo importante que contribuir en la formación de los estudiantes, aceptándolos en sus empresas, dejándoles responsabilidades de mejoramiento, innovación y desarrollo de la misma, donde aporten valor a las áreas que la integran. Al mismo tiempo, de lo ventajoso que es tener personal formado por ellos mismos que además comparta sus valores y creencias dentro de la empresa.

Nuevamente, resulta fundamental el papel de Capital Social para lograr cambios importantes en el Sistema Educativo, tanto de las Escuelas de Educación Media Superior y Superior, como de las

empresas y desde luego, de los Actores principales del Sector Publico que Inciden en la toma de decisiones.

Finalmente, resulta fundamental Mejorar el acceso al Financiamiento para las Microempresas. Pero dicha mejora debe ir más allá de reducir las tasas de interés y agilizar los mecanismos para que el microempresario tenga acceso al crédito, sino desde nuestro punto de vista, implica además incluir en el proceso de selección, mecanismos de evaluación del Capital Humano.

Es difícil descalificar la solicitud de crédito de un microempresario en alguno de los programas sin tener razonablemente fundamentadas las causas, sin embargo, la mayoría de los programas fundamentan el diagnostico de viabilidad principalmente en los resultados del estudio de inversión, sin considerar a detalle las fortalezas o debilidades del Capital Humano.

Considerando el impacto que tiene el capital Humano y más aún donde el Líder, Director y Propietario es el mismo, y por consiguiente quien dirige los destinos de las microempresas, desde la perspectiva, los programas de Financiamiento con apoyo en tasa subsidiada, cualquiera que sea la fuente de sus recursos, es importante que previo al otorgamiento del financiamiento se realice una evaluación detallada de conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes de los microempresarios.

De esta manera, nuevamente el nivel de Competencia del Capital Social se hace presente, ya que al incluirse la evaluación de quien dirigirá el destino de estos recursos, éstos deben llegar a quienes tengan mayores índices de competitividad conforme a los elementos evaluados, lo que sumado a un buen modelo de negocio, deberá incidir mejorar los niveles de inversión en las microempresas.

## **Conclusiones**

Para impulsar el crecimiento y desarrollo en las microempresas, es de vital importancia la coordinación de las actividades de cada una de las áreas funcionales y teniendo en cuenta las actividades principales de la administración (planeación, organización, dirección y control) para lograr los objetivos y metas de una empresa.

La aplicabilidad de los conceptos de diversas teorías que le son aplicables a la administración, son indispensables para el funcionamiento adecuado de las microempresas. En ellas, se especifica la importancia de que la efectividad de una organización no depende de un área funcional específica, sino de la coordinación entre las etapas del proceso administrativo y la interrelación armónica de las principales áreas funcionales para integrarse en un sistema, asimismo, de la información que se provea a través del sistema de control que le permita generar alternativas de solución a la problemática existente y realizar el proceso de Toma de decisiones asertivamente.



Del análisis de la representatividad de las microempresas para la economía del país, la problemática que enfrentan causa de la desaparición de un alto porcentaje y de los estudios que han vertido sus opiniones al respecto, se genero el Cuadro No. 6 (Anexo I), En el que se observa que un alto porcentaje de los problemas que identifican los estudios en análisis, están en el Capital Humano.

Bajo el contexto descrito en los párrafos que anteceden, para lograr incidir en el desarrollo de las microempresas, la propuesta fundamental para incrementar la competitividad en las microempresas, se centra en 3 puntos fundamentales: Fortalecer los programas de capacitación del Capital Humano; Motivar la vinculación Escuela – Empresa; Facilitar a las microempresas el acceso al Crédito, incluyendo en el proceso la evaluación del capital Humano.

#### **REFERENCIAS:**

1. Stoner James A.F., Freeman R. E, Gilbert Daniel R., (1996) Administración, México: Prentice Hall, Sexta edición,
2. Bertalanffy, Ludwig Von (1998), Teoría de los sistemas, México: Fondo de Cultura Económica.
3. BID (1997). *Estrategia para el desarrollo de la microempresa*, Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Programas Sociales y Desarrollo Sustentable, Washington
4. Carpintero, Samuel (1998). *Los programas de apoyo a la microempresa en América Latina*, Bilbao-España, Ediciones Deusto.
5. Chiavenato I. (2006), Introducción a la Teoría General de la Administración, México: Mc Graw Hill.
6. Hernández y Rodríguez S. J.(2011). Introducción a la administración Teoría General administrativa, origen evolución y vanguardia, México: Mc Graw Hill, quinta edición
7. Münch Galindo, L. (2005), Evaluación y Control de Gestión, la garantía de la productividad organizacional, México: Trillas
8. Perdomo, Moreno, A. (2002) , Toma de decisiones financieras, México: Thomson
9. Thierauf R.J. y Grosse R.A.(2002), Toma de decisiones por medio de la investigación de operaciones, México: Limusa Noriega editores.
10. Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI). Secretaría de Economía (2003). *Observatorio Pymes México, Primer Reporte de Resultados 2002*. <http://www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf>

11. Economía Mexicana (2003). ¿Qué son las pequeñas y medianas empresas? *Revista Economía Mexicana*. [http://catarina.udlap.mx/u\_dl\_a/tales/documentos/lcp/jimenez\_o\_yb/capitulo2.pdf]
12. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2012), Sistema para la consulta del anuario estadístico de Tlaxcala 2011, Gobierno del Estado de Tlaxcala: INEGI.
13. Instituto Nacional de Estadística y Geografía(2008), Encuesta Nacional de Micronegocios
14. *Las medianas empresa en América atina*. Revista de la CEPAL N° 79. Publicado el 01 de abril de 2003
15. Mendoza Domínguez, S.A.(2008), Supervivencia de la micro, pequeña y mediana empresa(MIPYME), Revista del Centro de Estudios Superiores del Noreste, 1(1), 36-48. Citado el 16 de Febrero de 2012, Recuperado de: <http://www.cesuniversidad.aplicaciones.web.us/revistnegocios/descargas>
16. Murguía, Luz (2000). “El sector de la microempresa en México y sus características”, en Ricardo W. Skertchly (Coord.), *Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso*
17. Navarrete Merneou, E, Sansores Guerrero E., El fracaso de la micro, pequeña y mediana empresas en Quintana Roo, México: un análisis Multivariante, Revista internacional administración & finanzas 4 (2011), 1-14 citado el 30 de enero 2012 recuperado de : <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V4N3-2011.pdf>
18. Neira Orjuela, F.,Elementos para el estudio de la microempresas Latinoamericana, Revistas de América Latina y el Caribe, España y Portugal,043 (2006), 153-174 citado el 02 de marzo de 2012 recuperado de: <redalyc.uaemex.mx/pdf/640/64004308.pdf>
19. Sánchez, Genaro (2007). Perspectiva de las Micro y Pequeñas Empresas como factor del desarrollo económico de México.
20. Secretaría de Economía, *Documento informativo sobre las pequeñas y medianas empresas en México*.
21. Trujano, Gerardo (2005). La microempresa en el contexto de la globalización: Una propuesta alternativa. [Línea]
22. Ubernel, J. (1997). *Una misión posible: políticas y programas de apoyo a la microempresa en Colombia*, Bogotá-Colombia, Departamento Nacional de Planeación.
23. Diario Oficial de la Federación 30 de Junio del 2009.
24. [http://www.sdpnoticias.com/columnas/2011/12/14/ocde-panorama-de-la-educacion-2011#\\_edn1](http://www.sdpnoticias.com/columnas/2011/12/14/ocde-panorama-de-la-educacion-2011#_edn1), 22-septiembre-2012.
25. <http://www.fonaes.gob.mx>

**ANEXO I**

**CUADRO NO. 6 MATRIZ RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA EN LAS MICROEMPRESAS**

SÁNCHEZ 2006	NAVARRETE MERNEOU E., SANSORES GUERRERO E. (2011)	MENDOZA RODRÍGUEZ (2008)	SURDEZ PÉREZ, SANDOVAL CAREAVEO, AGUILAR MORALES (2011)	NAFIN	SECRETARIA DE ECONOMÍA	BANCO MUNDIAL
<b>Área funcional: Producción</b>						
Sencillos procesos productivos Debilidad estructural		Carecen de respaldo de certificación de calidad		Retraso de tecnología	Deficiente nivel de productividad	Desconocimiento de nuevas tecnologías Producción de baja calidad
<b>Área funcional: Mercadotecnia</b>						
Sencillos procesos de distribución y comercialización,	Falta de capacidad de acceso a nuevos mercados	Carencias en cuanto a mecanismo para sondear el mercado			Falta de conocimiento real de su competencia Precios que no cumplen con los costos totales	Ignorancia de oportunidades de mercado
<b>Área funcional: Finanzas</b>						
Poca inversión	Insuficiencia de capital Inadecuado uso de financiamiento Excesiva carga financiera	No aplican programas gubernamentales que les facilite el financiamiento	Problemas de financiamiento por falta de garantías			Falta de acceso al financiamiento

Área funcional: Capital Humano							
Ausencia de alianzas estratégicas	Carencia de habilidades gerenciales	Problemas en la gestión empresarial	Falta de organización, gestión o administración	Carencia de organización	Falta de estructura formal y de políticas escritas	Falta de acceso a la asesoría empresarial	
Dependencia del Estado	Cambio en la política industrial	Falta de políticas organizacionales	Carecen de estructura organizacional	Problemas en la colocación de recursos	Falta de medición y control de calidad	Deficiente administración	
Altamente sensibles a los efectos de la política económica nacional	Falta de un plan de negocios	Falta de un plan de sucesión	No existe división de trabajo	Carencia de registros contables	Falta de conocimientos para analizar los estados financieros	Mala organización	Recursos humanos no calificados
Mucha mano de obra		Ausencia de liderazgo	Centralizan las actividades a realizar	Falta de capacitación del personal	Excesiva rotación de recursos humanos		
		Falta de un plan de negocios	Conciben a la capacitación como un gasto y no como una inversión a corto plazo				
		Prácticas obsoletas	Carecen de habilidades directivas				
		Dificultad para definir criterios salariales	Alto índice de rotación del personal				
			No cuentan con prestaciones				
			Carece de seguridad social				