

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA



DIVISIÓN:
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

CARRERA:
ADMINISTRACIÓN

TÍTULO:
"MÉXICO EL PUEBLO QUE SE NIEGA AL DESARROLLO"

ALUMNOS:
RESÉNDIZ BARRÓN HÉCTOR
VILCHIS GÓMEZ OCTAVIO

MATRICULAS:
95330384
95330980

ASESOR:
PADILLA SANCHEZ ARMANDO



OCTUBRE DE 1999

ÍNDICE

Pag.

Introducción.

1. Capítulo I. La pequeña Empresa.

1.1. Importancia de la Pequeña Empresa	6
1.2. Aportaciones de la Pequeña Empresa al Medio Ambiente	7
1.3. Funciones de la Pequeña Empresa en el Desarrollo	8
1.4. Importancia Económica	9
1.5. Importancia Social	10
1.6. Participación de la Pequeña Empresa en la Economía Nacional	11
1.7. Características de la Pequeña Empresa	12
1.8. Ventajas y Desventajas de la Pequeña Empresa en relación a una Empresa Grande	16
1.9. El Dueño y la Pequeña Empresa	18
1.10. Problemática de la Pequeña Empresa	20

2. Capítulo II. Cultura e Idiosincrasia del Mexicano.

2.1. El Porque del Mexicano	26
2.1.1. La Organización Familiar	28
2.2. Orígenes de un Maleficio	31
2.2.1. El Porque del México Subdesarrollado	31
2.2.2. El Germen del Mal	33

3. Capítulo III. Integración Empresarial Y Organización Grupal y Familiar.

3.1. Los Empresarios Mexicanos y la Administración de Empresas	36
3.2. El Giro principal de la Pequeña Empresa	37
3.3. La Estructura Formal de la Pequeña Empresa	38
3.4. Familia y Empresa	38
3.5. La Tradicionalidad de los Dueños de Empresas Medianas o Pequeñas	41
3.6. Perfiles del Empresario	42
3.7. Los Modernos Empresarios y Administradores de las Grandes Empresas	43
3.8. El Estilo Propio de Administración y Dirección en México: un estilo regional	45
3.9. Perfiles Propios del Empresario y el Gerente	47
3.10. Los Factores de Éxito	48
3.11. Las Modalidades del Éxito Organizacional	52
3.12. Factores de Éxito en la Dirección de Empresas en México	54
3.13. Criterios Empresariales de Éxito	56
3.14. Dimensiones de Desarrollo para la Administración	57

4. Capítulo IV. La Cultura del Trabajo.

4.1. La Cultura del Trabajo en México	59
4.2. Las Imágenes del Trabajador Mexicano	60
4.3. La Búsqueda de Explicación en la Mexicanidad	62
4.4. Rasgos Potenciales del Mexicano	62
4.5. Calidad de Vida Laboral	64
4.6. Calidad de Vida en el Trabajo	64
4.7. La Calidad de Vida en el Trabajo en México	65
4.8. Estudios sobre Satisfacción Laboral en México	65
4.9. Conflictos Familia-Trabajo	66
4.10. Factores de Vida Laboral	66
4.11. Índice General de Satisfacción Laboral en México	67
4.12. Cinco Índices de Satisfacción	67
4.13. Satisfacción con la Calidad de Vida Laboral en México	68
4.14. Los Trabajadores Estancados	69
4.15. Lo Mejor y lo Peor de la Vida Laboral	70
4.16. Las Promesas e Incompetencias Vivas	72
4.17. Gestión a la Mexicana	73
4.18. Práctica Gerencial	74

5. Capítulo V. Cómo se Trabaja en las Empresas en México.

5.1. Planes... ¿Para qué?	77
5.2. Contralor... ¿De quién o de qué?	78
5.3. La Deshonestidad	78
5.4. Ejecutivos Mediocres	79
5.5. Los Negocios Familiares	80
5.6. El Trato al Público	81
5.7. La Irresponsabilidad	82
5.8. El Jefe en el Firmamento Empresarial	82
5.9. La Indisciplina y el Desorden	83
5.10. Los Vendedores. Una Raza Especial	84
5.11. Las Lenguas Viperinas o los Gerentes de Relaciones Industriales	85
5.12. El Despilfarro y el Desperdicio, Signos de Nuestras Empresas	85
5.13. Los Departamentos, Entidades Autónomas	86
5.14. El "Ai se va" y el "Valemadrismo"	87
5.15. Un Caso Real	88

6. Capítulo VI. Investigación de Campo.

6.1. Encuestas a Propietarios, Gerentes o Encargados	91
6.2. Encuestas a Trabajadores	105

Conclusiones	133
Bibliografía	137

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo denominado “México el pueblo que se niega al desarrollo”, veremos cuáles son los principales problemas o vicios de la empresa, específicamente de la Pequeña Empresa en México.

El presente está compuesto de seis capítulos, que a continuación se harán una breve descripción.

En el capítulo uno cuyo nombre es “La Pequeña Empresa”, veremos la importancia que tiene ésta, las aportaciones que da al medio ambiente, las funciones que tiene en el desarrollo del país, su importancia económica y social, así como sus características. Además, las ventajas y desventajas de la Pequeña Empresa, en relación a la Empresa Grande, así como la problemática que se presenta en la Pequeña Empresa.

En el capítulo dos denominado “Cultura e Idiosincrasia del mexicano”, veremos los orígenes de la forma de pensar y sobre todo del porque del mexicano, por decirlo de alguna forma. Se hace una breve reseña unos años atrás de la conquista de los españoles, así como también después del México “independiente”. En otro apartado de este capítulo, se describe como es la organización familiar en México. Y se concluye este capítulo con “Orígenes de un maleficio”, en donde se ve el “porque del México Subdesarrollado”.

En el capítulo tres “Integración Empresarial y Organización Grupal y Familiar”, se abordan los siguientes temas: la estructura formal de la Pequeña Empresa; el estilo propio de administración y dirección en México; los factores de éxito (de los dirigentes mexicanos), entre otros temas, que se detallaran en el presente capítulo.

El capítulo cuatro “La Cultura de Trabajo”, contiene temas como: la cultura del trabajo en México; las imágenes del trabajador mexicano; la calidad de vida laboral en México, estudios sobre satisfacción laboral e índices de satisfacción laboral.

En el capítulo cinco, que lleva de nombre: “Como se Trabaja en las Empresas Mexicanas”, abordaremos temas como: Planes...¿para que?; la deshonestidad; ejecutivos mediocre; los negocios

familiares; el trato al público; la irresponsabilidad; la indisciplina y el desorden; el despilfarro y desperdicio, signos de nuestras empresas, entre otros. Pero nos gustaría recalcar en el último tema de este capítulo “ Caso real del como se trabaja en una de tantas dependencias del gobierno en México.

En el capítulo seis, se presentan los resultados de nuestra investigación de campo. Básicamente esta dividido en dos partes. En la primera parte, son las encuestas dirigidas a los dueños de las empresas. La segunda parte de este capítulo, las encuestas fueron dirigidas hacia los trabajadores de las empresas.

A continuación se presenta la siguiente investigación...

CAPITULO I

LA Pequeña Empresa

IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La importancia colectiva que tiene la pequeña empresa en nuestro país es esencial, ya que un gran número de todas las empresas del país son pequeñas con relación al ámbito empresarial nacional.

La pequeña empresa proporciona un porcentaje significativo de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales.

Otro aspecto por considerar, es que históricamente la pequeña empresa ha proporcionado una de las mayores alternativas para la independencia económica, podemos decir que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. Igualmente hay que anotar que la pequeña empresa nos ofrece la opción básica para continuar con una expansión económica del país.

La pequeña empresa también ofrece el campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas.

Por todo lo anterior, la pequeña empresa representa un ámbito al que es necesario prestar ayuda y estímulo con el propósito de reducir fracasos innecesarios, con las siguientes pérdidas financieras, esperanzas truncadas y en ocasiones hasta perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados inversionistas.

En México, en los países en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, hay una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda de consumo de cada país, o también a la demanda internacional. Pero lo que hay que hacer notar, es que en cualquier estructura industrial existe la pequeña empresa.

APORTACIONES DE LA PEQUEÑA EMPRESA AL MEDIO AMBIENTE

La pequeña empresa ha sido en multitud de ocasiones, la que abre el camino por el que muchas personas, incluyendo las de escasos recursos, llegan a alcanzar una fortuna. Sin embargo, la riqueza que pueda generar la pequeña empresa, no solo redundará en beneficio individual, sino que va mucho más lejos, al proporcionar ingresos a las personas que colaboran o son empleadas en la empresa, además de que aumenta el monto que recauda el estado por impuestos, derechos, seguros, etc., igualmente beneficia a otras empresas al comprarles insumos: materia prima, suministros, accesorios y productos terminados. Al mismo tiempo que aporta rendimiento de capital a instituciones financieras.

Ante los elevados índices de desempleo que existen actualmente, la pequeña empresa cumple la función de generar fuentes de trabajo en muy diversas formas, además de las ya conocidas; así tenemos que multitud de personas que no son empleadas con arreglo a las normas de muchas empresas ya sea por la falta de preparación o por cualquier otra circunstancia, encuentran oportunidad de trabajar en pequeñas empresas, ya sea como empleados o estableciendo un pequeño negocio por cuenta propia. Así mismo se puede citar el caso de personas mayores de 45 años, o las que tienen defectos físicos o aquellas cuyas necesidades no son completamente satisfechas con lo que obtienen en un empleo, y adicionalmente se ocupan en una de estas empresas.

La Pequeña Empresa sirve como auxiliar de las grandes empresas brindando ayuda a otras de mayor magnitud en muchas formas. Caso característico es el de las empresas pequeñas maquiladoras, o también como proveedora de artículos que solo en ella se fabrican.

La existencia de muchas pequeñas empresas es estimulante de la competencia, que es un aspecto muy importante que determina una continua depuración, por así decirlo, de productos y servicios, de manera que se obtienen más y de mejor calidad, precios más bajos y mayor eficiencia.

Hablando particularmente de la pequeña empresa, esta brinda la oportunidad a cualquier persona, de cualquier condición para integrarse al ámbito empresarial, debido a esta facilidad, se inician anualmente muchos negocios, miles de pequeñas empresas compiten entre sí, en su afán de salir adelante. Muchas de ellas desaparecen pronto, pero las mejores subsisten.

FUNCIONES DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL DESARROLLO

Existen tres aspectos en que la pequeña empresa cumple una función bien definida dentro del desarrollo general del país y específicamente en el proceso de industrialización, los cuales son:

Llenar huecos en la producción: hay un gran número de productos que tienen que ser elaborados en pequeña escala, por ejemplo, cuando el consumo nacional total es reducido. En este caso tiene que producirse poco y tal vez se requiera una fábrica con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al producto por fabricar, por ejemplo: cuando las demandas totales son pequeñas o bien cuando las demandas totales son en pequeña escala, o cuando varias empresas grandes del mismo ramo requieren de una misma parte o material en reducida cantidad pero les resulta incosteable fabricarlas ellas mismas. En estos casos la pequeña empresa se integra perfectamente con las grandes empresas en lugar de competir, las complementa.

Crear y fortalecer una clase empresarial: La pequeña empresa constituye una escuela práctica de gran valor nacional, esto es para formar empresarios, administradores y técnicos que provengan del ámbito comercial o profesional. La pequeña escala de operaciones les permite ir adquiriendo las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos, porque además de su reducido tamaño, la pequeña empresa tiene todas las funciones a la vista, donde el sentido común y la práctica bastan para resolver muchos de los problemas que sobre la marcha se van presentando.

Proporcionar mayor número de empleos: La generación de empleos para una creciente población es uno de los más graves problemas del estado mexicano. El decremento de la productividad en el campo establece una fuerte presión demográfica sobre las áreas urbanas, donde parte de esta población encuentra acomodo en los servicios de transporte, salud, vivienda etc., pero requiere de la industria una aportación significativa en este aspecto.

Hay ramas de la industria en que los procesos obligan a la automatización y a la gran escala productiva. En la pequeña empresa es más fácil reemplazar el factor capital por mano de obra con resultados positivos en la economía y la calidad. Es decir, en la pequeña empresa se puede utilizar más fuerza de trabajo por unidad de capital invertido, contribuyendo de manera más efectiva a la solución del problema de excedentes de trabajadores del campo, ya sea para que las ciudades puedan absorberlos en forma productiva.

IMPORTANCIA ECONÓMICA

La dinámica del sistema económico mexicano propicia necesariamente el desarrollo absoluto de sus componentes. Es decir, al crecer el Producto Nacional Bruto, crecen los elementos que lo componen, entre ellos el sector industrial.

El crecimiento del sector industrial dentro de la economía, hace que aumente la dimensión de las unidades productivas, por lo cual los niveles de industria se trasladan de los sectores artesanales o de incipiente industria, a los de pequeña industria y de estos al nivel de mediana industria y finalmente a la gran industria.

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

IMPORTANCIA SOCIAL

La importancia de la pequeña empresa en cualquier país, no importando el grado de industrialización, no sólo es de carácter económico, sino también de orden social.

La pequeña industria al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro mexicano, contribuye por una parte a incrementar a un rango social distinto a este sector de desocupados o semi-ocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria a través de sus salarios y por los bienes que adquieren. Por otro lado contribuye a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional que caracteriza a los países en vías de desarrollo no habían encontrado los elementos para su capacitación.

Sin embargo, hay excepciones de empresarios identificados y conscientes del desafío nacional que deben ser ejemplo para los demás y así fortalecer el aporte de la pequeña empresa al modelo del país que deseamos alcanzar.

La función asignada a este importante sector de la economía, comprende el aceptar un sólo reto y varias responsabilidades: producir con calidad, ser eficientes, generar empleos, participar en el desarrollo regional, promover mayores y mejores niveles de calificación de la fuerza de trabajo y contribuir a la independencia económica y social del país, sustituyendo importaciones a la vez que se produzcan bienes competitivos para los mercados internacionales.

PARTICIPACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN LA ECONOMÍA NACIONAL

En cada momento los administradores, economistas y en general a todas aquellas personas que buscan obtener mejores resultados en la operación de las empresas, se preocupan por idear nuevas técnicas administrativas que conduzcan a la obtención de mayor rendimiento, eficiencia, calidad y, mayores utilidades. Pero por lo general tales técnicas están dirigidas hacia empresas medianas y grandes, lo cual origina que no se preste la debida atención a las pequeñas empresas. Todo esto ocurre ya que no se considera el hecho de que casi toda empresa alguna vez fue pequeña, y también porque se subestima o desconoce la ayuda que la pequeña empresa proporciona a la sociedad.

A cada instante se inician en todas partes del país, cientos de pequeños negocios que luchan en la difícil prueba de su iniciación y subsistencia y desgraciadamente muchos de ellos sucumben debido a la multitud de problemas con que se encuentran, así como a la falta de capacidad técnica y administrativa para resolverlos.

La pequeña empresa constituye, hoy en día, el centro del sistema económico de nuestro país. El enorme crecimiento de la influencia actual de estas empresas se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios.

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

CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La empresa es el lugar donde se crea riqueza, ella permite poner en operación recursos intelectuales, humanos, materiales y financieros para extraer, producir, transformar o distribuir bienes y servicios.

La empresa desempeña muchas funciones o papeles en nuestra sociedad. Mediante la empresa:

- a) Se responde a la demanda concreta de los consumidores;
- b) Se crea nuevos productos o servicios;
- c) Se ayuda a mantener o a disminuir, mediante la competencia, los costos y precios a sus niveles más bajos.
- d) Se generan empleos; y
- e) Se contribuye al crecimiento económico.

No es necesario que la empresa sea grande para que desempeñe todos estos papeles, también los desempeña bien la pequeña empresa, la que en algunos aspectos presenta ventajas sobre la grande, que más adelante se verán.

Son diversos los elementos que determinan el tamaño de una empresa. Entre ellos destacan el ambiente económico, que se manifiesta de modo especial en las características de la demanda; la gestión y orientación de la empresa; sus productos y los procesos adoptados para su elaboración; los recursos financieros, las materias primas y la mano de obra disponibles: en conjunto, se trata de influencias tecnológicas, económicas y del factor humano.

En general, pueden señalarse como características de las pequeñas empresas las siguientes:

Es una empresa de tipo familiar, pero constituida como Sociedad Anónima. En esta característica, el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.

La mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones. Tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que existe una estimación, por parte del dueño, de que ésta le va a ser fiel por mucho tiempo.

La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, sin contar con el apoyo técnico financiero significativo ni de instituciones privadas ni del gobierno, que garantice su desarrollo.

Poco o ninguna especialización en la administración. Esencialmente, la dirección en la pequeña empresa se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayoría de los casos esta persona no está capacitada para llevar a cabo esta función. Y los empleados frecuentemente desempeñan varias tareas.

Falta de acceso al capital. Este es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa debido a dos causas fundamentales: la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que estas operan; la segunda es la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa. La facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo ya que facilita la comunicación. Además, el tamaño de la micro y pequeña empresa permite a ésta también establecer relaciones bastante personalizadas con empleados y los clientes.

Posición poco dominante en el mercado de consumo. Dada su magnitud, la pequeña empresa considerada individualmente se limita a trabajar un mercado muy reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.

Utilizan materias primas locales de fácil acceso, no siempre fácilmente conservables, o bien materiales semiterminados.

Sirven a un mercado limitado o, dentro de un mercado más amplio, a un reducido número de clientes.

Fabrican productos comunes, con tendencias a una cierta especialización, y usan procesos sencillos de producción.

Intima relación con la comunidad local. Debido a sus escasos recursos en todos aspectos, la pequeña empresa se liga a la comunidad local, de la que tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc. Pero además, eso le permite conocer mejor a los clientes y consumidores. Este conocimiento inmediato de las preferencias y de los gustos facilita la innovación, la adaptación de la demanda y hace posible ofrecer mejores servicios después de la venta.

Flexibilidad en la administración. Es bien reconocido el aspecto evolutivo del mercado; constantemente nuevos productos surgen a la luz pública y nuevas necesidades surgen que hay que satisfacer. La existencia de líneas de comunicación cortas y el hecho de que las decisiones en las empresas pequeñas son tomadas por el mismo dueño “sobre el terreno” hacen que la ejecución de sus ideas sea extremadamente factible y flexible, permitiendo a la empresa adaptarse más rápidamente a los cambios bruscos que pueda sufrir el mercado.

Los empresarios cooperan personalmente en la producción, o la supervisan directamente, o la dirigen mediante un número reducido de capataces o de supervisores. Los empresarios tienen a su cargo las ventas de los productos, o las supervisan personalmente.

El número de horas de trabajo requerido. Un factor común que ha sido identificado en firmas pequeñas es el número de horas que el dueño tiene que dedicarse a la empresa. En muchos casos, los empresarios para subsistir se ven obligados a trabajar los sábados y los domingos, casi siempre en labores manuales o de contabilidad, lo que además de generar problemas familiares y de salud, le impide tener tiempo para pensar, reflexionar, planear y ponderar la política futura del negocio frente a los nuevos factores que el propio futuro va creando.

El tamaño de estas empresas corresponde al programa de producción limitado de cada una de ellas y a la capacidad de los empresarios para administrarla.

Disponen de medios financieros limitados; sus equipos de producción y sus maquinarias son sencillos; cuentan con un personal reducido.

En ella se pueden respetar mejor los valores humanos, como también es humano el tamaño de las instalaciones y el equipo.

Los empleados están más comprometidos y participan en mayor grado en la operación, desarrollan su creatividad y utilizan su imaginación.

Su estructura es sencilla, no tan jerarquizada, lo que le permite reaccionar más rápidamente a los cambios en materia legislativa.

Debido a sus dimensiones, la pequeña empresa es más flexible para hacer frente a los cambios del medio socioeconómico.

Sin negar que se enfrenta a problemas, la pequeña empresa es un componente esencial de la economía.

El proceso de decisiones en la pequeña empresa, es muy simple y rápido, ya que funciona según el esquema: intuición - decisión - acción.

Un sistema de información interna poco complejo, que permite una difusión rápida, en sentido ascendente y descendente, entre la dirección y los empleados.

Un sistema sencillo de información externa, debido a que el mercado está psicológica y geográficamente cercano.

Sus sistemas de contabilidad y de control son sencillos.

Un establecimiento que reúna la mayoría de estas características puede considerarse como de tamaño limitado. Pero no parece fácil determinar estadísticamente cuáles son las empresas pequeñas o medianas.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN RELACIÓN A UNA EMPRESA GRANDE

Ventajas.

Puede establecerse y operar con un capital pequeño.

Requiere un volumen reducido de materia prima para una operación satisfactoria, lo cual es un factor importante en regiones con recursos limitados o con comunicaciones poco desarrolladas.

Puede cambiar su lugar de operación sin gasto excesivo para ajustarse a la disponibilidad de materia prima en las regiones .

Necesita poca mano de obra, la cual puede reclutarse cerca del lugar de operación, y ubicarse sin gastos excesivos.

El establecimiento modesto puede supervisarse fácilmente por el empresario mismo.

Puede adaptarse sin dificultad a las condiciones favorables de la demanda; dada la inversión, relativamente pequeña, puede operarse en condiciones favorables y cerrarse cuando tales condiciones dejen de operar.

Desventajas

El empresario no dispone, por lo general, de mano de obra especializada en ciertos trabajos importantes y, por tanto, necesita poseer una mayor experiencia en determinados aspectos de operación que el empresario de una planta grande.

A menudo el empresario, abrumado de tareas, no conoce la demanda y vende sus productos a precios inferiores al valor de mercado.

La pequeña empresa no tiene la posibilidad de utilizar o vender sus subproductos de un modo ventajoso.

Las pequeñas empresas tienen, muchas veces, una mala reputación por la clasificación deficiente de las tablas y por no atender debidamente las especificaciones del comprador, situación que no le permite conseguir el precio más favorable que reciben los establecimientos grandes.

EL DUEÑO Y LA PEQUEÑA EMPRESA

La pequeña empresa representa un soporte de apoyo para el desarrollo de las grandes empresas, ya que en ella depende que el producto llegue en condiciones satisfactorias a su mercado. Las necesidades de proveer bienes y servicios al cliente, en ventas al menudeo, la incapacidad de la empresa grande de poder manejar pequeñas empresas y la relación estrecha del empresario en pequeño y la comunidad que sirve.

Los factores que impiden este desarrollo, son el crédito insuficiente y la falta de asistencia técnica - financiera.

El pequeño empresario se ve limitado por:

Crédito insuficiente, falta de conocimiento de la existencia de estos organismos de apoyo financiero y técnico, apoyo preferente a empresas grandes de transformación, temor a los trámites legales y burocráticos que implican el pedir algún apoyo financiero o técnico, desconfianza del empresario al enfrentarse al aparato gubernamental que regula cualquier funcionamiento de apoyo a la pequeña empresa, falta de personal calificado, falta de capacidad o habilidad técnico - administrativa en la dirección de empresas.

Podemos clasificar como sigue las causas de la baja productividad:

1. Capacitación insuficiente del empresario para el ejercicio de sus funciones de técnico y de administrador; faltas generales en la administración.
2. El empresario dispone de escasa información sobre los cambios que se registran en la demanda y ello se traduce en una orientación deficiente de la empresa.
3. Esfuerzos insuficientes para mejorar los productos.
4. Medidas inadecuadas para aumentar la productividad y reducir los gastos de producción mediante una mejor utilización de la maquinaria y del equipo.

5. Ausencia de planes apropiados sobre la inversión necesaria para mejorar las operaciones productivas.
6. Deficiente sistema de reclutamiento, de adiestramiento, de remuneración y de orientación del personal; fallas en las relaciones obrero - patronales que tienen por resultado frecuentes cambios de personal y, consiguientemente, descensos de productividad laboral.
7. Defectos en los productos elaborados por falta tanto de diseño adecuado, como de supervisión de los procesos o de control de los materiales utilizados en la producción o en el empaque.
8. Defectos importantes en la administración financiera y en el financiamiento.
9. Falta de contabilidad adecuada.
10. Utilización del capital circulante para inversiones, reduciendo, de este modo, la base para la adquisición de materias primas y para retribuir en forma apropiada al personal (puntualidad en el pago, concesión de primas, horas extras, etc.), lo que entorpece, a su vez, la utilización de la capacidad de las nuevas inversiones.
11. Descuido del oportuno cobro de los créditos que se otorgan a los clientes, lo que origina gastos elevados por adeudos a corto plazo que, como consecuencia de las demoras en los cobros, se ve obligado a contraer el empresario.
12. Confusión en la marcha del negocio y formulación deficiente de las solicitudes para obtener créditos de inversión, lo que determina dificultades.

PROBLEMÁTICA DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Falta de financiamiento y asesoría

La mayoría de las pequeñas empresas reciben poco apoyo técnico y financiero especialmente en el área comercial y de servicio. Financian con sus propios recursos su expansión, mismas que pocas veces esta planificada y no toma en cuenta las necesidades futuras de circulante, razón por la cual están descapitalizadas. Quizás esta situación se deba a las desagradables experiencias tenidas en los bancos y a la política de su fundador de financiar su crecimiento con sus propios recursos y con el crédito de proveedores.

La inmensa mayoría de las pequeñas empresas no gozan de crédito con los bancos, ya sea por su tamaño, condición jurídico - legal o simplemente por que no saben como llenar los trámites de una solicitud de préstamo. Todo el mundo se pregunta en donde están las utilidades, pero no toman en cuenta los activos fijos adquiridos. En general los pequeños empresarios se comportan como la clase media del país que gasta más de lo que tiene.

Fuga de efectivo por inventarios y cuentas por cobrar

Otra deficiencia son las fugas de efectivo como consecuencia de altas cuentas por cobrar y/o elevados niveles de inventarios. Por lo general esta eficiencia no se percibe en la empresa sino hasta en una etapa avanzada, debido a las causas siguientes:

Información financiera incompleta

Existen numerosas empresas que por costumbre emplean el balance general y el estado de resultados y omiten una herramienta tan valiosa como el flujo de efectivo. Limitación que explica que aunque la empresa haya tenido utilidades en un período determinado se encuentre sin un centavo para hacer frente a sus compromisos.

Deficiencias en la determinación de las cuentas por cobrar y el nivel de los inventarios

En lo que toca a las cuentas por cobrar, estas dependen del tipo de industria y el tipo de cliente, así como de la posición de la empresa en el mercado. Es muy frecuente que se considere una recuperación de cartera fuera de la realidad, pues sucede que se estima un período de cobro de 30 y el cliente esta pagando a 90 o mas, o que la empresa tiene cuentas por cobrar algunas que son incobrables.

Por lo que se refiere a los inventarios, su determinación se debe hacer de acuerdo con el volumen de operaciones de la compañía. Sin embargo, aunque en la actualidad existen técnicas para tal objeto. En la realidad sigue predominando el “conocimiento del artesano” que se trasmite de padres a hijos. Así mismo, las empresas operan en los niveles extremos: altos o bajos inventarios. Los altos inventarios significan un incremento en los costos, lo cual, considerando la necesidad del circulante, resulta poco recomendable.

Una explicación de lo anterior es cuando se esta operando la planta por debajo de su capacidad y se produce un volumen mayor de lo necesario para bajar los costos fijos. Sin embargo, resulta lamentable que no se puedan vender esos excedentes. El caso de los bajos inventarios es no menos costoso que el primero, pues puede significar que se pare la producción por no tener las refacciones necesarias. El hecho de fijar bajos inventarios es consecuencia de un período previo de abundancia, pasando después a un período de austeridad muy rígido.

Desarrollo irregular de sus funciones

Este tipo de empresas se caracterizan por un desarrollo irregular de sus funciones, pues aunque el área de producción o ventas, por ser la actividad en que sea desenvuelto el dueño, opera satisfactoriamente, las demás áreas no funcionan igual por desconocimiento y poca atención. El control de la compañía depende mas de los hábitos personales de su fundador que de una sistematización.

Número reducido de Clientes

Las empresas propensas a este procedimiento son todas aquellas que por la estructura del mercado, o bien por comodidad, obtienen sus ingresos de uno o varios pero al fin, pocos clientes. Situación arriesgada, ya que estos clientes, por problemas internos, por existir bienes sustitutos, o como prueba suprema del poder, dejan de comprar y lógicamente suspenden sus pagos.

Incremento exagerado de precios

Esta deficiencia es producida por la acción del consumidor como respuesta a un incremento de los precios por parte del productor. Estamos hablando pues de los bienes sustitutos. La gravedad de este padecimiento depende de que tan adecuados sean los sustitutos, y que tan ilusos los productores.

Este problema se da cuando los productores suben los precios en forma exagerada, sin tomar en cuenta la posibilidad de que el consumidor deje de comprar su producto y obtengan los bienes sustitutos que no eran antes de su gusto pero que son mucho más baratos y satisfacen la misma necesidad.

Mala calidad del producto

Analizando el concepto de calidad, este se ha aplicado equivocadamente en nuestro país, ya que por lo general, consiste únicamente en una inspección final para separar los productos defectuosos de los buenos.

Las causas de esta deficiencia pueden ser:

1. Materia prima defectuosa.
2. Errores de diseño.
3. Uso de tecnología y equipo obsoleto o inadecuado.
4. Maquinaria de segunda con adaptaciones a las necesidades del negocio.
5. Falta de inspección de calidad.

Falta de información acerca de la compañía

Se debe a que, por no disponer de información acerca de la situación de la compañía. Los planes que se preparan si es que se preparan, son poco congruentes con sus condiciones de operación. Se observan las siguientes fallas que afectan a su desempeño:

1. Limitaciones en el suministro de materia prima.
2. Problemas de mantenimiento.
3. Deficiencias en los sistemas de programación de la producción y de control de costos.

Bajo aprovechamiento de la capacidad instalada

Este problema se caracteriza por un pobre aprovechamiento de la capacidad instalada, debido a la adquisición de tecnología y/o equipos obsoletos.

Falta de delegación de responsabilidad y autoridad

Este padecimiento se caracteriza por la falta de delegación que trae como consecuencia un pobre desempeño de las áreas de la empresa en las tareas encomendadas.

Se presenta en empresas de todo tamaño, y propicia con el diseño de una organización piramidal en el que el director o el dueño no permite que se le ayude para alivianar la pesada carga, aunque se queje amargamente de que su personal no hace nada para ayudarlo.

Falta de competitividad

La competencia es determinante en nuestra economía, las empresas que no pueden ofrecer iguales servicios, precios, atención y calidad en los productos que la competencia, definitivamente tendrán dificultades para permanecer en operación. Si una empresa se ve obligada a reducir la calidad de su producto para poder seguir compitiendo, esta condenada a una desaparición eventual.

Abandono

Las razones más comunes que hacen que se descuide la empresa son los malos hábitos, precaria salud, displicencia, problemas materiales, apatía, etc. A veces el pequeño empresario dedica mucho tiempo a actividades de su medio ambiente personal, relega su empresa a segundo plano. Debe tener cuidado de atender primero las prioridades de su establecimiento que a otras actividades.

CAPITULO II

Cultura e Idiosincrasia del Mexicano

EL PORQUE DEL MEXICANO

A principios del siglo XVI, la población indígena de Mesoamérica, entendiendo por tal el México actual y Centroamérica. No formaba ni con mucho un todo homogéneo; diferencias idiomáticas, políticas y militares hicieron que ciertos grupos prevalecieran sobre otros, trayendo consigo problemas.

La preponderancia de un grupo sobre otro era el resultado de conquistas de tipo militar, cuya consecuencia final era el producto de un doble juego de fuerzas: por una parte la declinación del grupo social dominante hasta ese momento y por la otra parte la fuerza agresiva y acometida del grupo incorporado recientemente en el panorama militar.

La historia de Mesoamérica es la sucesión de superposiciones culturales, de acuerdo a las cuales, la cultura de nueva incorporación somete y sojuzga a la precedente. La tensión social provocada hacia que la relación entre el sometido y el dominador se revistiera de características peculiares. El sometimiento creaba un fuerte sentimiento de ambivalencia: se admiraba y odiaba simultáneamente al conquistador.

Las culturas de Mesoamérica tenían metas espirituales, que sus fines políticos y militares estaban subordinadas a intereses de naturaleza religiosa. La expresión manifiesta de las culturas que predominaban en el siglo XVI era fundamentalmente agresiva.

A la llegada de los españoles, eran bien claras las tensiones sociales del mundo indígena; por una parte, fuertes sentimientos de hostilidad y rebeldía contra el grupo dominante, por otra, una tensión intensa contra la clase teocrática o militar prevalente.

La conquista fue posible más en virtud de la estructura del mundo indígena que en función de las características militares y estratégicas del fenómeno. Se podría afirmar que lo que conquistó al mundo indígena fue la imagen que el propio indígena proyectó en el conquistador: una imagen idealizada de fuerza, de inmortalidad.

Se encontraban frente a frente, dos mundos distintos; por una parte el aventurero, pragmático y realista del español del siglo XVI y por la otra el mítico y mágico de nuestro indígena. Se muestra la tragedia del encuentro, de ese encuentro extraordinariamente sádico en que una de las partes habría de renunciar a sus formas de vida, que en este caso fue el indígena.

El panorama histórico del mundo que se inicia lleva el signo del conflicto y de la tensión social. Un grupo pequeño y homogéneo en intereses e ideología va a dominar a vastos sectores sociales a los que no comprende y no toma en cuenta.

Dejando a un lado el gran número de castas, se pueden destacar tres grandes grupos sociales. Por una parte el indígena que tuvo que renunciar total y cabalmente a sus antiguas formas de expresión.

Por otro lado el mestizo; el mestizaje en nuestro país, se encontró constituido por uniones de varones españoles con mujeres indígenas. La mujer se incorporaba brusca y violentamente a una cultura para la que no se encontraba formada, su unión la llevaba a cabo traicionando a su cultura original.

La valorización que el español hizo de la mujer indígena fue negativa. La mujer es devaluada en la medida en que paulatinamente se la identifica con lo indígena. El hombre es sobrevaluado en la medida en que se le identifica con el conquistador, lo dominante y prevalente.

Esta paridad, masculino - femenino, activo - pasivo, conocida en otras culturas, toma en la nuestra aspectos sobresalientes y dramáticos. Este sentirse superior enfrente de las mujeres en plan de grandes señores, ha matizado muchos de los aspectos estructurales del matrimonio mexicano. El mestizo va a equiparar paulatinamente una serie de categorías: fuerza, masculinidad, capacidad de conquista, predominio social y afiliación ajena al suelo, van a cargarse con un fuerte signo masculino.

La participación del padre en el hogar es limitada, se trata más bien de un ser ausente, que cuando eventualmente se presenta es para ser servido, admirado y considerado. A la mujer se le exige fidelidad, y abiertamente se acepta la infidelidad del esposo. En esta situación psicológica pronta a estallar se desarrollaran los primeros impulsos y emociones del hijo. Cuando es grande trata a la esposa siguiendo la pauta creada en la contemplación del padre.

El machismo mexicano no es en el fondo sino la inseguridad de la propia masculinidad. En el mundo social y emocional se excluye a la mujer; la vida social es prevalentemente masculina.

Se atacará lo gachupín o lo gringo, a la vez que se le admirará y anhelará. Se hará burla de ello y objeto de desprecio, pero interiormente se tratará de alcanzarlo.

Surgen los años de independencia y la figura de los Estados Unidos paulatinamente va mutando, de hermano mayor, predecesor en la gesta independiente, empieza a adquirir las características del padre posesivo, la mutilación geográfica del territorio mexicano se vive realmente. Surge el afrancesamiento de la sociedad mexicana, se admira la literatura, la novela, la música y el gusto francés. Una vez más se admira lo ajeno para ningunear lo propio. La enseñanza, la educación y la cultura se planean de acuerdo al esquema francés. Los partidos conservadores y las instituciones religiosas, siempre aliadas al punto de vista del conquistador y la prevalencia de lo importado, son identificadas en la mentalidad del mexicano.

La organización Familiar.

La organización de la familia tiene características variables según la cultura en que la misma se desarrolla. Existen muchos tipos de familia, por el momento se señalará la existencia de una familia cuyo trato es la organización en forma triangular en la que los vértices del triángulo están constituidos por el padre, la madre y los hijos.

El niño al nacer establece sus relaciones de afecto, sus necesidades de satisfacción, protección y apoyo con la madre. Al principio tales necesidades son fundamentalmente alimenticias, pero también de contacto, de ternura y cercanía. Hay familias, en las que la relación madre e hijo es particularmente intensa. En México, por lo menos en las áreas rurales y en las urbanas de clase media y baja la familia tiene estas características. La lactancia es de once meses, cifra fuertemente contrastadas con los escasos veinte a treinta días presentes en la cultura norteamericana.

Durante el proceso de urbanización, mujeres procedentes del campo frecuentemente se embarazan en condiciones particularmente traumáticas, violación, rapto, seducción y engaño. Uno de los problemas centrales en la organización familiar de México es el gran número de madres solteras.

En México hay una atmósfera sociocultural alrededor de la imagen de la mujer. Esta atmósfera contrasta con lo que sucede en otras culturas en las cuales los abortos son múltiples, así como intensas las perturbaciones durante el embarazo y severas las dificultades en la lactancia.

El mundo mexicano, el varón es dueño de prerrogativas, usan sin restricciones el dinero, se permite placeres que niega a la mujer, gasta en ropa y atuendo cantidades más significativas que sus parejas. El mundo en México desde el punto de vista de la atmósfera sociocultural de tipo sexual es un mundo de hombres. Palabras tales como “viejas” o “vieja el último”. En nuestro mundo “ser vieja el último” es equivalente de desprecio, también el ser “marica”.

El padre es temido, ausente, tanto como presencia real como en su carácter de compañía emocional.

Tiene que satisfacer sus necesidades en oficios, poco calificados, servicio doméstico o pequeños comercios, preñados de ausencias, en los que se trafica frecuentemente con unos cuantos estropajos.

En México la mujer se acerca a la edad adulta con un miedo a la sexualidad que le han remarcado desde pequeña. Todas las instituciones culturales, desde antes de la conquista, aplauden y premian los aspectos maternales de la mujer y, por el contrario, censuran sus expresiones sexuales. En el aspecto educativo también se refuerza la relación de la madre con el hijo, la mayor parte de las sociedades de padres de familia en la escuela primaria están constituidas fundamentalmente por madres.

Hemos vivido en una cultura en la que lo fundamental ha sido la relación con la madre. Una buena familia necesita ser triangular, debe descansar sobre la base de una adecuada relación sexual, de un juego recíproco en el encuentro genital.

Son muchas las razones históricas que han permitido que la mujer sea devaluada. Ya desde Hernán Cortés, el trato a la Malinche está revelando que una vez utilizada es objeto de regalo a sus súbditos.

El problema de la organización familiar en México es sustantivamente la ausencia de padre, el exceso de madre y la limitación sistemática del área genital entre los progenitores. Es importante señalar, siempre lo hemos hecho, que el problema básico de la estructura familiar en México es: el exceso de madre, la ausencia de padre y la abundancia de hermanos.

Muchas de las características consideradas como fundamentales femeninas, las que clásicamente se incluían en el carácter femenino, más que vinculadas a determinismos orgánicos se encuentran profundamente arraigadas a las instituciones culturales que otorgan determinadas pautas, ideales, metas y papeles atribuidos a la mujer a sus funciones dentro de la cultura. Características como: pasividad, ternura, receptividad, falta de agresividad y temor al peligro,

Hoy en día la mujer tiene que distribuir su tiempo entre el trabajo, actividades sociales y culturales y los hijos.

ORÍGENES DE UN MALEFICIO

Cómo es posible que México, una nación dotada de magníficos recursos naturales y con casi 100 millones de habitantes que tienen por vecino al mercado más rico del orbe, continúa sumida en el subdesarrollo. Varias veces, país ha dado la impresión de estar a punto de ingresar al Primer Mundo, pero siempre ha surgido una especie de maleficio que lo empuja hacia atrás. ¿Por qué?

“Porque México no ha registrado tasas de desarrollo lo suficientemente altas para marchar al paso de los países más adelantados” suele provocar en el neófito otra interrogante: ¿Y por qué no se han registrado esas altas tasas de desarrollo?. Porque no ha tenido lugar una distribución equitativa de la riqueza, porque los términos de intercambio entre los países ricos y los pobres determinan que los pobres nunca pueden salir de la miseria, porque ha faltado implementar políticas propiciadoras de un clima favorable para desencadenar las energías latentes en el organismo mexicano, etc.

El porque del México Subdesarrollado

En 1821, un anónimo escritor vaticinó que México se convertiría a corto plazo en “el estupor del universo”, pues sus tierras eran las más feraces del planeta, estaban favorecidas por todos los climas y resultaban ideales para que la mano de obra nacional, dócil y dotada de habilidad exquisita, como lo demostraban sus artísticas artesanías, inundara el mundo con los mejores frutos de la agricultura. El subsuelo atesoraba yacimientos metalíferos de riqueza fabulosa; los bosques estaban repletos de árboles de finas maderas, y las costas, abiertas a ambos océanos, ofrecían la mejor ruta para el comercio entre Europa y Asia.

En esta crisis mundial de energéticos, materias primas, y casi todo, México debería estar ganando y no perdiendo, ser rico y no pobre, feliz y no agobiado por las preocupaciones. Y si no lo es, corresponde su imagen al cuento que nos menciona Abel Quesada: estando Dios haciendo el universo, llamó a su ayudante y le ordenó: “a este lugar le pones mucho oro, mucha plata, mucho uranio, mucho petróleo, mucho mar, bellas montañas, hermosos ríos, extensos campos para el ganado y la agricultura, y enormes bosques”.

El ayudante, sorprendido, le dijo: “pero señor: ¿no crees que es demasiado?, ¿no crees que es injusto darle a esta región más que a otras?”. Y el señor le respondió: “no te preocupes: para que se empareje vas a ver la clase de habitantes que le pongo” y le puso a los mexicanos.

Para muchos fue una sorpresa que, lejos de enriquecerse, México cayera desde el primer decenio de su vida independiente en un estado de miseria y degradación que horrorizaba contemplar.

Ocurrió que los habitantes del país recién independizado ni siquiera intentaron cultivar los millones de kilómetros cuadrados de terrenos baldíos que poseía la nación, y que se entregaban gratuitamente o casi a quien deseara trabajarlos. Las minas descubiertas por los españoles quedaron semiparalizadas por efecto de la guerra insurgente, pero allí seguían a la vista de todos, sin que se hiciera gran cosa por rehabilitarlas o localizar otras nuevas; y lejos de que el país continuara sirviendo de puente para el comercio entre Asia y Europa. Los ricos bosques decayeron hasta quedar reducidos a una superficie insignificantes por efecto de la explotación.

Así tuvo que ocurrir, pues los hombres que heredaron el reino de la Nueva España no estaban capacitados para hacer nada distinto de lo que hicieron. Por la educación contraria al desarrollo de las actividades productivas que se impartía (y se sigue impartiendo, al final de este apartado se menciona algo relacionado con esto) en el país, no habían aprendido a trabajar la tierra, ni a explotar las minas, ni a administrar industrias o comercios en los que hubieran podido hacer fortuna o por lo menos encontrar algún trabajo.

El germen del mal

La historia oficial atribuye los fracasos del país al medio centenar de cambios de gobierno provocados por otros tantos cuartelazos que hubo en los primeros cuatro decenios de vida independiente.

Para Lorenzo de Zavala, el germen brotó al hacerse la independencia, cuando miles de flamantes ciudadanos mexicanos pretendieron obtener alguno de los cientos de empleos dejados vacantes por los burócratas españoles que regresaron a la metrópoli. Como no era posible acomodarlos a todos, los desempleados se lanzaron a instigar “revoluciones” con la esperanza de pescar un puesto en el río revuelto de los cambios de gobierno.

Tras cada cuartelazo, los triunfadores irrumpían en las oficinas públicas para expulsar a los perdedores al grito de: “Ustedes ya comieron; ahora nos toca comer a nosotros”.

Los puestos jamás bastaron para dar acomodo a las hordas de aspirantes a ocuparlos, y la rebatiña por los empleados condujo a la formación de logias masónicas en cuyas reuniones secretas se organizaban los cuartelazos. Al cabo se estableció en México una república sin que los gobernantes tuvieran ideas claras sobre el significado del término.

De la Colonia, México había heredado corruptelas burocráticas como las “gratificaciones” que obtenían los aduaneros por permitir el contrabando y las que se daban a los empleados menores por acelerar un trámite y hacer anotaciones o poner sellos a un documento, así como los “regalos” que recibían los jefes por firmar contratos de abastecimiento, proteger monopolios o “disimular” el funcionamiento de casas de juego o prostitución.

Mora señaló que la corrupción es un producto inevitable de la empleomanía, pues quienes confieren los empleos públicos suelen capitalizar la gratitud de sus apadrinados inclinando a éstos a ocultar los malos manejos y dilapidaciones de su protector, hasta asegurarle una especie de patente de impunidad que, liberándolo del castigo usual en los países avanzados, alienta las prácticas corruptas y desanima las honestas.

Los pocos hacendados y comerciantes ricos que subsistían en el país permitieron que el proceso de burocratización avanzara sin contratiempos.

Porfirio Díaz reveló las observaciones que lo habían llevado a trazar su política:

“Los mexicanos estarán contentos con comer desordenadamente antojitos, levantarse tarde, ser empleados públicos con padrinos de influencia, asistir a su trabajo sin puntualidad, enfermarse con frecuencia y obtener licencias con goce de sueldo; no faltar a las corridas de toros, divertirse sin cesar, casarse muy jóvenes y tener hijos a pasto; gastar más de lo que ganan y endrogarse con los usureros para hacer posadas y fiestas onomásticas... Miedo a la miseria: a eso es a lo que temen los mexicanos de las clases directivas; no a la opresión, no al servilismo, no a la tiranía; a la falta de pan, de casa y de vestido, y a la dura necesidad de no comer o sacrificar la pereza” es a lo que temen.

El grado en que la empleomanía ha penetrado en el cerebro de los mexicanos puede apreciarse a través de una encuesta realizada en julio de 1998 entre los 550 niños de primaria más aplicados que existen en el país. Al hablar de sus aspiraciones, ningún chiquillo mostró inclinación por participar en la actividad productiva, mientras que muchos revelaron deseos de convertirse en funcionarios públicos “pero de los buenos” y de llegar a ser presidentes de la república.

A estos niños les han lavado el cerebro para inculcarles la creencia de que el gobierno puede solucionar los problemas del país, mientras que no les han enseñado que sólo el trabajo productivo de los ciudadanos eleva los niveles de vida y permite vigilar a los gobernantes para que cumplan con sus obligaciones. Consecuentemente, las escuelas han estado fabricando empleomaníacos potenciales por millones.

Cuando sean eliminados los millones de individuos educados desde la cuna para buscar ocupación en el gobierno y no en la actividad productiva, surgirá la oportunidad de limpiar las calles de pueblos y ciudades, que hoy parecen muladares, y se pondrán reverdecer los campos, rehabilitar los ríos y hasta desafear en algún grado las deprimentes ciudades construidas en el siglo XX.

El crecimiento económico no es la panacea universal; sólo permite alcanzar condiciones de vida más dignas que las que privan en los países atrasados.

CAPITULO III

Integración Empresarial Y Organización Grupal y Familiar

LOS EMPRESARIOS MEXICANOS Y LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Esta es una afirmación muy aceptada: “si bien hacer negocios en familia no es una práctica exclusiva de la cultura mexicana, sí ha llegado a caracterizar a la estructura industrial mexicana”.

Las empresas pequeñas, medianas y también muchas de las grandes han encontrado mayores beneficios que trabas bajo una estructura familiar de operación. Y con crisis se han replegado y fortalecido. Todo indica que los empresarios familiares trabajan más y mejor que antes de suplir sus carencias en materia de capital, maquinaria, equipo y tecnología. Han servido desde siempre como la mejor escuela para formar a las futuras generaciones empresariales del país.

Los problemas que más preocupan a sus asesorados están relacionados con la familia: ¿le doy acciones a mi hermano u otros parientes?, ¿me auxilio de gente de confianza, aunque no sean muy capaces, pero son familia?, ¿cómo planeo mi organización futura de acuerdo a mi esposa, hijos?. La empresa debe considerarse un organismo vivo que debe funcionar independientemente de la familia, lo cual no significa que la familia no trabaje para la empresa sino que lo hagan profesionalmente.

Un estudio sobre empresarios tapatíos en particular así concluye¹:

El comportamiento empresarial contemporáneo no deja de evocar su parentesco con la oligarquía de las postrimerías de la Colonia y del siglo XIX. Esto es más evidente cuando se observa que aún las grandes industrias son manejadas como empresas familiares, cuando se percibe el papel que desempeñan las relaciones de parentesco en la consolidación de fortunas; cuando a través de ciertos mecanismos de herencia, a la muerte del padre, en las familias se transmiten los capitales dando preferencia a los hijos mayores, como en la antigua institución de mayorazgo, para impedir la dispersión de los bienes.

Pero en México hay de todo: dinastías empresariales y empresarios sin nombre, grandes conglomerados y empresas artesanales, empresas públicas y privadas, nacionales y extranjeras. A diferencia de los países industriales, se suele aseverar, la mayoría de las economías

¹ “La Empresa Familiar ¿Vive mejor?”, Expansión, Número 424, México, 18 de Septiembre de 1985.

latinoamericanas ha descansado significativamente en dos fuentes adicionales de inversión y capacidad empresarial: el Estado y las subsidiarias de las corporaciones multinacionales.

Las cosas tienden a cambiar: muchas empresas familiares evolucionan, se percibe el auge de cierto tipo de empresarios pequeños y medianos, algunos de los cuales no son reconocidos como tales porque son rurales o subterráneos.

La historia de las grandes empresas mexicanas confirman la tesis de que el crecimiento exige a las empresas familiares perder su carácter de entidades cerradas, y adquirir una naturaleza pública e institucional.

EL GIRO PRINCIPAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La pequeña empresa mexicana, en su gran mayoría, está dedicada a la actividad comercial. Es notorio que las empresas dedicadas a la transformación de sus productos los comercializan ellas mismas, descartando en lo posible a los intermediarios y logrando una relación más estrecha este productor - consumidor.

En México, la pequeña empresa está dedicada a la venta al menudeo, a pesar de ser uno de los sectores más competitivos y que deja menor margen de utilidades; pero considerando que este tipo de pequeña empresa se hace relativamente fácil y los riesgos que les presentan sus operaciones lo consideran menor, resulta atractivo.

Las empresas medianas y grandes representan un porcentaje muy alto en la actividad productiva al igual que en la comercialización al mayoreo, pues ellas mismas tienen sus propias distribuciones.

La Sociedad Anónima constituye el tipo de sociedad más común en la pequeña empresa, en la que los propietarios son al mismo tiempo personal administrativo y directores. El que posee la mayoría de las acciones controla la empresa como si se tratara de un sólo propietario. En las sociedades anónimas pequeñas el dueño mayoritario retiene un alto grado de dirección y control dentro de todas las actividades, los demás socios son sólo requisito de ley para su constitución formal.

LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La pequeña empresa mexicana carece de una estructura formal en todas sus áreas. Se confunde el trabajo que realiza el dueño de la pequeña empresa como hombre orquesta y se atribuye a él mismo su especialidad interna.

Las áreas de ventas y producción en la pequeña empresa son las más fuertes. La pequeña empresa puede competir satisfactoriamente en su mercado, pues, por la necesidad de satisfacer nuevas exigencias del mercado y la premura de la toma de decisiones sobre la marcha, el dueño de la empresa hace que las acciones estratégicas se realicen de forma ágil, dando lugar a la adaptación rápida del producto al mercado.

El contacto constante del dueño de la empresa con su clientela, le permite conocer más detalladamente el mercado del producto que vende.

La función de control es la más abandonada por parte del dueño de la pequeña empresa, ya que no existen procedimientos ni normas que le ayuden asegurar su éxito en forma rápida. El tiempo que dedicará a estas actividades es casi nulo, la mayoría de los casos se debe a la falta de conocimiento adecuado de ellas.

FAMILIA Y EMPRESA

La empresa familiar ha sido indispensable en los inicios de cualquier proceso de industrialización. Es común que tales empresa dependan en sus primeras etapas de la capacidad de una persona, quien posee los elementos básicos para iniciar un negocio: representa la unidad familiar, concentra el capital, tiene la educación y visión negociadora, tiene las relaciones necesarias.

La concentración de estos atributos en una sola persona justifica que la organización gire en torno a ella, pues tiene el conocimiento y la autoridad. Pero conforme se supera el arranque y las actividades crecen y hace más complejas aparecen presiones hacia la apertura y la cooperación. La dirección y organización del trabajo dejan de ser tarea de un sólo hombre.

El empresario que se enfrenta a estas presiones recurre a los recursos familiares, posiblemente la racionalidad administrativa de esta decisión sea reducir los riesgos y la ambigüedad que pueden traer personas ajenas a la cultura familiar. La estructura familiar favorece el control pero no siempre la eficiencia. Con frecuencia las organizaciones se aferran a las tradiciones familiares más por dependencia psicológica que por razones de eficiencia y eficacia.

Las empresas familiares en México son la mayoría y la sabiduría convencional diría que éstas son medianas y pequeñas. Según la encuesta industrial hecha en 1981 por el Departamento de Promoción y Desarrollo del Estado de Jalisco, 88% de las empresas eran de origen familiar.

El índice de familiaridad decrece en las organizaciones mayores de 250 empleados, y en los sectores modernos de producción que se desarrollaron en México durante la segunda mitad del siglo XX: química, metálica, petroquímica, vidrio y cemento, automotriz. En estos sectores la complejidad de la producción exige tecnología avanzada, altos niveles de capital, conocimientos profesionales, lo cual explica por qué muchas de las empresas son corporaciones transnacionales.

El riesgo del uso de las tradiciones familiares, es el abuso y su consecuencia, es decir la organización familista. Estos son los hechos y sus consecuencias más importantes en organizaciones mexicanas:

- La propiedad del capital o de las acciones se concentra en el dueño y sus familiares. No se permite la participación en el capital a nadie que no sea un familiar.
- Consecuencia: se limita el crecimiento del capital y se desaprovecha el poder motivacional que tiene la participación en el capital por parte de los individuos sobresalientes por su capacidad y lealtad.
- La dirección de las organizaciones se ejerce por el dueño y sus familiares. Se desconfía de los extraños a la familia y por lo tanto, los criterios de selección del personal directivo son las relaciones de parentesco, compadrazgo.
- Consecuencia: la asignación familista de los puestos facilita el control pero limita la eficiencia, ya que la dirección debería ser ejercida por quien tiene talento y los conocimientos para

hacerlo. Se desaprovechan los dotes de la dirección profesional, especializada, objetiva en cuanto desliga de intereses familiares.

- La organización de trabajo de la empresa sigue estrictamente el camino de la tradición heredada. El ejercicio de la tradición es obstinado, irracional, impuesto. Los empleados son psicológicamente obligados a seguir los valores y costumbres de la familia directiva.
- Consecuencia: los valores tradicionales en este caso contribuyen a una estabilidad aparente, pero contradictoria en el fondo. La organización puede basarse en las tradiciones aceptadas libremente por sus miembros y es importante que estos aprendan las tradiciones transmitidas por la cultura y la forma de vida en las organizaciones. Pero el tradicionalismo es rígido, inflexible e impide a la organización adaptarse a los cambios de su medio ambiente y aceptar procesos de modernización.
- El liderazgo es autoritario, no necesariamente en cuanto a la distancia existente entre jefes y empleados, sino en cuanto a la imposición de un sólo criterio: el del poder y la autoridad del jefe o dueño. Una manifestación frecuente del liderazgo autocrático es el paternalismo, por el cual el jefe de la familia protege a sus miembros a cambio de lealtad y obediencia.
- Consecuencia: una de las críticas más severas y certeras a las culturas autoritarias se refiere a la inseguridad de las personas cuya niñez y juventud estuvieron sujetas a una figura muy autoritaria. La cultura mexicana y de muchas de sus organizaciones ha sido frecuentemente identificada por el autoritarismo de sus líderes.
- Quienes desconfían de la capacidad del pueblo, de la raza, de los empleados para decidir y participar responsablemente en el desarrollo de las organizaciones. Se premia la lealtad de los empleados, pero se sospecha de su iniciativa y su creatividad, pues existe mucho miedo de que los empleados se muevan por sí solos.
- Las organizaciones familistas se mantienen cerradas al medio ambiente pues la apertura desestabiliza el origen interno. Recurren por seguridad a los lazos familiares y a la tradición como defensa contra la turbulencia del medio ambiente.

- Consecuencia: las organizaciones dependen de su medio ambiente, independientemente de si éste es estable o turbulento, financiamiento, mercados, materias primas, tecnología, recursos humanos proceden del medio ambiente. La cerrazón impide los procesos de adaptación tan importantes para el desarrollo y la subsistencia.
- Las políticas y estructuras del familismo persiguen obstinadamente la estabilidad y la seguridad.
- Consecuencia: la estabilidad y la seguridad son dones preciados para el hombre y sus organizaciones, pero paradójicamente éstas provienen de la movilidad y el riesgo.

LA TRADICIONALIDAD DE LOS DUEÑOS DE EMPRESAS MEDIANAS O PEQUEÑAS.

Hay en México un sector empresarial, la mayoría, con valores y actitudes tradicionales que contrasta con el sector empresarial minoritario, moderno.

La capacidad de tomar riesgos y emprender nuevas empresas fue una de las características más desbalanceadas del empresario actual, lo cual pareciera ir en contra de la imagen teórica del empresario. Queda claro que hace falta más espíritu empresarial y menos familismo.

Abundan los negocios pequeños pero muy lucrativos que se arruinan al quedar en manos de una administración profesional. Tanto progreso ahoga a los negocios pequeños: más que los réditos agiotistas. Por eso fallan tanto los créditos de fomento que se ofrecen a los pequeños productores, los verdaderos beneficiarios de los fondos de fomento suelen ser los productores ya no tan pequeños ni tan primitivos: los que tienen capacidad para moverse en los laberintos burocráticos. Esta capacidad implica un mínimo de cultura moderna, de relaciones, de dinero y de tiempo.

Las pequeñas empresas son una escuela formadora de personas capaces de actuar por cuenta propia, una red abastecedora más flexible para atender las variaciones de la demanda en el espacio y en el tiempo. con mucha frecuencia, las pequeñas empresas producen nuevos empresarios, algunos empleados observan de cerca el ejemplo de la independencia, ven que no hace falta tanto

para actuar por cuenta propia y se lanzan a poner un negocio propio. Para evitar esto, las grandes empresas les ponen jaulas de oro a sus empleados más capaces y los malacostumbran a lujos que nunca podrán darse por su cuenta. Pagan tan bien la dependencia, que la independencia se vuelve incosteable.

PERFILES DEL EMPRESARIO

Se pueden clasificar en cuatro tipos:

- 1) los de personas, familias o grupos de empresarios, principalmente las élites (de carácter histórico-antropológico).
- 2) los que se refieren a sus características en relación con el desarrollo socioeconómico (de carácter económico-sociológico).
- 3) los que intentan detectar los estilos de administración.
- 4) los ensayos diversos.

Sobre las organizaciones mexicanas y sus ejecutivos o gerentes, la lista de estudios es mayor. Debe mencionarse aquí la compilación de B. de Márquez, que intentaba combatir el estereotipo siguiente:

- 1) Los directivos de empresas: tienen actitudes pasivas frente a la tecnología extranjera y hacia problemas de eficiencia. Algunos autores atribuyen tales características a factores:
 - a) Culturales como la falta de “espíritu empresarial”.
 - b) Políticos, los empresarios siendo los máximos representantes de las nuevas burguesías fomentadas y apoyadas por las políticas de desarrollo industrial, o
 - c) Los económicos, por la falta de políticas económicas apropiadas.
- 2) Los técnicos: tienen una posición vulnerable en países en vías de desarrollo. El mercado de técnicos es relativamente estrecho en estos países y atrae menos estudiantes, las empresas no son conscientes de la importancia del conocimiento técnico y no lo recompensan lo suficiente,

las técnicas cambian tan rápidamente que las escuelas no pueden adecuar el entrenamiento a las necesidades prácticas.

- 3) Los trabajadores: no están suficientes calificados, y aun los obreros calificados necesitan mucha supervisión porque son irresponsables. Las empresas prefieren contratar obreros no calificados y entrenarlos en la práctica, por ser más baratos.
- 4) Los mercados: son muy estrechos. Por añadidura, existen muchos intermediarios.
- 5) Las empresas: generalmente se caracterizan por escalas de producción subóptimas, capacidad ociosa, métodos inadecuados de organización de la producción, mala calidad de las materias primas y demasiada diversificación horizontal frente a la estrechez del mercado.

LOS MODERNOS EMPRESARIOS Y ADMINISTRADORES DE LAS GRANDES EMPRESAS.

La cumbre ejecutiva.

Los administradores profesionales son elegidos según su capacidad formal, su experiencia y sus habilidades. Estos individuos se han hecho por sí mismos y no han dependido de los lazos familiares ni de un capital para triunfar, y generalmente están más dispuestos que los capitalistas a correr riesgos y a introducir cambios innovadores en las estructuras y en la producción de las empresas.

Los ejecutivos mexicanos son pocos, trabajan en las grandes empresas del sector privado, principalmente en industrias modernas localizadas en las principales zonas metropolitanas y ciudades del país, tienen ingresos altos y jornadas de trabajo largas, tienen movilidad y expectativas ascendentes en las empresas y duran, en promedio, menos de 10 años en ellas. Proviene de la clase media hacia arriba, la inmensa mayoría son hombres.

Las empresas públicas y sus administradores.

En México, los gobiernos de Luis Echeverría y José López Portillo fueron muy dinámicos en la creación y fortalecimiento de las empresas públicas. El deterioro económico ocurrido al final de ambos gobiernos dio al traste con el modelo del Estado empresario para dar lugar al Estado moderno cuya premisa a este respecto es dejar a la iniciativa privada las actividades empresariales. Fue así que los gobiernos posteriores de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas de Gortari vendieron al sector privado más de las tres partes de las empresas públicas y no se crearon nuevas empresas.

Las empresas públicas en México, en su mayoría de tamaño grande y mediano, están a cargo de directivos y funcionarios con alta escolaridad, aunque pocas veces han recibido una formación adecuada a su cometido.

Características del administrador público ideal

Características	% Ponderado
Espíritu de servicio	12.8
Conocimiento de la realidad nacional	12.6
Conciencia nacional	12.0
Capacidad de decisión	11.7
Capacidad técnica en su especialidad	10.4
Capacidad crítica	8.8
Capacidad creativa	8.5
Actitud frente al personal que dirija	7.6
Cultura general	6.6
Todas	5.0
Capacidad científica en su especialidad	4.0
Total	100

Fuente: La Administración en Desarrollo, pp. 52, México D.F., José Dela Cerda.

EL ESTILO PROPIO DE ADMINISTRACION Y DIRECCION EN MÉXICO: UN ESTILO REGIONAL.

Está muy de moda voltear a ver qué hacen los americanos y qué hacen los japoneses. Tenemos que considerar que los medios que a ellos les han dado resultado son sólo eso: medios. Es muy tentador querer utilizar esos medios “adaptándolos” a nuestra cultura. Desde aquí está el primer error: poner el punto de partida en los medios y no en las características propias y en los fines a lograr.

Rasgos del estilo propio.

La teoría es apropiada en la medida en que: responde a las exigencias de un contexto socioeconómico y cultural específico; se forma en estrecha relación con una realidad empresarial objetiva y específica (tamaño y tipo de empresa, perfil del dirigente, características de los trabajadores, tipo de tecnología, etc.); procede de una motivación empresarial definida (productividad, servicio, eficiencia, utilidad, etc.) , y responde a los requerimientos de un mercado concreto.

El estilo de administración exitoso consiste en comportarse y actuar con base en ciertos valores, actitudes, principios y prácticas validadas en ciertos contextos empresariales.

El perfil de empresa, empresarios y gerentes.

La empresa predominante de la muestra es de tamaño pequeño y mediano, privada e industrial; en tanto que el tipo de administración más frecuente es el familiar, seguido por el institucional y el mixto. Estos rasgos son muy representativos de la estructura empresarial mexicana. Por su parte los empresarios y gerentes de la muestra pertenecen al sexo masculino y son jóvenes. En empresas pequeñas predomina el dirigente nacido en la localidad, mientras que en las grandes gana influencia el foráneo, lo cual demuestra que la movilidad profesional es cada día mayor en México.

Los gerentes suelen tener más educación formal que los empresarios, lo cual demuestra parcialmente otro patrón sociocultural de la actividad empresarial mexicana: los empresarios suelen hacerse en la práctica, muchas veces por tradición familiar; mientras que los gerentes dependen de sus profesiones logradas por medio de educación formal.

El empresario se entiende como hombre de riesgo y visión, motivado a crear y emprender por propia iniciativa. El empresario es quien conoce el mercado, el negocio, el contexto; quien asume la responsabilidad social por las necesidades del empleo y desarrollo de la comunidad. El gerente puro es el profesional técnico, ejecutor de los objetivos organizacionales, organiza y dirige para llevar a cabo los planes de la empresa.

PERFILES PROPIOS DEL EMPRESARIO Y EL GERENTE

<i>EMPRESARIO</i>	<i>GERENTE</i>
<p>Ha de ser fundamentalmente un hombre arriesgado, audaz y emprendedor. Esto significa que no teme al riesgo de invertir y se rige por eso que se llama visión de los negocios.</p>	<p>Al gerente normalmente se le pide que sea una persona técnicamente capaz, bien formado, ejecutor de los objetivos del empresario, con dotes de mando y capacidad organizativa.</p>
<p>La llamada visión de los negocios se puede sintetizar como: capacidad de planear a corto, mediano y largo plazo. Habilidad para actuar en el momento preciso y en el sitio adecuado.</p>	<p>No es absolutamente necesario que un gerente tenga la visión del empresario, lo que es indispensable es la voluntad y capacidad del gerente para adoptar y entender una empresa que no le pertenece.</p>
<p>La visión es ¿arte o técnica?. Parecen ser actitudes desarrollables en los individuos, de tal manera que los componentes inconscientes que integran la visión puedan volverse conscientes y razonables.</p>	<p>El gerente aprende la técnica en la escuela, pero la visión la debe adquirir del empresario. La mejor escuela de administración será aquella que logre transmitir visión empresarial y técnica gerencial.</p>
<p>La rentabilidad está en el primer plano de su interés. Su visión permite invertir adecuadamente.</p>	<p>La productividad de la organización es su función primordial. Su preparación técnica le permite conjuntar los recursos de la empresa para el logro de un objetivo.</p>

Fuente: Adaptado de Camarena y Lasso, 1984, pp. 31 - 34.

LOS FACTORES DEL ÉXITO

En una evaluación realizada a dirigentes mexicanos se obtuvieron los siguientes resultados:

Buena administración de personal.

Encontramos gran preocupación por conocer y aplicar ideas profesionales de administración de recursos humanos, pero también existen vestigios de la administración por intimidación y maniobras legales para controlar el personal. Es decir, se observa una ambivalencia directiva entre la profesionalización de la dirección por un lado y la resistencia a abandonar las ventajas de la cultura del subdesarrollo por el otro.

Honestidad personal y profesional.

Aquí se distinguieron dos enfoques: el de la conveniencia y el del principio. El de la conveniencia cree que ser leal con el cliente, con el proveedor y con el trabajador significa éxito para la empresa y el dirigente. El enfoque de principio ve la necesidad de continuidad moral entre la familia y el negocio, de tal manera que la ética predicada en el desayuno se aplique en la oficina.

Crecimiento del mercado y/o el ramo.

Para tener éxito hay que conocer los trucos del oficio, la psicología del mercado, así como las personas claves para resolver los problemas y crisis. Quién no conoce en detalle el ramo, no puede operar con eficiencia. Este desconocimiento parece ser una de las causas comunes del fracaso de egresados universitarios, quienes no tienen la oportunidad de familiarizarse con el mercado antes de tomar responsabilidades de dirección.

Reputación de la empresa en la comunidad.

Tener una buena reputación ayuda a las relaciones con fuentes de financiamiento, proveedores, clientes, trabajadores y gobierno.

Capacidad para comunicar ideas y decisiones.

Muchos dirigentes reconocieron la incapacidad de comunicarse, por lo que se detecta la necesidad de una mejor formación cultural de carácter general para el dirigente.

Capacidad para delegar y trabajar en equipo.

Lograr un balance eficiente entre delegar y centralizar, buscando un estilo más democrático sin perder el control. Hay la necesidad del trabajo en equipo como deseable, pero se reconoce la necesidad inevitable de un estilo de dirección fuerte.

Capacidad para aprender y adecuarse al cambio.

Se nota la tensión generacional entre los padres fundadores de la empresa, quienes la quieren seguir manejando a su modo, y los hijos o nietos que desean una administración más profesional e institucional, sin perder la ventaja de la relación familiar. Lo mismo puede decirse de la relación entre empresarios tradicionales y gerentes profesionistas.

Manejo financiero.

La empresa es un negocio que tiene que ser rentable, y la eficiencia en el manejo de las finanzas depende también de las circunstancias actuales del país y de la región. Pero se requiere conocer la legislación y técnicas financieras avanzadas y además buscar oportunidades así como los contactos personales convenientes.

Buenas relaciones sindicales.

Importante, debido a que es con líder sindical con quien se negocian conflictos y se establecen marcos generales para el manejo de la relación laboral.

Manejo fiscal.

Aquí existe una mezcla entre conocer la ley para tomar toda la ventaja posible y la convicción de que muchas veces la ley no es justa ni razonable.

Habilidad para superar crisis inesperadas.

Quien pueda adaptarse a los tiempos tiene mayor éxito que aquel que se queda anclado en el pasado. Las crisis inesperadas son producto del cambio de los tiempos, ahora los trabajadores no piensan como antes y es necesario comprender esa nueva mentalidad.

El directivo exitoso debe desarrollar la habilidad para aprovechar las crisis, que normalmente surgen por la falta de concentración, y aprovecharlas como fuentes de renovación y progreso.

Manejo de información para la toma de decisiones.

Aquí se detectaron varios criterios: carencia de un sistema interno de información para saber ¿Cómo anda en negocio?, la necesidad de un cambio de actitud para que el empresario comparta información con sus colegas y gerentes en favor del bien común. Es esencial, adecuarse a la era de la computadora para el manejo de información y la toma de decisiones.

Conocimientos técnicos sólidos.

Difícilmente cumplen los nuevos profesionistas con los requisitos técnicos de un trabajo.

Planeación a mediano y largo plazo.

Uno de los factores que parecen obtener mayor consenso en su necesidad, pero carente de aplicación concreta.

Identificación con la filosofía y metas de la institución.

La falta de integración de equipos crea serios problemas de orden práctico, tales como la baja en la calidad de los productos, deficientes servicios, inconsistencias en las relaciones con los clientes, proveedores y trabajadores.

Conocimiento de los factores socioeconómicos de México.

Es notoria la resistencia a la apertura, pero se reconoce la necesidad de abrirse al país.

Formación humanista o cultura general.

La universidad y la empresa están produciendo profesionales con un enfoque mecanicista de la empresa y la economía.

Capacidad de tomar riesgos y emprender nuevas empresas.

Este factor expresa la necesidad de no estancarse; de ver hacia adelante y, sobre todo, de un cambio de la actitud conformista. También se nota la preocupación por superar los conceptos de empresario y gerente: “NECESITAMOS EMPRESARIOS, NO ADMINISTRADORES DE HERENCIAS”.

Relaciones familiares dentro de la comunidad.

Pertenecer o relacionarse con familias fuertes en la comunidad se considera como factor de éxito, algo natural y deseable. Es notoria la necesidad de valores que guíen e integren a los miembros de una organización, pero al mismo tiempo se carece de consenso en torno a si los valores deben basarse en la tradición o en el cambio. La ambivalencia continúa.

Conocimiento de la economía internacional.

En este factor se agrupan preocupaciones vitales de la economía mexicana como el precio del petróleo, la variación en las tasas de interés internacional, el costo de las divisas, la legislación mercantil internacional y otros factores que afectan la importación y la exportación.

Contactos personales con funcionarios menores.

Las relaciones personales suelen verse como recurso eficiente para evitar trámites engorrosos y lograr información oportuna sobre asuntos que interesan al empresario, pero también se ha visto que las relaciones personales en México ofrecen ventajas mayores y es muy difícil hacer crecer a una empresa sin ellas.

Participación en el proceso político del país y de la región.

En estos factores, el dirigente indica su desconcierto ante la crisis del país. Ya sea por falta de participación, o como otros piensan que el empresario debe ser totalmente apolítico, algunos otros piensan que es el momento de tomar las riendas políticas y promover el manejo del país con criterios de iniciativa privada. Lo único cierto, es que el empresario es muy sensible a este factor y busca orientación.

LAS MODALIDADES DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL.

Según Camarena y Lasso. El orden de prioridades por el que optamos es:

1. Tener en cuenta lo deseable como finalidad (objetivo).
2. Tener en cuenta lo actual como punto de partida.

3. Adaptar la diferencia a la importancia relativa de cada factor.

Las evaluaciones globales dadas a los factores no se diferencian significativamente por razones de edad, sector, participación en el capital, tamaño de la empresa o tipo de administración. Las pocas diferencias encontradas se explican en gran parte por el nivel de estudios. Los más educados se muestran más críticos y pesimistas respecto a los niveles actuales de la administración mexicana. Esto nos habla de la conciencia de un estilo directivo y organizacional generalizado.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

LLENE ESTA HOJA SI
ENTREGA TESIS, IN-
FORME, TRABAJO FINAL
REPORTE, ETC.

NOMBRE DE LAS PERSONAS QUE REALIZARON EL TRABAJO
APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE(S)

Reséndiz Barrón Héctor
Vilchis Gómez Octavio

DIVISION C.B.I.() C.B.S.() C.S.H.(X)

GRADO: LICENCIATURA(X) MAESTRIA() DOCTORADO()

MATRICULA 95330384 GENERACION 1995 - 1999

CARRERA Administración

TITULO DEL TRABAJO "México el pueblo que
se niega al desarrollo"

TEMAS SOBRE LOS QUE TRATA EL TRABAJO:

La Pequeña Empresa, Cultura e Idiosincracia
del Mexicano, la cultura del trabajo, como
se trabaja en las empresas mexicanas, etc.

OBSERVACIONES

FECHA DE ENTREGA 9 de Noviembre de 1999

AVISO: SI ESTA SOLICITUD CARECE DE ALGUN DATO,
NO SE INCLUIRA ESTE TRABAJO EN EL ACERVO
DE LA BIBLIOTECA.

C.S.D.

FACTORES DEL ÉXITO EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS EN MÉXICO.

Factores de éxito por orden de importancia deseable	Deseable (D)	Actual (A)	(D - A)
1. Buena administración de personal.	9.55	7.60	2.99

Los factores antes señalados por esta muestra de dirigentes representan el pensamiento o teoría general del dirigente empresarial, se utilizó una escala de 0 a 10, tanto para el nivel actual de realización como del nivel deseable. Se quiso responder cuánto de cada factor se está aplicando actualmente y cuanto sería lo deseable para aumentar la posibilidad de éxito. Así que reducir la diferencia entre lo actual y lo deseable sería entonces la tarea del administrador. Los dirigentes expresaron algunos criterios importantes para orientar la realización empresarial o cumplimiento integral de la finalidad de una empresa.

CRITERIOS EMPRESARIALES DE ÉXITO

CRITERIOS	DESEABLE	ACTUAL	D - A
1. Satisfacer las necesidades de los consumidores (mercado).	9.10	6.94	2.16
2. La realización personal y profesional del grupo humano que presta sus servicios en la empresa (humano).	9.31	7.14	2.17
3. Maximizar la rentabilidad del capital (financiero).	9.24	7.79	1.45
4. El bienestar de la comunidad donde se ubica la empresa (social).	9.10	6.94	2.16
5. Participar en el proceso político del país (político).	7.24	4.74	2.50

Fuente: Camarena y Lasso, 1984, pp. 76.

Se puede observar que los empresarios y dirigentes incluyeron los aspectos predominantes de una economía orientada al mercado, los clientes, empleados, accionistas y a la comunidad.

Jaeger y Kanungo, realizaron una recopilación de estudios sobre administración en los países en desarrollo. Los autores comparan los supuestos que rigen el comportamiento organizacional en países avanzados y en vías de desarrollo y encuentran grandes diferencias que ameritan una administración diferenciada.

DIMENSIONES DE DESARROLLO PARA LA ADMINISTRACIÓN

DIMENSIONES	PAISES DESARROLLADOS	PAISES EN DESARROLLO
Productividad.	Alta	Baja
Accesibilidad de recursos.	Alta	Baja
Distancias sociales.	Pocas	Muchas
Perspectiva del tiempo.	Futura, largo plazo	Pasado, presenta a corto plazo
Concepto de éxito.	Pragmático	Moralista
Orientación al trabajo.	Proactivo	Pasivo/Reactivo

Fuente: Jaeger y Kanungo, 1990.

CAPITULO IV

La Cultura del Trabajo

LA CULTURA DEL TRABAJO EN MÉXICO

La cultura del trabajo es distinta entre países, comunidades y organizaciones. Los japoneses parecen ser los líderes en la cultura de la calidad, pero esto no significa que no tengan problemas, pues trabajan en exceso y ello está afectando la salud pública.

En países como Brasil y México, suelen oírse quejas sobre la falta de ética laboral. *¿Por qué y para qué trabaja la gente?*, bueno, el sentido del trabajo siempre ha sido una preocupación humana, el trabajo constituye una dimensión fundamental de la existencia del hombre en la tierra. Las constituciones de todos los países reconocen su trascendencia y establecen el derecho al trabajo.

¿Qué dicen al respecto las teorías administrativas?. Al estudio y la aplicación de conocimientos sobre la forma en que las personas actúan dentro de las organizaciones se le llama comportamiento organizacional, cuyo objetivo es la creación de climas organizacionales para que las personas se sientan motivadas a trabajar eficientemente.

El comportamiento individual dentro de las organizaciones parece impredecible debido a que se origina en valores y necesidades muy arraigadas en las personas. Se puede entender, estudiando la cultura - madre de los individuos. Los aspectos fundamentales de una cultura se manifiestan en los hábitos y costumbres, las creencias, especialmente las religiosas y morales, los valores, las actitudes o predisposición a pensar o actuar positiva o negativamente en situaciones sociales. Los estudios transculturales concluyen frecuentemente que la nacionalidad determina diferencias en factores gerenciales y organizacionales, y éstas se deben en parte a las diferencias culturales.

Los aspectos fundamentales de una cultura organizacional se manifiestan en los objetivos, políticas, normas, estructuras, en las relaciones persona-trabajo y en general en las relaciones entre individuos y grupos. Existen tres elementos organizacionales clave en la conformación de una cultura organizacional: la estructura, la tecnología y el medio ambiente.

La estructura define las relaciones formales de las personas dentro de las organizaciones. La tecnología, tiene una influencia significativa en las relaciones de trabajo, permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado. Y por último, las organizaciones no pueden escapar a la influencia del medio exterior, por que influye en la conducta de las personas que se

relacionan con la organización, afecta sus condiciones de trabajo, le exige competir por ciertos recursos, etc.

La capacidad de un individuo, no existe separada de sus antecedentes escolares, así como no se pueden separar los hábitos de orden y limpieza del origen familiar, del mismo modo las condiciones emocionales actuales no se desligan de las condiciones físicas de la niñez.

Uno de los retos de los administradores es administrar la cultura de una organización hacia niveles superiores de productividad y eficiencia. Habrá que cambiar algunos rasgos y fomentar o fortalecer otros, pero en todo caso se tiene primero la necesidad de conocer la cultura.

LAS IMAGENES DEL TRABAJADOR MEXICANO

José Dela Cerda Gastélum dice que las palabras creativo, flojo, improvisado o espontáneo, jocoso, imaginativo, impuntual, irresponsable y sumiso son parte de una imagen popular acerca del trabajador mexicano, probablemente algunas de estas características se comprueben en la realidad de ciertos trabajadores mexicanos.

Ahora, se consideran tres tesis acerca de la cultura laboral y organizacional en México, derivadas de la investigación académica acerca del comportamiento laboral de diversos grupos de mexicanos.

El mexicano tradicional

La cultura del trabajo en México se caracteriza por la permanencia de valores y actitudes tradicionales, típicos de una sociedad preindustrial. Por herencia cultural, el mexicano es sumiso ante la autoridad. El trabajador está normalmente dispuesto a someterse a relaciones de dominación - dependencia a cambio de protección paternalista. Son notorias sus actitudes individualistas en

busca de imagen y poder y manifiesta poca disposición al trabajo en equipo, le resulta difícil identificarse con las normas y objetivos de las organizaciones.

El mexicano en conflicto / en transición

El mexicano es un ser en conflicto; el industrialismo rompió su cultura tradicional produciéndole pérdida de identidad, que no ha logrado reestablecer o sustituir. El conflicto del mexicano en las organizaciones industriales consiste en valores y actitudes opuestos, grupos de referencia con oposición y conflicto de papeles de trabajo.

El mexicano es un ser en transición en quien se combinan valores tradicionales y modernos. Quien progresa, pero mediante el reforzamiento de sus relaciones y no tanto por su desempeño; cuida su lealtad a la organización pero descuida su eficiencia. El mexicano en conflicto o en transición quiere satisfacer con el trabajo necesidades de reconocimiento, estatus, afiliación y poder, todas para aliviar su identidad perdida, su notoria autodevaluación y baja autoestima.

Se explica así que el mexicano juegue con sus desgracias, vacile con su sufrimiento, se esconda en la broma, el chiste, la peladez. Resiste las condiciones adversas del trabajo a través de la informalidad y la jocosidad; su protesta es típicamente impulsiva y desorganizada. Combina alta resistencia y abnegación con capacidad y disposición para el trabajo.

El mexicano - organización

El mexicano se integra cada vez más a la dinámica de las organizaciones de las sociedades industriales modernas. A este mexicano le interesa el desempeño eficiente, el logro, la movilidad, el progreso y el desarrollo personales. Este mexicano ha dado muestras consistentes de satisfacción laboral y productividad.

LA BÚSQUEDA DE EXPLICACIÓN EN LA MEXICANIDAD

Hay pocos escritos que exploran los rasgos de los mexicanos, no como algo que requiere cambiarse, sino potenciarse. Peón ha señalado algunas características del mexicano que encierran un potencial.

RASGOS POTENCIALES DEL MEXICANO

INDIVIDUALISTA

Característica	Potencial
Orgullosa	Persistente
Aventurero	Tomador de riesgos
Voluble	Adaptable, flexible
Búsqueda de poder	Influyente
Desconfiado de los desconocidos	Calculador, previsor
Intuitivo	Rapidez de respuesta
Criterio subjetivo	Discriminar
Evitar ser igual	Original
Improvisado	Creativo
Despreocupado	Enfrenta la incertidumbre
Oportunista	Modifica normas poco funcionales

SOLIDARIO

Característica	Potencial
Tendencia a agruparse	Compartir, relacionarse
Leal	Comprometido
Apasionado, emocional	Sensible
Buen humor, relajado	Disfrutar
Confía en el amigo	Comprometerse
Temor a decidir solo	Decidir en consenso
Espontaneidad	No depender de estructuras rígidas
Talentos creativos	Crear

El cambio de la cultura organizacional de una empresa es muy difícil. Requiere muchos años, un gran liderazgo, tecnologías de cambio. Pero no se trata de imponer valores religiosos, económicos, familiares o sociales a trabajadores y empleados.

No debemos olvidar, al querer adoptar una teoría o una técnica para resolver una tarea o problema, averiguar su procedencia u origen cultural, y detectar los supuestos y valores básicos que conlleva, para ver si concuerdan, o son próximos, o son susceptibles de ser absorbidos por la organización que los recibe.

En México hemos importado indiscriminadamente teorías, métodos y técnicas organizacionales de otros países. Y con frecuencia pasamos por alto, por ejemplo, que la cultura de Estados Unidos no tiene las mismas características que la mexicana. Desde los años ochenta estamos tratando de adoptar la moda japonesa y corremos el mismo peligro en que caímos al copiar los modelos norteamericanos.

CALIDAD DE LA VIDA LABORAL

¿Qué importancia administrativa tiene la satisfacción laboral?

Se ha demostrado que la satisfacción disminuye ciertos comportamientos y actitudes opuestos a la productividad del trabajo, como el ausentismo y la rotación del personal.

Satisfacción y productividad según la evidencia de estudios muestra una relación positiva, pero no es lo suficientemente significativa. Se han encontrado tres direcciones posibles de estas relaciones:

- Al incrementar la satisfacción, mejora el desempeño.
- Al mejorar el desempeño aumenta la satisfacción.
- Al mejorar los beneficios y recompensas del trabajo incrementa tanto el desempeño como la satisfacción.

Sin embargo, si existe evidencia suficiente para afirmar que la insatisfacción laboral es causa de comportamientos antagónicos a la productividad, al aumentar las conductas como la apatía y resistencia a cooperar. La insatisfacción laboral puede tener altos costos económicos y sociales que pueden causar graves problemas en la salud física y psíquica de los individuos.

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO (CVT) .

Debido a que la industrialización masiva ha causado grandes costos sociales y psicológicos debido principalmente a la mecanización y burocratización del trabajo, diversos movimientos laborales han buscado aumentar, reformar y hasta revolucionar estos sistemas de trabajo cuyo objetivo es alcanzar una mayor participación obrera en las decisiones laborales, la humanización del trabajo y el mejoramiento integral de la calidad de vida del trabajo.

Uno de ellos es el movimiento por la calidad de vida en el trabajo. Sin embargo, en México el concepto de calidad de vida laboral es casi desconocido y solamente unas cuantas organizaciones avanzadas tienen programas serios de CVT. La Gaceta Cambio Organizacional ha citado a Cydsa,

Dasa, Metalsa. Hylsa, Condímex que hacen esfuerzos sistemáticos para construir un nuevo modelo de vida laboral.

LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN MÉXICO

Arias Galicia reporta que en México, la felicidad como indicador en la calidad de vida proviene de la integración familiar. Sus datos sugieren que en una familia armoniosa y con lazos efectivos fuertes se presentan menos desacuerdos respecto al tiempo que se dedica al trabajo. Se encontraron datos que dan apoyo parcial a la idea de que las actitudes positivas en el trabajo se llevan a casa y viceversa.

Estos datos sugieren que es probable que los estresores en el trabajo también pueden afectar la integración familiar. También sugiere que las relaciones con los compañeros y supervisores están relacionados con la felicidad.

Los procedimientos en las organizaciones limitan el desarrollo personal y por lo tanto tiene un impacto negativo en la calidad de vida.

ESTUDIOS SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL EN MÉXICO

Los pocos estudios sobre satisfacción laboral realizados en México muestran un trabajador mexicano satisfecho, en términos generales con sus condiciones de vida y trabajo. Las variantes que se han encontrado en estas investigaciones son:

La satisfacción declarada de los trabajadores especializados y empleados profesionales fue mayor que la de los no especializados.

Los trabajadores emigrados del campo a la ciudad encontraron mayores ventajas en el trabajo industrial en comparación con el trabajo agrícola o comercial.

En condiciones de organización y trabajo similares, la satisfacción de los obreros mexicanos superó significativamente a la de los obreros estadounidenses.

Los trabajadores de algunos sectores modernos se manifestaron satisfechos con las condiciones de su trabajo.

CONFLICTOS FAMILIA - TRABAJO.

En las investigaciones de Arias Galicia muestra que las familia y el trabajo tienen relaciones importantes y que se afectan mutuamente, sobre todo en la relación de satisfacción con el trabajo mismo y la integración familiar.

FACTORES DE VIDA LABORAL .

1. Sueldo, aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, reparto de utilidades.
2. Seguro social.
3. INFONAVIT
4. FONACOT
5. Prestaciones.
6. Condiciones de trabajo.
7. Horarios y turnos de trabajo y jornada semanal de trabajo.
8. Jefe o Supervisor.
9. Compañeros de trabajo.
10. Actividades y tareas de su puesto.
11. Programas o cursos de capacitación.
12. Oportunidades de ascenso.
13. Seguridad en su empleo.
14. Sindicato.
15. Trato y reconocimiento de la empresa para con el trabajador.
16. Transporte al trabajo.

ÍNDICE GENERAL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN MÉXICO.

En un estudio realizado con 400 personas, con relación a los factores de vida laboral se obtuvo:

NIVEL DE SATISFACCIÓN	PERSONAS	PORCENTAJE
Muy satisfecho.	3	0.8
Insatisfecho.	61	15.2
Regular o moderado.	240	60.0
Satisfecho.	91	22.8
Muy satisfecho.	5	1.2
Total.	400	100.0

Fuente: La Administración en Desarrollo, pp. 236, México, D.F., José Dela Cerda

Podemos notar que más de el 50 % sienten una satisfacción laboral moderada, y que el menor índice se encuentra en los extremos, ya sea muy satisfactorio o muy insatisfactorio.

CINCO ÍNDICES DE SATISFACCIÓN.¹

- *La compensación económica del trabajo realizado:* Salario + aguinaldo + prima vacacional + reparto de utilidades + prestaciones económicas adicionales.
- *Las condiciones físico - ambientales:* Condiciones ambientales + jornada de trabajo + turno y horario + servicios de salud y seguridad.
- *Las condiciones socio - psicológicas del trabajo:* Tipo de supervisión + relaciones con los compañeros + trato y reconocimiento por parte de la empresa + seguridad en el empleo.
- *El contenido y proyección del trabajo:* Contenido del trabajo (tipo de tareas) + capacitación recibida + oportunidades de ascensos.

¹ W. Cochran. Sampling techniques, New York, Wiley, 1863.

- *Las condiciones generales de la vida laboral:* Todos los factores anteriores + vacaciones + programas y planes de vivienda + préstamos + transportación al trabajo + actividades sindicales.

SATISFACCIÓN CON LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN MÉXICO.

Índices de satisfacción.

Compensación Económica	Condiciones Físicas de Trabajo.	Tipo y Contenido del Equipo.	Condiciones Psicológicas del Trabajo.	Índice General de Satisfacción Laboral.
------------------------	---------------------------------	------------------------------	---------------------------------------	---

	Compensación Económica		Condiciones Físicas de Trabajo.		Tipo y Contenido del Equipo.		Condiciones Psicológicas del Trabajo.		Índice General de Satisfacción Laboral.	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Muy satisfechos o satisfechos	77	19.2	274	68.5	100	25.0	233	58.3	96	24.0
Moderadamente satisfechos	148	37.0	111	27.8	138	34.5	121	30.2	240	60.0
Insatisfechos o Muy insatisfechos	175	43.8	15	3.7	162	40.5	46	11.5	64	16.0

Total. 400 100 400 100 400 100 400 100 400 100

Fuente: La Administración en Desarrollo, pp. 239, México, D.F. José Dela Cerda.

- Podemos ver que en el índice económico el número de insatisfacción dobla a los satisfechos.
- En condiciones de trabajo físicas como psicológicas resultaron muy altos en satisfacción.

De los 400 entrevistados, 284 no habían tenido ningún cambio de puesto desde su ingreso a la organización. Esto significa que el que 71 por ciento del grupo estudiado ocupa el mismo puesto para el cual fue contratado.

LOS TRABAJADORES ESTANCADOS

TRABAJADORES ESTANCADOS.

Antigüedad	Número de trabajadores	% en cada nivel de antigüedad
Menos de un año.	76	67 %
1 a 2 años.	72	64 %
2.1 a 4 años.	51	71 %
4.1 a 8 años.	54	85 %
Más de ocho años	32	88 %
Total.	285	71 %

Fuente: La Administración en Desarrollo, pp. 246, México, D.F., José Dela Cerda

Podemos observar que mientras más pasa el tiempo en un sólo puesto, más difícil resulta moverse, con excepción de 1 a 2 años donde es de 30 por ciento (para cambiar de puesto).

LO MEJOR Y LO PEOR DE LA VIDA LABORAL

Las causas de la satisfacción o la mejor parte de la vida laboral	NO.	%
1. Puesto que ocupó y las tareas que desempeñó.	178	44.5
2. El ambiente de trabajo, compañeros y el trato que tiene con las demás personas.	117	29.3
3. La seguridad que da la empresa.	51	12.7
4. Las condiciones de trabajo. el horario, turno, jornada.	35	8.7
5. La oportunidades para superarse, aprender, obtener experiencia y obtener ascensos.	19	4.8
Total	400	100
Las causas de la insatisfacción o la peor parte de la vida laboral		
1. La mala organización del trabajo en la empresa y algunas tareas.	131	32.7
2. Son muchas causas.	106	26.5
3. Mal trato recibido por parte de la empresa y malas relaciones con algunas personas de la empresa.	69	17.3
4. Las malas condiciones de trabajo. El horario, el ambiente, el clima, el turno.	68	17
5. El sueldo y las prestaciones recibidas	26	6.5
Total	400	100

Fuente: La Administración en Desarrollo, pp. 253, México, D.F., José Dela Cerda.

¿Quién tiene la capacidad y voluntad para mejorar la calidad de vida laboral en las organizaciones?

	No.	%
Nadie o no sabe	138	35.5
El departamento de personal	113	28.3
El sindicato o su representante	62	15.5
El jefe inmediato	52	13.0
El patrón o la gerencia	35	8.7
Total	400	100 %

Fuente: La Administración en Desarrollo, pp. 255, México, D.F., José Dela Cerda.

LAS PROMESAS E INCOMPETENCIAS VIVAS.

Las desventajas competitivas de las empresas mexicanas parecen lejos de ser superadas, con lo cual sus aportaciones potenciales al empleo y el valor agregado, aunque premisoras, son poco probables. Los analistas suelen reconocer cinco causas mayores del rezago competitivo de las empresas mexicanas:

1. La desvinculación y desintegración del aparato productivo recurrida en desaprovechamiento de escalas y operaciones agregadas.
2. Anacronismo y debilitamiento tecnológico en la maquinaria, los equipos, las instalaciones, los procesos productivos y las prácticas de control operativo y de la calidad.
3. Sobreregulaciones, dificultades de accesos a los apoyos, y restricciones de entrada a los mercados.
4. Prácticas organizacionales de baja competitividad en producción, abastecimientos, mercadeo y financiamiento.
5. Incompetencias del recurso humano: falta de talento empresarial, gerencial y técnico, inoperancias de la mano de obra.

El rezago competitivo de las Pequeñas y Medianas Empresas sigue tan vigente como hace diez años o veinte. Tres razones fundamentales de este rezago competitivo son:

- a) La fragmentación del aparato productivo es discriminatorio de la función de las Pequeñas y Medianas Empresas.
- b) El rezago tecnológico de las Pequeñas y Medianas Empresas causa la prolongación de las deficiencias competitivas; y
- c) La carencia de capacidad negociadora de las Pequeñas y Medianas Empresas en los mercados financieros y de productos, limita significativamente sus posibilidades de desarrollo.

GESTIÓN A LA MEXICANA

La Harvard Business Review hizo un estudio. Un balance partiendo de la experiencia y opinión de directivos de México y del mundo. Veamos el acercamiento al caso mexicano.

Factores clave para el éxito.

ORDEN DE FRECUENCIA	MÉXICO	E.U.	JAPÓN	ALEMANIA
1	Servicio a clientes	Servicio a clientes	Desarrollo de productos	Habilidad de la fuerza de trabajo
2	Calidad de los productos	Calidad de los productos	Gestión	Solución de problemas
3	Tecnología	Tecnología	Calidad de los productos	Gestión

Fuente: Elaborado con datos de: R Moss Kanter "Cómo ven el cambio 12000 ejecutivos de todo el mundo" vol. XXIII num. 566.

Se concluye:

1. México señala como factor de éxito más relacionado con la parte "dura" de la organización, es decir, máquinas y equipos para dar el servicio, calidad y tecnología, pero descuida la parte "blanda" más ligada a las personas.
2. Hay una influencia total de Estados Unidos en la concepción de manejo de empresas. Sin embargo tal similitud es contrastada con el nivel de ingreso y cultura.

PRÁCTICA GERENCIAL

Investigaciones realizadas en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) desde 1979, sustentan que la falta de conocimiento de administración es un serio obstáculo para el desarrollo de México y América Latina, así que establecer y alcanzar objetivos que resuelvan problemas reales de cualquier índole, depende relativamente de la eficiencia de la organización.

En la práctica gerencial en México, se cataloga como una práctica tradicional, burocrática, inercial, conservadora y personalista, en lugar de ser dinámica, estratégica, sistemática, participativa y enfocada en su competencia clave.

Un estudio de Fayerweather en 1959 concluye:

- El comportamiento de los gerentes mexicanos está basado en la desconfianza y subvaluación de los demás, por tal razón tienden a ser centralistas, egocéntricos y autoritarios. Ponen su esfuerzo de liderazgo en mandar, castigar, manipular y vigilar.
- Sienten recelo por sus colegas de otros departamentos con quienes suelen competir, manipular o evitar.
- La relación con sus superiores es paradójica, detestan las sugerencias y son intolerantes con la crítica, pero al mismo tiempo son incapaces de enfrentar la autoridad y terminan subordinándose dócilmente.

De una serie de estudios publicados entre 1965 - 1985. ¿Cuáles son los comportamientos gerenciales y rasgos organizacionales que estos investigadores encontraron predominantemente en empresas mexicanas?

- Asignación gerencial basada en intereses y lazos familiares.
- Estructuras organizacionales muy estratificadas.
- Distancia entre niveles jerárquicos.
- Ascensos por relación más que por desempeño.

- Centralización de la autoridad y decisiones en los puestos de poder.
- Énfasis en el estatus y la imagen gerencial.
- Trabajo individualista.
- Franca desconfianza al trabajo en equipo.
- Visión localista.
- Visión pasiva del tiempo.
- Bajo sentido de planeación.
- Énfasis en el corto plazo.
- Especulación informativa.
- Productividad basada en el volumen.
- Poca conciencia de calidad.
- Comunicaciones indirectas y cerradas entre niveles jerárquicos.
- Desinterés por el desarrollo y aprendizaje personal.
- Aislamiento de actividades y procedimientos.
- Falta de seguimiento a los planes y a las actividades.
- Baja orientación al mercado.
- Desconocimiento de objetivos.
- Desconfianza.
- Temor al cambio.

Camarena y Lasso, así como Eva Krass en sus estudios también confirman esta tendencia.

CAPITULO V

Como se Trabaja en las Empresas en México

PLANES... ¿ PARA QUÉ ?

Cada año las compañías más o menos organizadas preparan planes, las que los realizan eligen entre: a corto y a largo plazo; los primeros son de un año y los segundos normalmente a cinco.

Es muy buena costumbre la de planear, ya que permite conocer los objetivos que habrán de alcanzarse. Pero esto se logra cuando los planes se formulan de manera objetiva y sana, siendo ajena su elaboración a todo tipo de presiones e influencias, de tal suerte que si considerados todos los factores internos y externos la utilidad resulta modesta, conservadora, esa es la que habrá de informarse al consejo de administración. Pero esto es precisamente lo que no sucede. Casi todos los directores de empresas buscan presentar planes fantásticos, que apuntalen bien.

Los planes se elaboran una y otra vez hasta que quedan a gusto del Sr. Director, los que en realidad no reflejan la situación real del negocio, sino que son fruto de vanidades personales.

El personal ejecutivo y los empleados critican generalmente con razón estos planes, porque nadie como ellos para conocer la medida de la capacidad técnica y los recursos humanos con que cuenta la empresa.

Las técnicas modernas señalan una serie de procedimientos para la elaboración de los planes de una empresa. Deben prepararse instructivos para ilustrar al personal y celebrarse juntas para cambiar impresiones. Cada jefe de departamento debe reunirse con su personal para discutir los objetivos inmediatos y mediatos. Los planes deben ir de abajo hacia arriba.

En los planes se juega peligrosamente con los números, pero jugar con ellos es hoy en día poner en peligro a las empresas. O se formulan correctamente o mejor es no hacerlos. No vale la pena hacerse tontos solos, más cuando esto cuesta dinero.

CONTRALOR... ¿ DE QUIÉN O DE QUÉ ?

El puesto de contralor en una empresa es “staff”, es decir, no tiene autoridad directa más que sobre los departamentos de contabilidad, crédito y cobranzas, caja, auditoría interna, procesamiento de datos y según las particularidades de cada empresa. Pero por esa condición de “staff” la Contraloría es un fracaso o un éxito dependiendo del apoyo que le brinde la dirección general, por cuyo conducto el contralor debe actuar.

Las empresas en nuestro país presentan muchas irregularidades en su manejo, ya que no son operadas conforme a sanas bases de administración, sino sujetas a los veleidosos caprichosos y conveniencias de sus directores, trayendo como consecuencia pequeños o grandes fracasos.

No es fácil a un contralor intervenir para corregir situaciones erróneas. Es el policía de la empresa, se da cuenta si es competente de todo lo que sucede, si se compra bien o mal, si hay productividad o no; conoce el pasado, presente y el futuro del negocio porque participa activamente en la formulación de sus planes. Ningún aspecto de la compañía ignora o debe ignorar, pero muchas veces carece del arma adecuada para meter en cintura a quienes no cumplen con las normas o políticas establecidas.

LA DESHONESTIDAD

Con frecuencia algunos contratos se otorgan al compadre, pariente o amigo del Director General; el superintendente de planta no acepta más que una marca en una materia prima porque el que la vende es su cuñado; el contralor influye con la dirección para que se abra una cuenta de cheques en determinado banco con lo cual su hermano, funcionario del mismo, gana bonos en su carrera; el Gerente de Compras favorece a ciertos proveedores. Naturalmente todo tiene su precio.

En ocasiones una forma deshonesto de actuar es provocando la creación de necesidades con el afán de favorecer a alguien. Así, por ejemplo, se insiste en el estado deplorable de la pintura de la fábrica y para el caso se sugieren los servicios de tal o cual compañía especializada con la cual el interesado tiene su “corta” o gratificación.

Lo lamentable de la situación en nuestras empresas es que se ven afectadas por un ambiente de deshonestidad, fruto de concepciones erróneas que privan en todos los niveles pero que hacen crisis en el sector gubernamental.

Muchos de nuestros empresarios desconocen lo que es la ética comercial. Sienten haber hecho toda una epopeya cuando han logrado “fregar” a alguien. Creen que negociar es una lucha para ver por dónde falla el cliente para obtener sucias ventajas. No hay seriedad y la palabra en muchos de nuestros empresarios ya pasó a la historia, si es que alguna vez la tuvieron.

EJECUTIVOS MEDIOCRES

El ejecutivo en nuestro país es en general mediocre y con frecuencia lleno de conflictos internos que lo inhabilitan a un cabal desempeño de su trabajo. Quizás este aquí el meollo de muchos problemas de las empresas.

Uno de sus más grandes defectos es la inseguridad. Tiene un permanente miedo de que por su incompetencia alguien lo pueda desplazar del puesto, por ello siempre está a la defensiva.

El ejecutivo mexicano siente pavor cuando algún colaborador comienza a destacar y en lugar de alentarlo para que descuelle y sea con el tiempo y la perseverancia alguien dentro de la empresa, lo aplaca y si puede lo destruye para que no le haga sombra. Normalmente es desordenado y nunca encuentra a tiempo lo que necesita, viviendo en un mar de papeles.

Como desgraciadamente ocurre en nuestro país, cuando a un mexicano lo ponen detrás de un escritorio o de un mostrador, se le sube lo Cortés y lo Malinche, volviéndose déspota. El ejecutivo mexicano es miembro de sociedades o institutos a los que no aporta nada, pero busca con avidez y desesperación ocupar algún puesto directivo y, si puede, es presidente de uno o varios de ellos.

El ejecutivo mexicano, cuando se ve envuelto por esta vorágine falsa, vacía e hipócrita, vive fuera de la realidad y sufre la angustia de que todo esto pueda perderlo algún día, aumentando así el conjunto de factores que alteran su estado anímico, que le impiden el equilibrado y sano

cumplimiento de su deber. De esta manera se vuelve frío, calculador e inhumano, y lo único que le interesa es mantenerse dentro de este nivel a toda costa, pagando el precio que sea necesario pagar.

LOS NEGOCIOS FAMILIARES

Los negocios controlados y dirigidos por una familia, algunas veces presentan un cuadro semejante o igual a los de las sociedades anónimas bajo la dirección de una persona ajena al poseedor del capital, pero tiene normalmente características propias que los afectan.

La diferencia entre ambos tipos de empresas radica en que en los negocios familiares normalmente se cuida más el dinero y también se piensan más las cosas porque los dueños están trabajando en ellos y no se van a engañar ni a robarse a sí mismos, aunque a veces las cosas no sean así. Hay un contacto más directo con el personal y sus propietarios. Los gastos administrativos son más reducidos, los sueldos son generalmente de hambre, excepto para los miembros del clan que se sirven con la cuchara grande.

Tienen una clientela fiel de años porque el contacto con los dueños para muchos de ellos, especialmente para los de pequeñas poblaciones, es importante, ya que por el tiempo de tratarles gozan de ciertos privilegios en cuanto a descuentos especiales, les cambian cheques personales, el crédito para los conocidos es mucho más elástico. No hay por lo mismo políticas establecidas; cambian según las circunstancias, lo cual es una ventaja para los clientes y por ello no los pierden tanto sigan gozando de estos privilegios.

Por contra, el desarrollo de la empresa depende de la capacidad de quien haga cabeza del grupo familiar. Si extremadamente conservador el negocio crece poco a poco; será una empresa sólida, financieramente hablando, aunque la participación en el mercado permanezca estacionaria o disminuya.

Para los ejecutivos que no son de la familia, estas empresas son un problema, porque todos los mejores puestos están en manos de los miembros del clan y no participan en las resoluciones de alto nivel, reservadas al grupo selecto formado por los parientes. Pocas esperanzas hay para que

puedan ocupar algún puesto importante, porque si no está en manos de alguien de la familia se deja vacante para que lo ocupe el hijo de alguno de los dueños.

En estas empresas, se forma el paternalismo donde el clan familiar se constituye en el padre putativo, sintiéndose por ello con el derecho de meter las narices hasta donde no les importa, como si fueran dueños de vidas y haciendas.

Cuando pasan los años y los familiares de cada uno de ellos crecen, así también aumenta el número de zánganos que viven de la empresa. Como cada uno de los fundadores siente que sus hijos son una luminarias, a todos los encaja en puestos necesarios o no, con sueldos elevadísimos que inciden en los gastos administrativos creando verdaderos problemas financieros. Con el tiempo, si no se toman medidas drásticas, la empresa se vuelve una olla de grillos, perdiendo los atributos que la pudieron hacerla progresista.

EL TRATO AL PÚBLICO

La atención al público en nuestras empresas no puede ser más deplorable. Algunas veces quien llama a una compañía escucha que se descolgó la bocina; por un rato no se oye nada, pero tiempo después alguien contesta, a veces amable y correctamente, en otras áspera o secamente.

Pocas de las recepcionistas - telefonistas saben dar la información correcta e inmediatamente. Ni siquiera pueden proporcionar el horario de trabajo, mucho menos otros datos ligeramente más importantes.

En los mostradores de las casas comerciales, las empleadas no tienen paciencia para atender al público. Con frecuencia en empresas industriales y comerciales, cuando una persona llega a un mostrador, normalmente espera un rato a que los empleados se percaten de su presencia y acudan a atenderla.

Los clientes son los que dan vida a un negocio porque son quienes generan las ventas y detrás de éstas se mueve toda la empresa. Despreciarlos o tratarlos con la punta del pie, no significa otra cosa

que un daño a la propia empresa donde se trabaja y un perjuicio para el mismo empleado o ejecutivo, aunque hay que reconocer que con frecuencia la actitud de éstos no es sino la respuesta al trato de sus derechos consagrados en la Ley Federal de Trabajo.

LA IRRESPONSABILIDAD

En nuestro país nadie es responsable de nada. Esta palabra es totalmente desconocida para el mexicano y, o no aparece en los diccionarios o bien es pasada por alto cuando se le consulta.

Pocas veces se puede planear algo y las cosas salen como se previó. Siempre hay un pelo en la sopa que acaba con todo. “Es que no sabía”, “es que me equivoque”, “disculpe que le haya dado esto por aquello”, “perdone es que se me olvido”; éstas y otras frases son el pan nuestro de cada día y contra eso nada se puede hacer.

EL JEFE UN DIOS EN EL FIRMAMENTO EMPRESARIAL

Por razón del crecimiento normal de los negocios y lo cada día más complejo de sus funciones se van alejando del contacto directo con los ejecutivos de nivel medio, empleados y obreros, formando un vacío que fuerza a que los únicos canales que le permiten conocer el estado de las empresas sean sus más cercanos colaboradores, lo cual resulta altamente peligroso ya que también se forman mafias que tiene frente a los ojos de los directores una cortina de humo que les impide ver la realidad.

Es una queja permanente entre los empleados de las empresas de tipo medio y grande que no pueden hacer llegar a la dirección sus inquietudes.

Ellos (los jefes) sienten que sólo deben alternar con los consejeros, los accionistas, los banqueros, otros empresarios de su mismo nivel y sus más allegados colaboradores. Para comunicarse con el personal cuentan con un gerente de relaciones industriales. Debido a todo lo anterior, ni empleados ni obreros tienen interés en el mejor desempeño de sus labores, sabedores que si hacen bien o mal su trabajo, al final de cuentas no sirve de nada, pues nadie hace eco a sus problemas.

LA INDISCIPLINA Y EL DESORDEN

Botellas de refrescos vacías o a medio consumir sobre los escritorios, cajas con documentación revuelta por todos lados, polvo, papeles útiles o inútiles en el suelo, archivos desordenados donde cada quien toma lo que le viene en gana y nadie regresa nada a su lugar, mugre, escritorios colocados sin ton ni son y a veces con una pobre iluminación pero más pobre porque las lámparas se caen de suciedad, personal que llega tarde, corrillos por todas partes pero principalmente en los surtidores de agua donde los vasos nunca están en su lugar, jefes que no dan ejemplos y exigen a veces a los demás lo que ellos no cumplen. Relojes parados o siempre atrasados por falta de atención, calendarios maltratados llenos de anotaciones y escritorios que ostentan multitud de memorándums bajo el vidrio acompañados de un grabado de la Virgen de la devoción del empleado, junto con la foto de la última novia.

Letreros con instrucciones que nadie cumple: "cierre la puerta por favor", escrito en la peor forma en un papel pegado con lo primero que se tenía a la mano. El tablero de avisos lleno de comunicaciones meses atrás colocados. Los escritorios llenos de papeles en el más completo desorden, sólo entendibles por el propio empleado que los utiliza, encontrándose documentos que debiendo anexarse a las pólizas esperan semanas o meses para ser puestos en su lugar o bien, debiendo ser investigados, duermen el sueño de los justos.

Si esta es más o menos la situación corriente en las oficinas administrativas no lo es menos en los talleres o departamentos de producción.

La pachorra para que los obreros inicien las labores, no superados por los empleados; el poco interés por hacer bien el trabajo; la búsqueda de pretextos para no laborar o hacer lo menos posible, como la materia prima; los frecuentes errores que provocan pérdidas a la empresa y el poco aprovechamiento integral de la materia prima que hacen aumentar el desperdicio; las enfermedades simuladas que provocan un descanso de tres días o las visitas periódicas al Seguro Social. Máquinas pésimamente ubicadas, que lógicamente complican el proceso productivo y reducen la productividad; carencia de buena iluminación y ventilación. La inseguridad en el equipo y la falta de educación de los obreros que provocan frecuentes y lamentables accidentes.

Todo esto puede traer como consecuencia un aprovechamiento del equipo industrial en un porcentaje no mayor del 60 %, recargando los costos de fabricación que a su vez se traduce en un producto caro y malo.

En los negocios comerciales, particularmente los de la provincia, la situación es igualmente lamentable. Mercancías obsoleta que se anuncia como el último grito de la moda; vidrios carentes de aseo que le restan, presentación a los aparadores. En la bodega todo está amontonado sin ningún control.

Por todo lo anterior, también las empresas comerciales tienen que soportar quebrantos financieros a veces cuantiosos, en ocasiones por robos que se descubren tardíamente debido a la carencia de control, por incendios, por obsolescencia o porque, no estando dentro de las condiciones de conservación se evaporan, se manchan, etc.

LOS VENDEDORES. UNA RAZA ESPECIAL

El vendedor es casi por naturaleza marrullero y mentiroso, ofrece mucho y cumple poco. Cuando le interesa un pedido es zalamero y barbero, pero una vez conseguido su objetivo se olvida de su cliente, excepto si puede hacer otra operación a futuro.

En sus propósitos de ventas son generalmente optimistas, por eso hay que tomarlos con ciertas reservas, y porque las ventas determinan en buena medida la utilidad, y halaga mucho a los directores de empresas presentar cuadros de progreso año con año ante el consejo de administración, los gerentes de ventas gozan de muchos privilegios.

Una de las características fundamentales de todo buen vendedor es el dominio de la psicología. Saben cómo llegarle a la gente, conocen su lado flaco y sus debilidades.

LAS LENGUAS VIPERINAS O LOS GERENTES DE RELACIONES INDUSTRIALES

Hay un personaje en las empresas mexicanas que se distinguen porque siempre va de un lado para otro. Parece que trabaja mucho pero en realidad hace muy poco. Son los llamados gerentes de relaciones industriales, los que en un ayer no muy lejano eran conocidos con el nombre de jefes de personal.

Frecuentemente visitan la fábrica. Ya no llevan un látigo en la mano ni insultan ni maltratan a nadie. Paternalmente tratan a los obreros como si fueran sus hijos. Para estos singulares personajes de nuestras empresas siempre existe la gran familia. Así tenemos "la gran familia" de tal empresa, "la gran familia" de tal otra. y tal vez tengan razón porque normalmente en las familias sus miembros están como perros y gatos, aunque el término en este caso es utilizado para indicar que todos se aman con locura y desesperación.

Ofreciendo mucho y cumpliendo poco, acuden a las empresas de reclutamiento de personal hasta para contratar un barrendero.

La diferencia entre un jefe de personal de ayer con un gerente de relaciones industriales de hoy es que antes era en seco y ahora es con vaselina, siendo los resultados exactamente los mismos y las "relaciones industriales" continúan por los suelos.

EL DESPILFARRO Y EL DESPERDICIO, SIGNOS DE NUESTRAS EMPRESAS

En las verdaderas sociedades anónimas, es decir, aquellas en las que los dueños del capital delegan en terceros el manejo de las empresas, el despilfarro y el desperdicio constituyen una verdadera plaga que merma en forma muy importante las utilidades de las mismas.

El despilfarro adquiere hoy caracteres alarmantes, lo que en un país subdesarrollado como el nuestro es inexplicable y ello es uno de los factores que hacen que nuestra producción industrial sea cara y frecuentemente de muy mala calidad.

El despilfarro tiene su origen en que cuesta mucho trabajo pensar con la cabeza para ver dónde se puede ahorrar o actuar en la obtención de economías, como los dueños del capital están bastante lejos del negocio y como también el despilfarro viene muchas veces de los más altos niveles de la empresa.

Se crean puestos innecesarios, en ocasiones sólo para favorecer a un amigo. Las atenciones a clientes son excesivas. El lujo de las oficinas es insultante frente a las carencias, muchas veces, de un adecuado equipo industrial y de una retribución económica del personal obrero que suele estar muy de por debajo de ese “bluff”. El precio que hay que pagar por la “imagen” de la empresa es muy caro. El personal administrativo es excesivo en parte porque cada ejecutivo, tiene una corte que envidiaría cualquier sultán y en ella descansa para reponerse de las fatigas que impone ya de suyo su alta jerarquía.

Para que la imagen correspondida con lujo no se vea “manchada” con un mexicano típico, las empresas dan preferencia a quienes reúnen ciertos atributos físicos, especialmente dentro del sector femenino.

LOS DEPARTAMENTOS, ENTIDADES AUTÓNOMAS

Uno de los problemas más graves y difíciles de resolver es el que se refiere a la comunicación departamental. Cada jefe de departamento considera, que el suyo es el más importante y que nadie tiene que decirle cómo tiene que hacer las cosas. Esta es el piedra angular para la creación de innumerables problemas ya que bajo estas condiciones de trabajo, no es posible que fluya normalmente y permanentemente de motivo a fricciones.

Lo mas difícil en las empresas es formar un equipo de trabajo entre las principales cabezas, que haya armonía y entendimiento entre ellas, porque habiendo esto los problemas de comunicación se reducen mucho. Pero no es fácil lograrlo, ya que la ambición se encarga de dar al traste con cualquier ambiente.

En una empresa con ejecutivos en permanente conflicto tiene que ir para abajo en su productividad y exponerse a dos situaciones o a la quiebra: o a un cambio total de personal clave.

EL “AI SE VA” Y EL “VALEMADRISMO”

Si algo no quedo ajustado pues “ai se va”. Si la pintura esta fresca pero urge el embarque, pues “ai se va”. Que el logotipo de la compañía está chueco, pues “ai se va”. Y de en “ai se va” en “ai se va” se va sacando la producción, no existiendo el más elemental control de calidad y cuando éste existe, muchas veces el responsable del mismo no puede cumplir a plenitud su cometido porque si es exigente, como debe de ser, resulta un estorbo, y si es de manga ancha no sirve para nada.

Cuando el control de calidad hay personal capacitado y exigente, para los responsables de la producción resulta un estorbo, ya que por la ley del menor esfuerzo quisieran que aquéllos también aplicaron lo del “ai se va”.

En nuestro país se dice que “lo hecho en México está bien hecho” y eso es completamente falso, muy pocas cosas reúnen los mínimos requisitos de control de calidad, pero ello se debe al afán de enriquecimiento inmediato que priva en nuestros empresarios.

Desgraciadamente el mediocre quiere que todos actúen como él. Incapaz de superarse porque no tiene los tamaños para ello, no puede ver a alguien que se esmere en el cumplimiento de su deber. A él le es difícil, por su baja calidad humana, subir al nivel del competente; él quisiera que los demás bajen al suyo.

Lo grave del asunto es que el mediocre no sólo es irresponsable, sino que se burla de todos con expresiones como esa de “me vale madre”, la que tiene vigor porque efectivamente “le vale madre”, pues nadie se atreve a ponerle un hasta aquí o si se le impone un castigo es tan ridículo en proporción a la falta cometida, que antes de resultar un correctivo es un estímulo para que continúe siendo un mediocre.

UN CASO REAL

Realizamos una investigación durante 15 días en una dependencia de gobierno donde desafortunadamente observamos que sí es cierto lo que mencionamos en el capítulo “Cómo se trabaja en las empresas en México”.

Estuvimos en “X” departamento de una Secretaría Federal, donde pudimos percatarnos que trabajaban en él seis personas. Una de ellas es el jefe de dicho departamento, él coordina todas las actividades.

La secretaria maneja la computadora y la máquina de escribir, ella realiza labores que le encarga el jefe.

Otro de ellos es un empleado que sí tiene experiencia en las actividades que se realizan en el departamento, a tal grado que los demás le preguntan cómo hacer las cosas.

Usted se preguntará ¿Y las otras tres personas? ¿Qué hacían?. Vamos a proceder a contestarles.

Las otras tres personas hacían labores sencillas y esporádicas, la mayoría del tiempo se la pasaban sentados, platicando y hasta bostezando. El que más aprovechaba el tiempo se ponía a leer por lo menos el periódico.

También llegaban tarde al trabajo a razón de una hora nada más, y no faltaba el que todavía llegaba a desayunar o a saludar a sus cuates de otros departamentos.

Usted también se preguntará ¿Y eso? ¿Qué tiene de malo?

Lo malo de este asunto, es la inoperancia administrativa que se da en este departamento, ya que organizando correctamente la computadora existente con los diferentes formatos que se requieren se puede hacer frente a los problemas y actividades de todo el departamento. Así se pueden eliminar tres puestos improductivos que existen en el departamento.

Otra alternativa sería comprar otro equipo de cómputo y asignarlo al empleado que tiene la experiencia en las actividades. No se necesita ser un genio financiero para ver que conviene gastar \$10,000.00 en el equipo, que pagar tres sueldos improductivos todo el año.

Pero eso no es todo, ya que el quinto día nos encontramos con la sorpresa de que un nuevo integrante se incorporaba al departamento haciendo con esto ya no tres, sino cuatro puestos improductivos. A este nuevo integrante un compañero le dijo que ya se retiraba, y este le contestó “Dichoso tu”, siendo que toda la mañana sólo estaba leyendo el periódico.

Por último falta imaginarnos a todas las dependencias y subdependencias federales y estatales que hay a lo largo y ancho del país, y así también imaginarnos el grado de lo que el autor llama “empleomanía”, que no es otra cosa que inventar puestos improductivos pero en nombre de la eficiencia de la organización.

Por último cabe hacer mención de dos cosas.

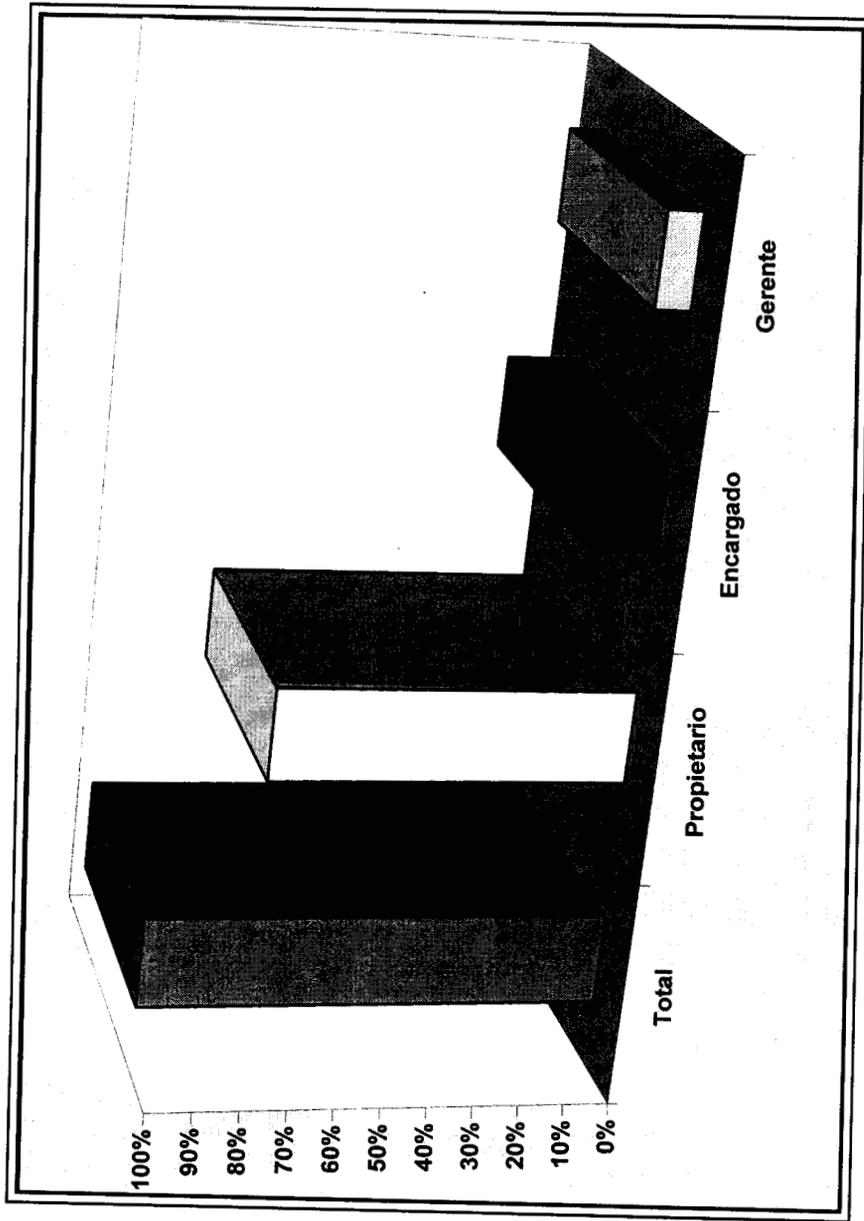
1. Se omitieron nombres de los empleados debido a que estos nos brindaron su confianza.
2. No estamos a favor de despidos masivos, en lo que estamos a favor es de eliminar esos puestos y actividades para acabar con los “aviadores” y con la “empleomanía” que tanto afecta el buen desempeño de las organizaciones.

CAPITULO VI

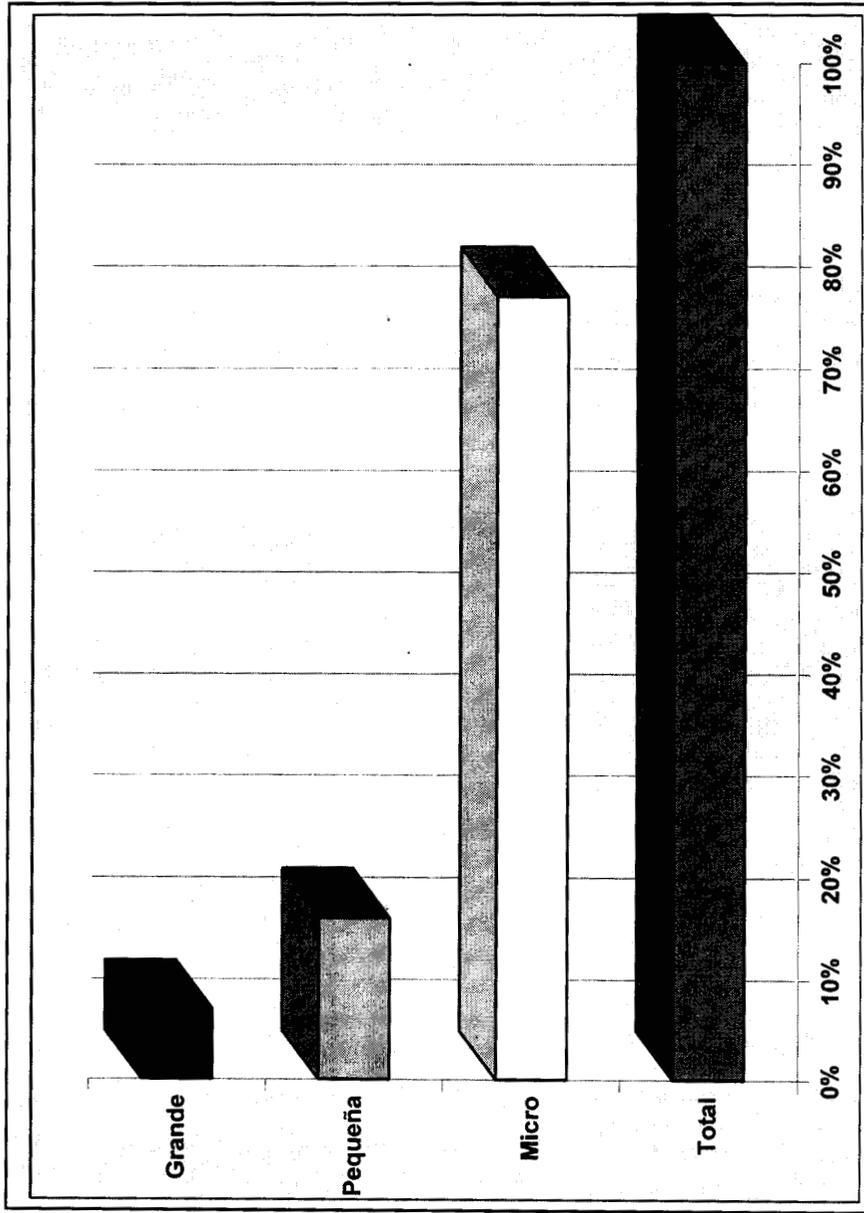
Investigación de Campo

Encuestas a Propietarios, Gerentes o Encargados

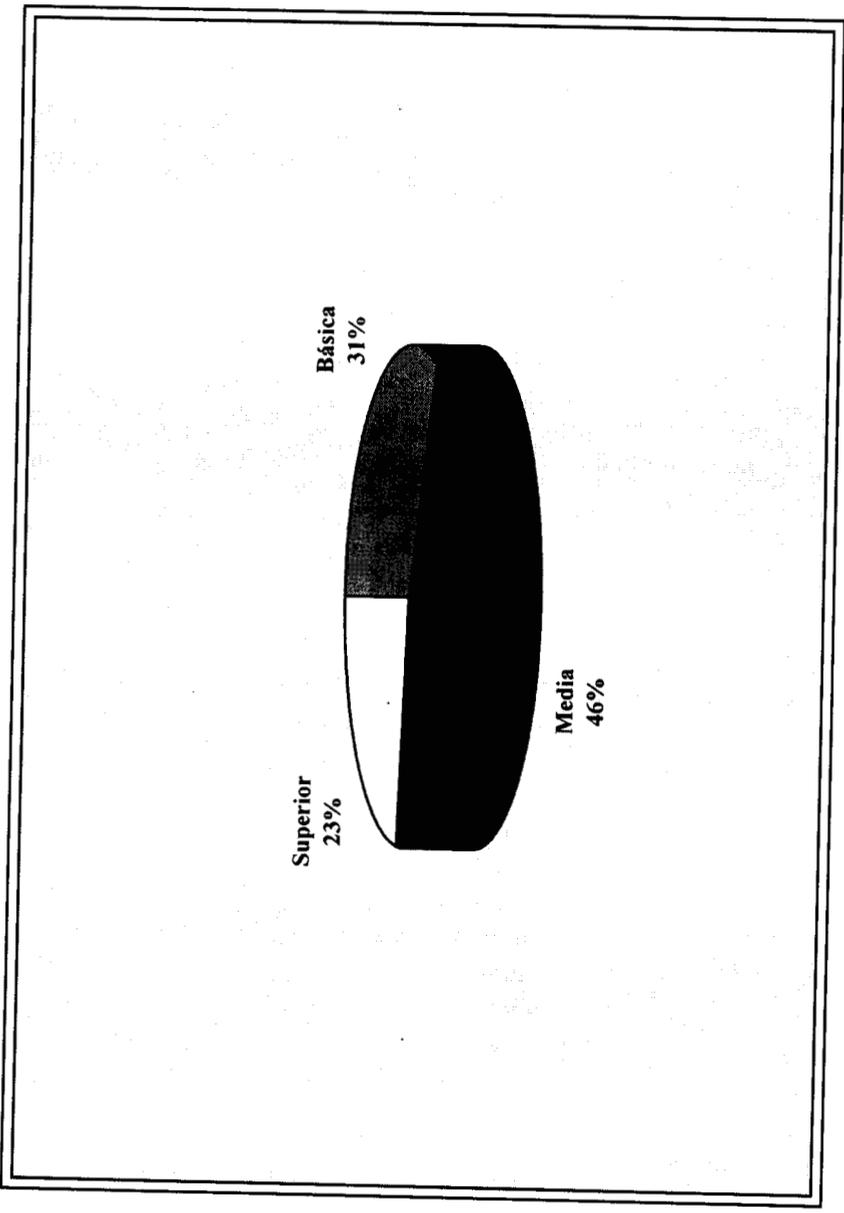
PUESTO DEL ENTREVISTADO



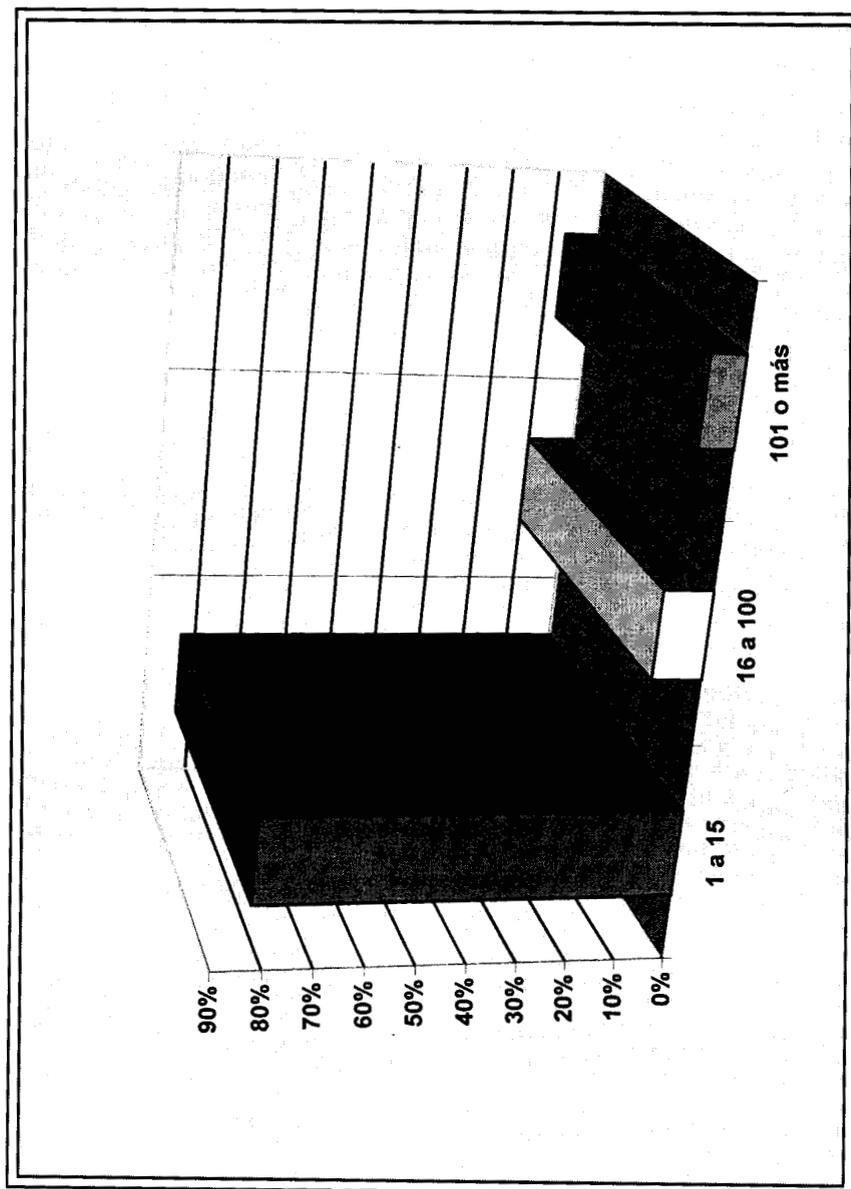
TAMAÑO DE LA EMPRESA



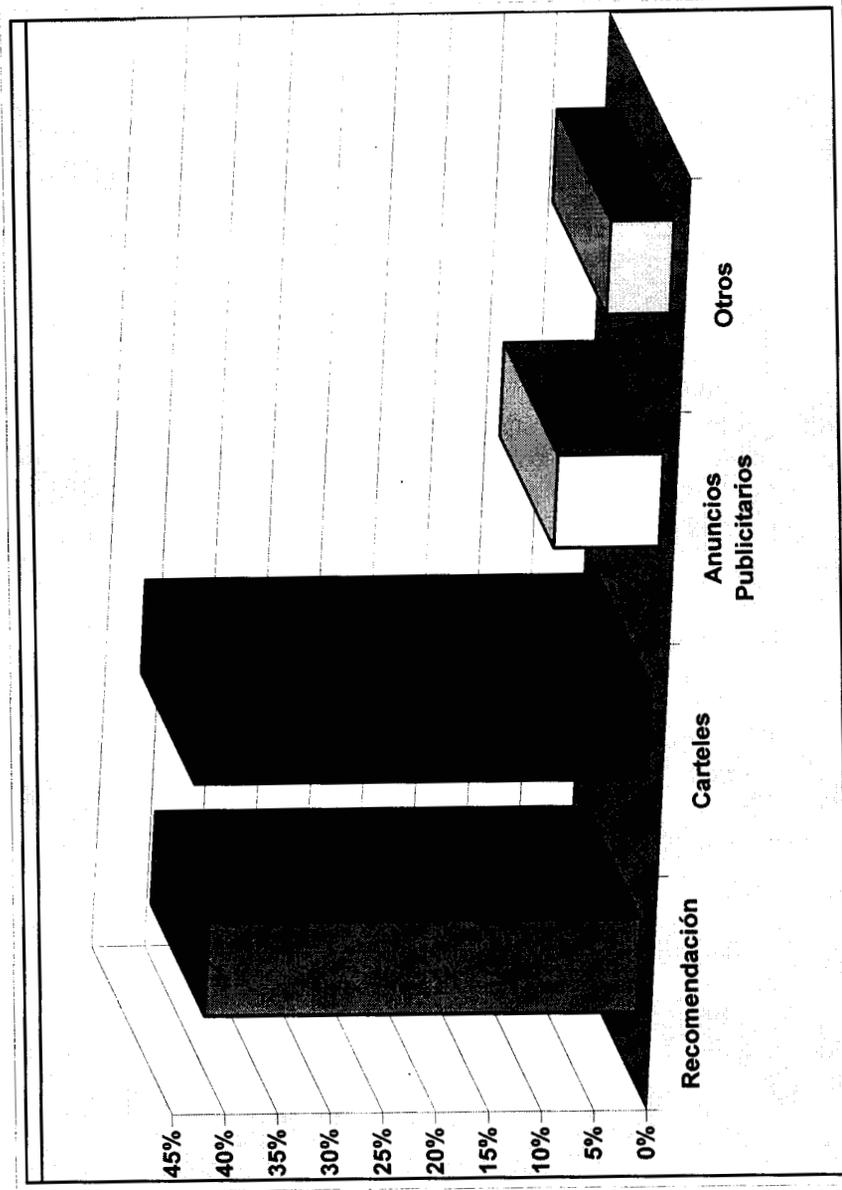
ESCOLARIDAD DE LOS ENCUESTADOS



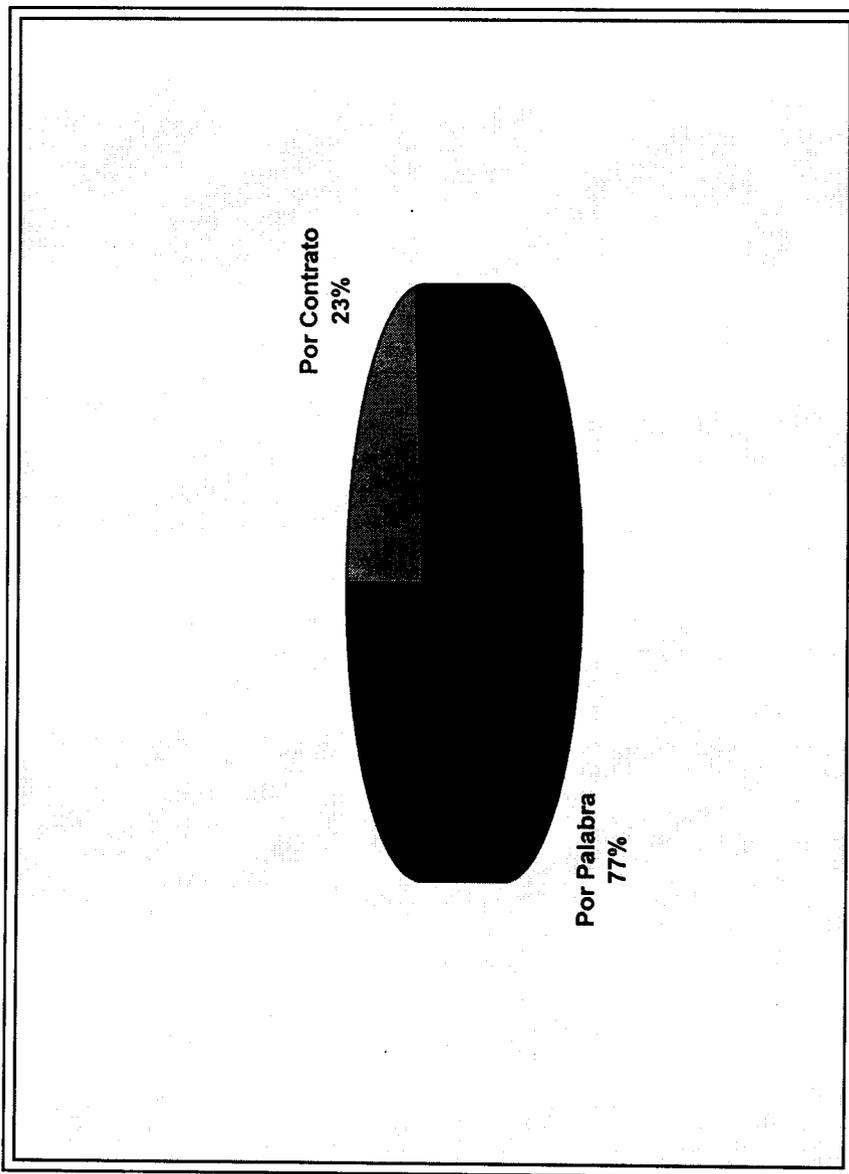
NÚMERO DE EMPLEADOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA



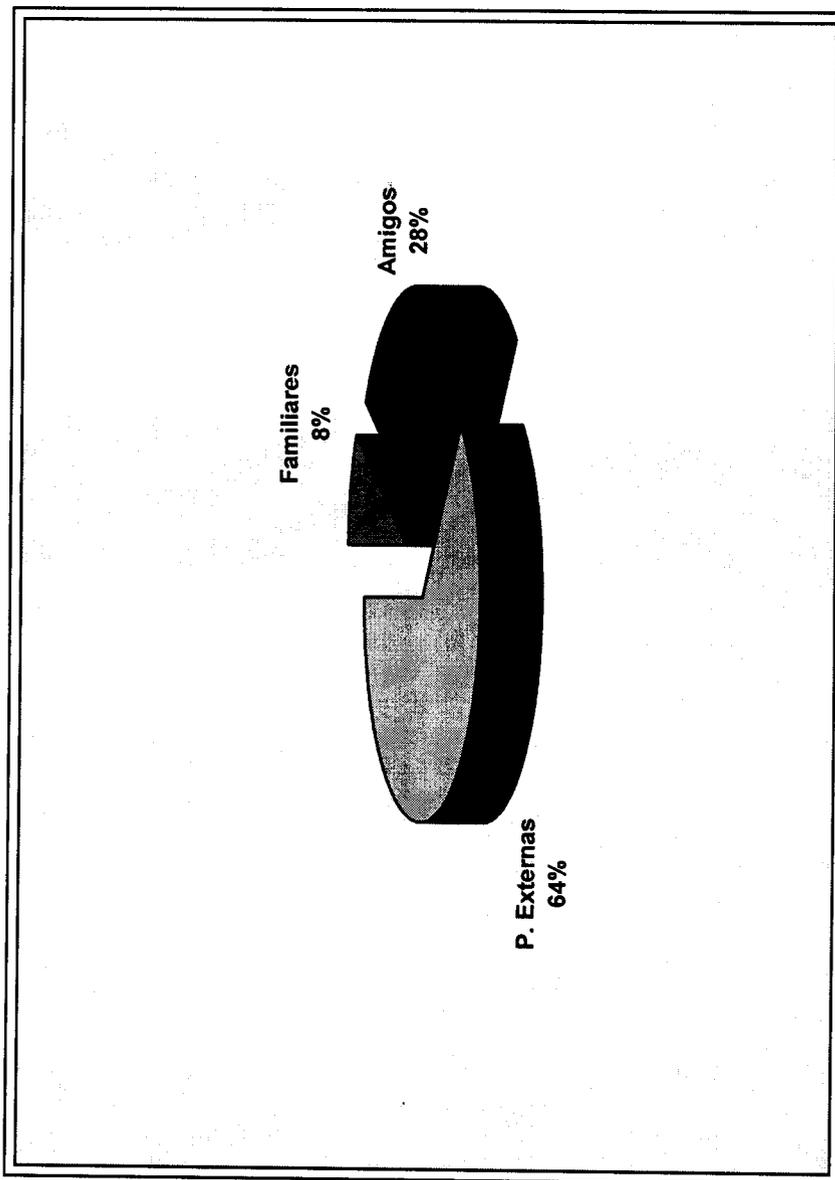
PROCESO DE RECLUTAMIENTO



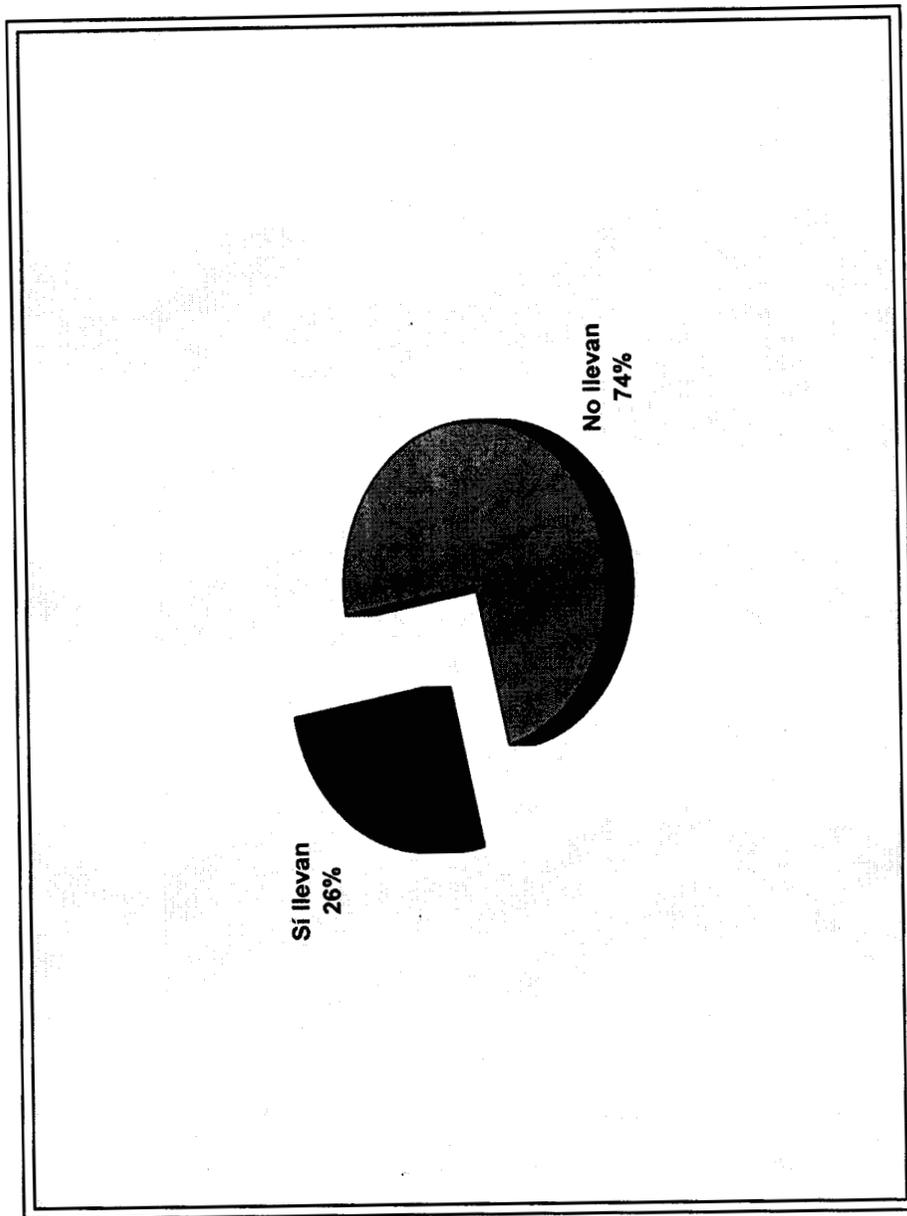
FORMA DE CONTRATACIÓN



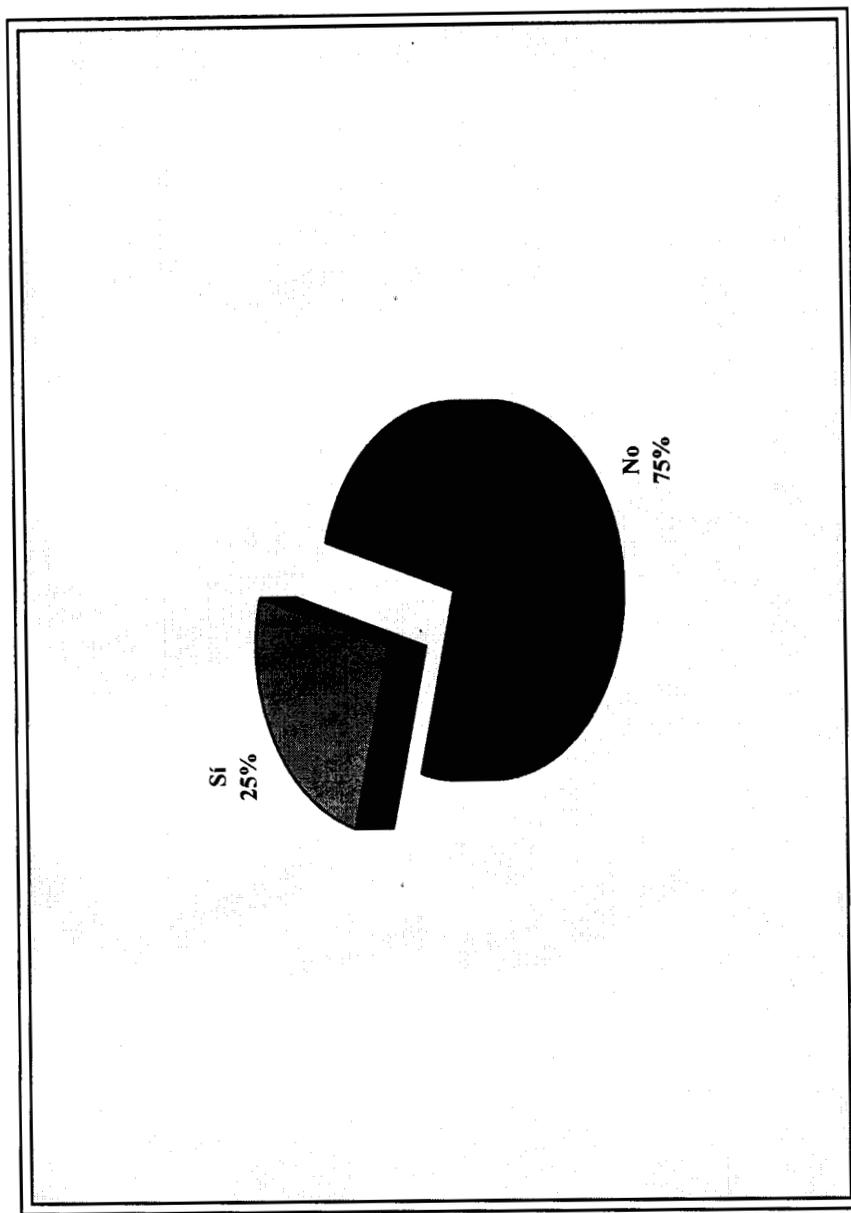
PREFERENCIAS DE CONTRATACIÓN



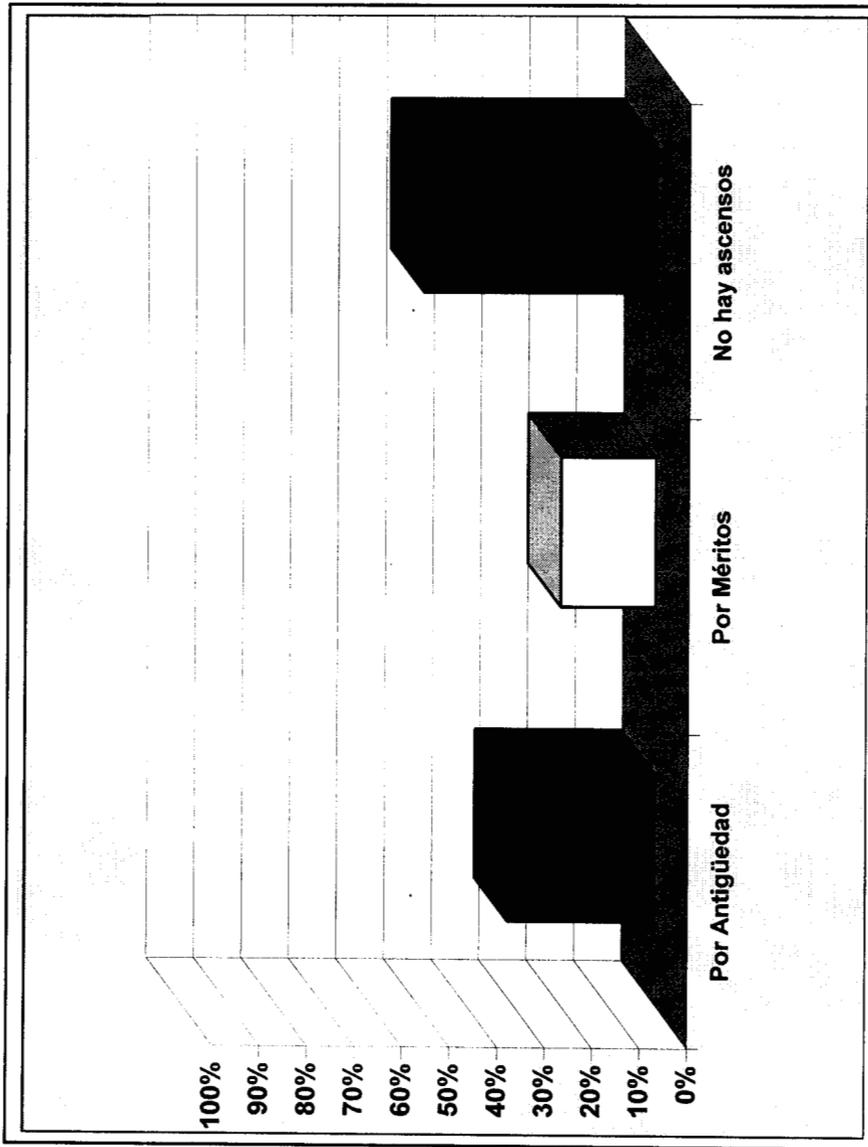
REGISTROS CONTABLES



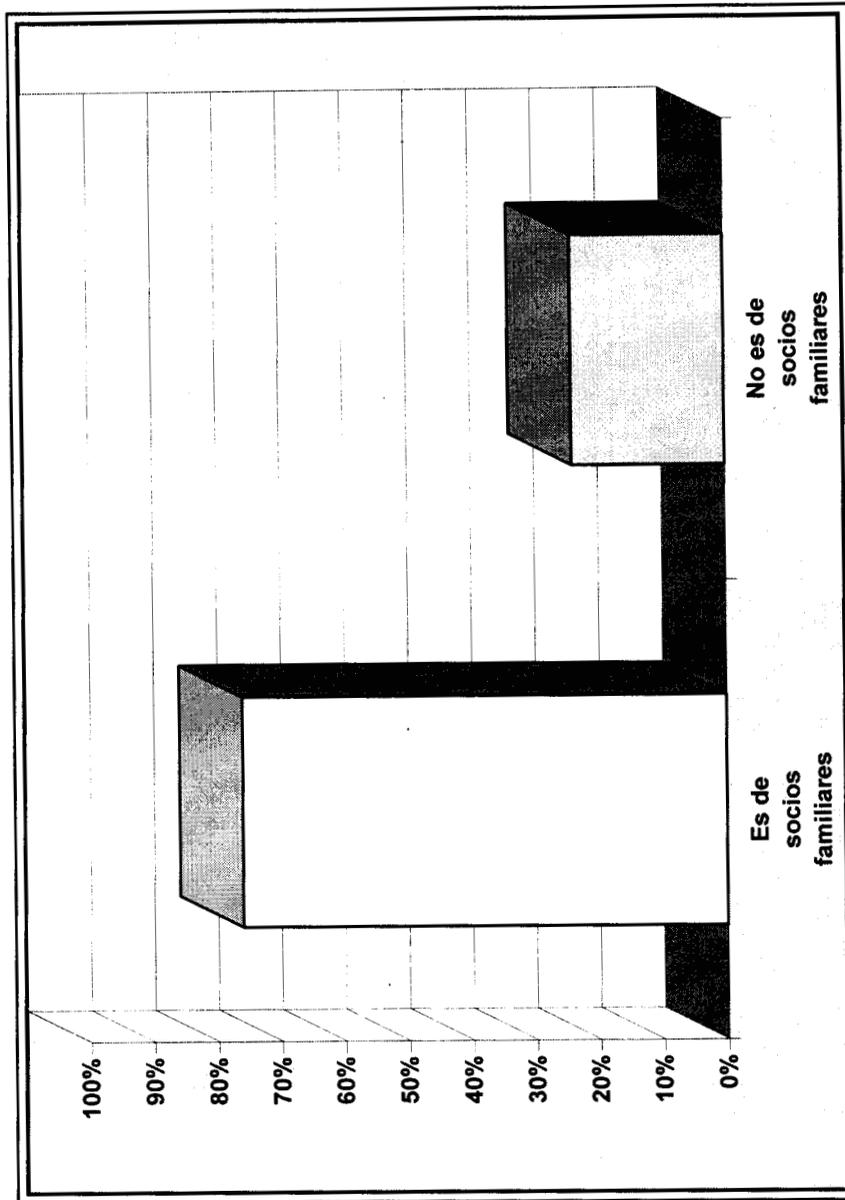
PROPORCIONA SEGURO SOCIAL



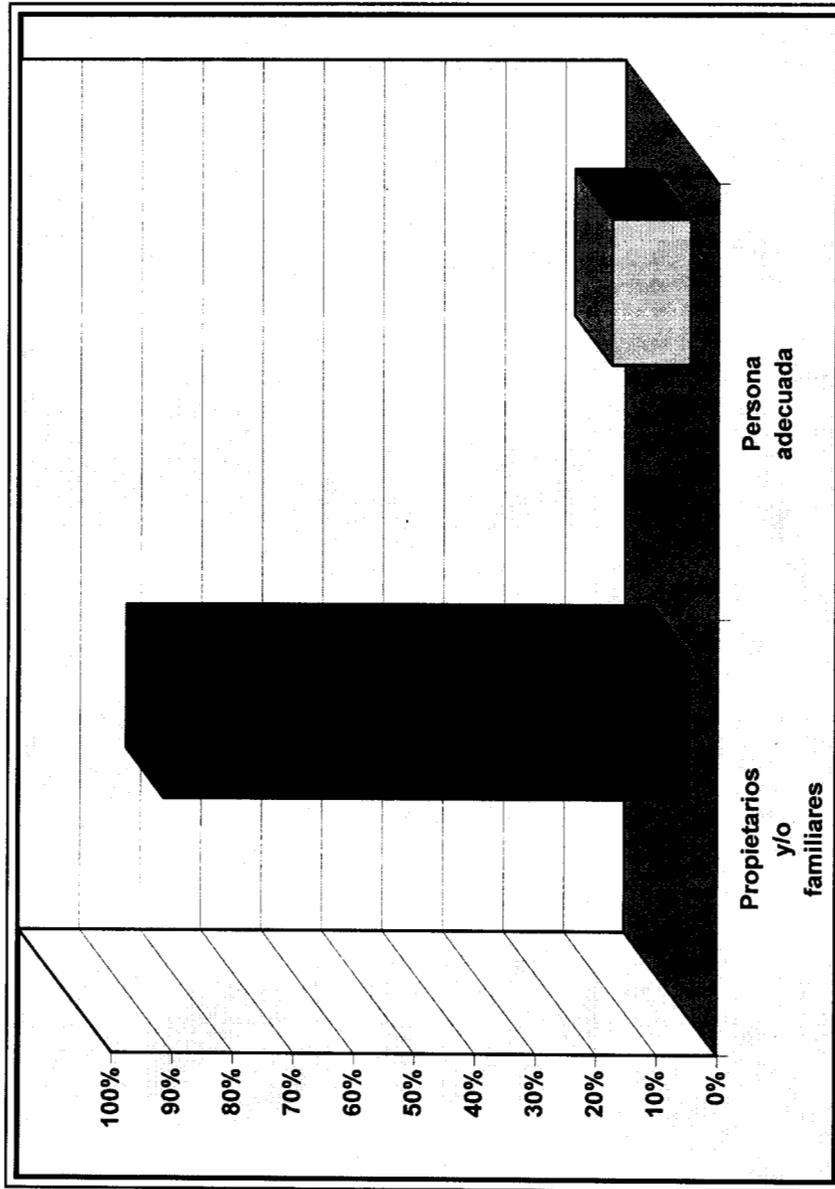
ASCENSOS DE LOS PUESTOS



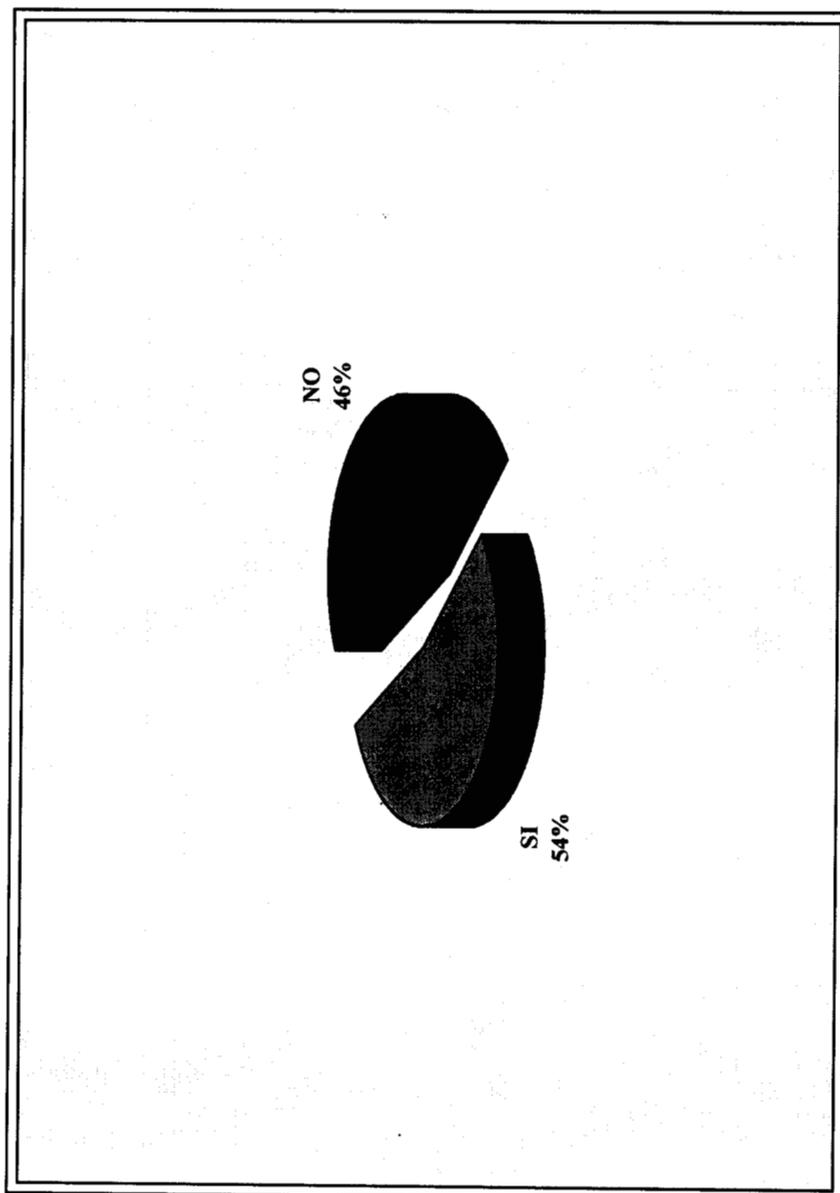
ORIGEN DEL CAPITAL



DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

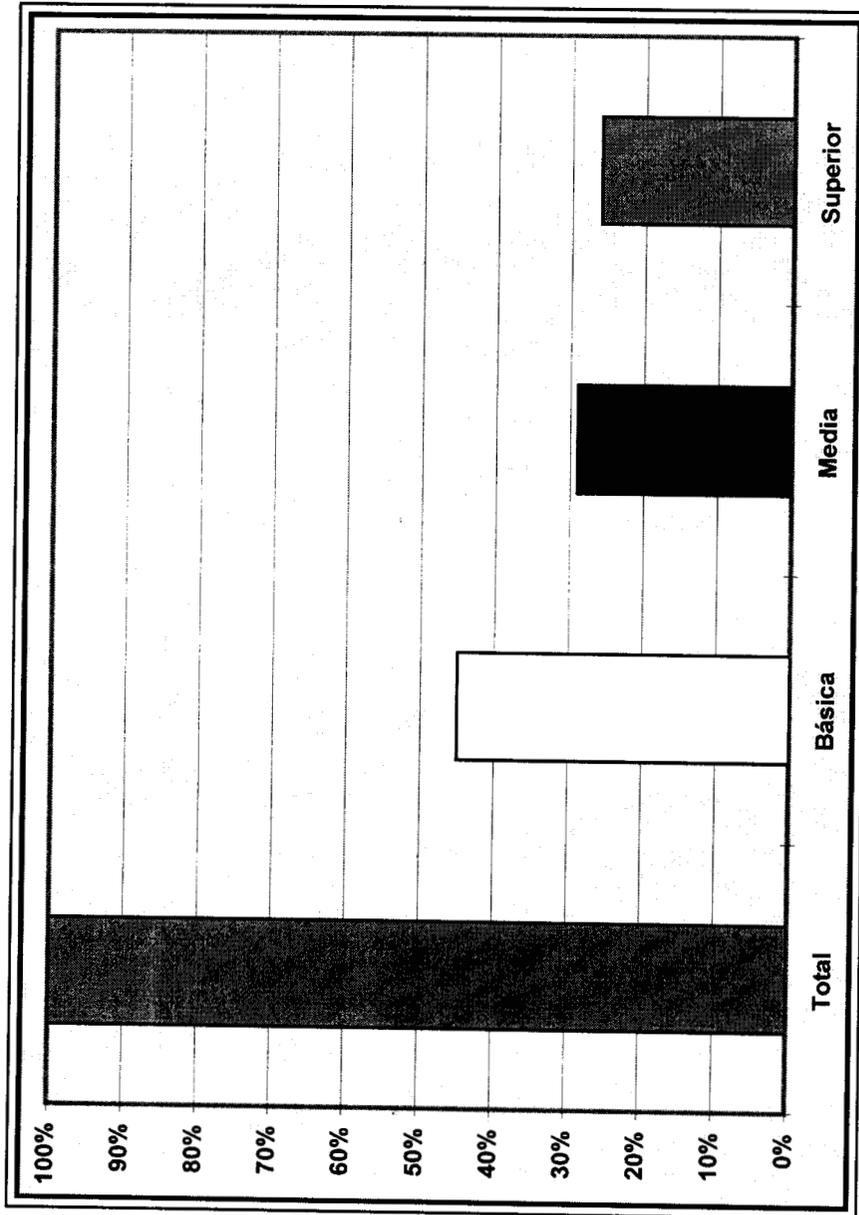


CAPACITA A SU PERSONAL

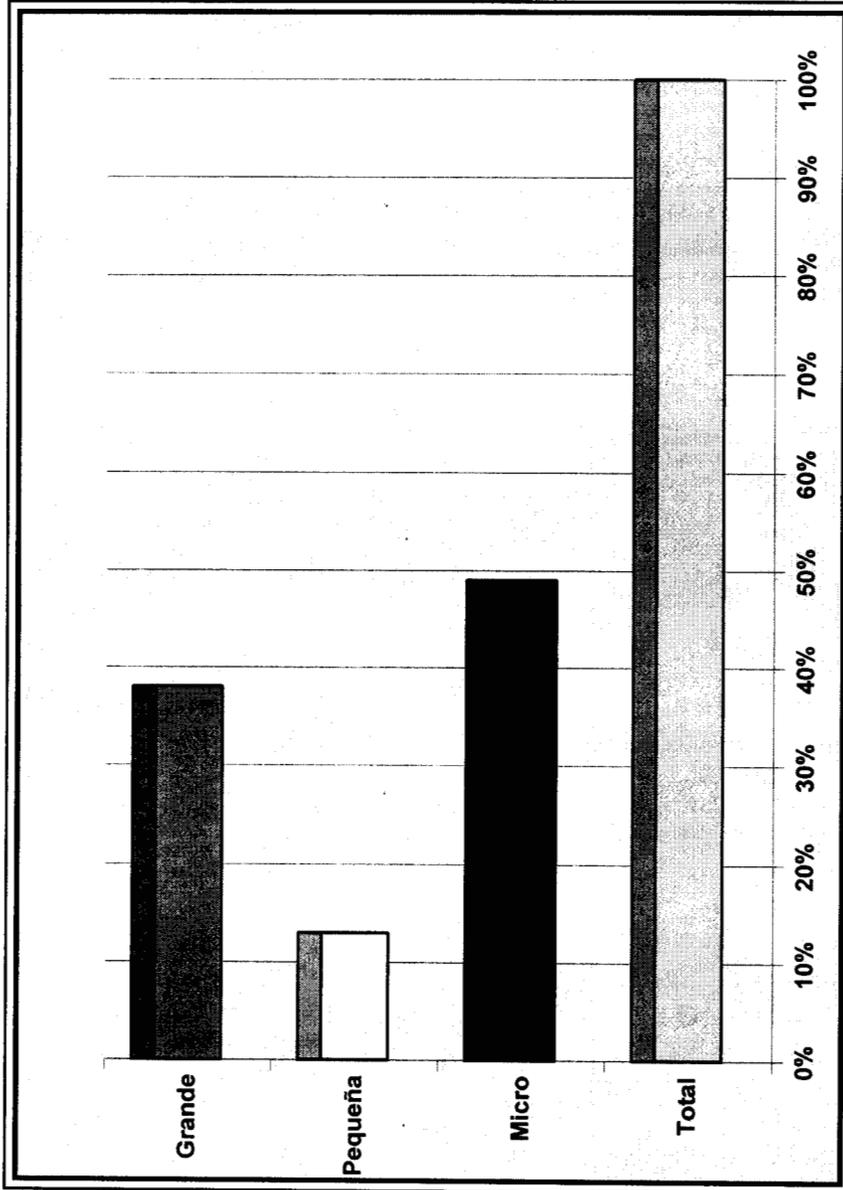


Encuestas a Trabajadores

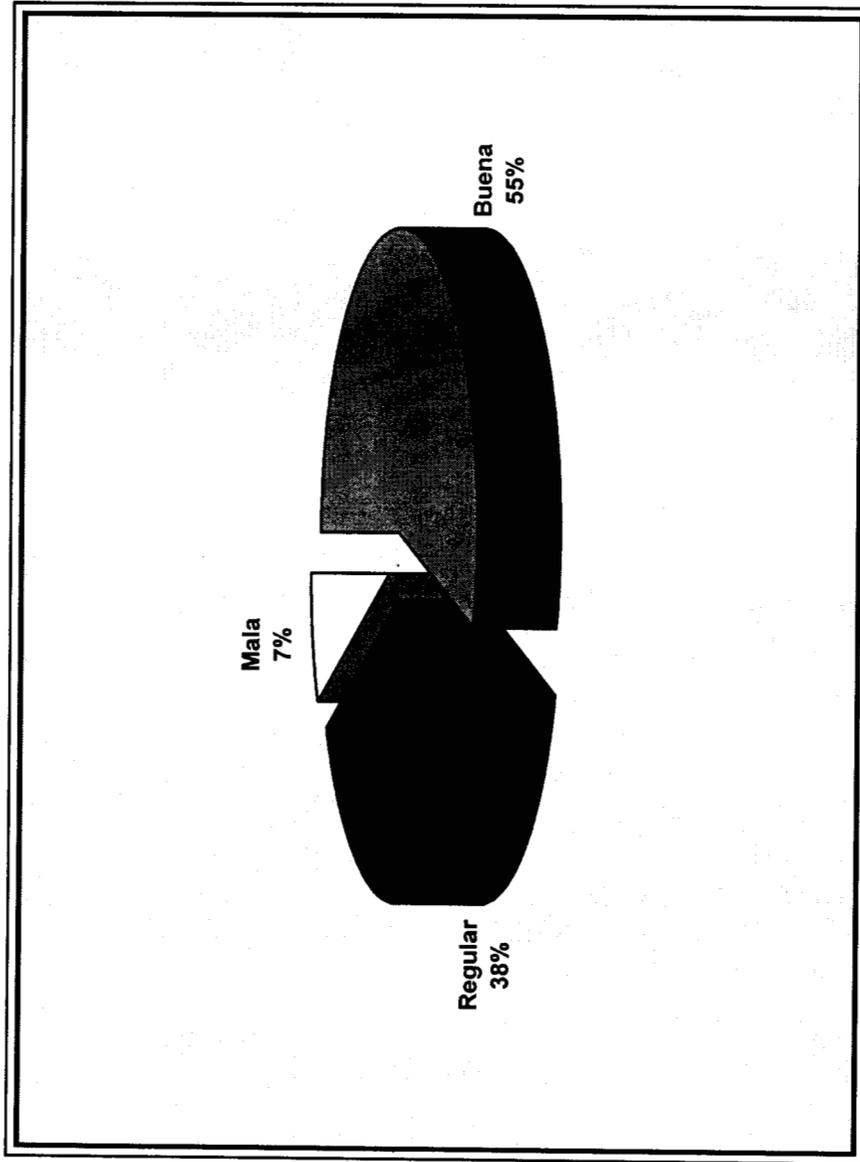
ESCOLARIDAD



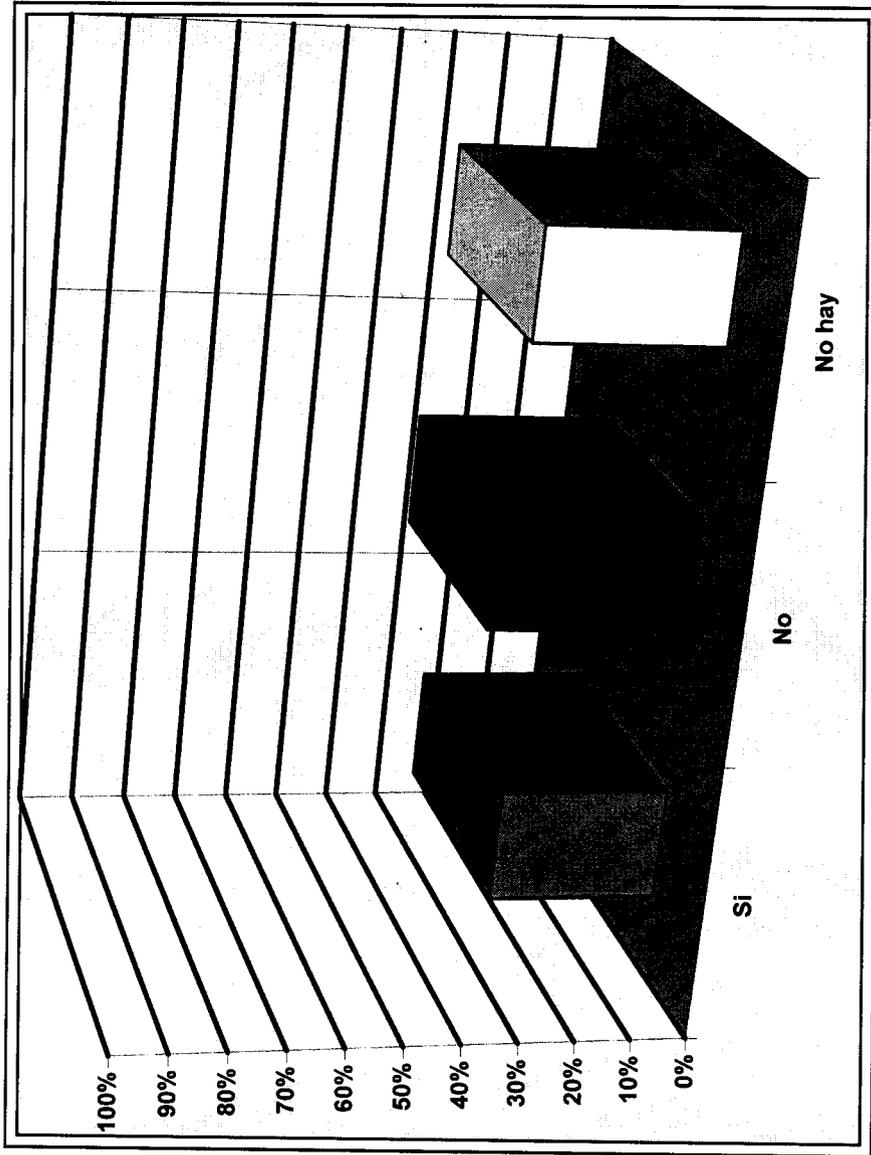
TAMAÑO DE LA EMPRESA



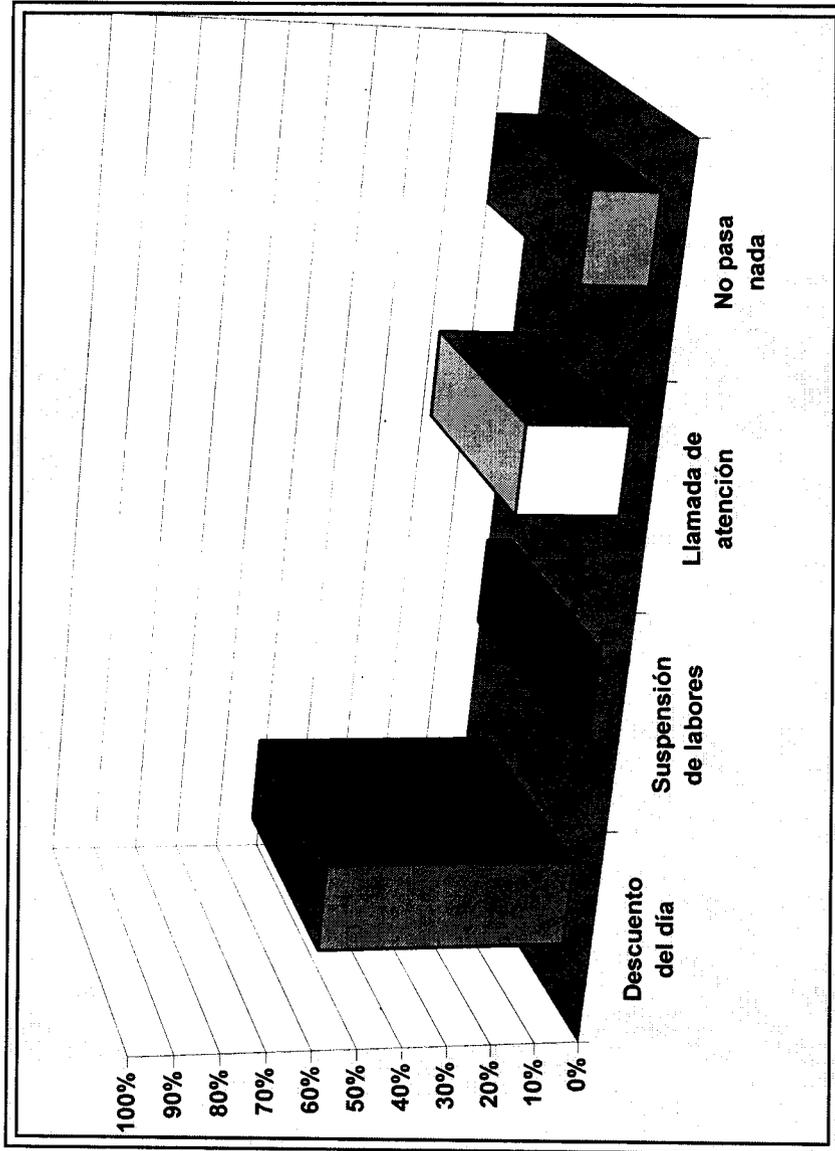
CÓMO ES LA RELACIÓN ENTRE SUS COMPAÑEROS



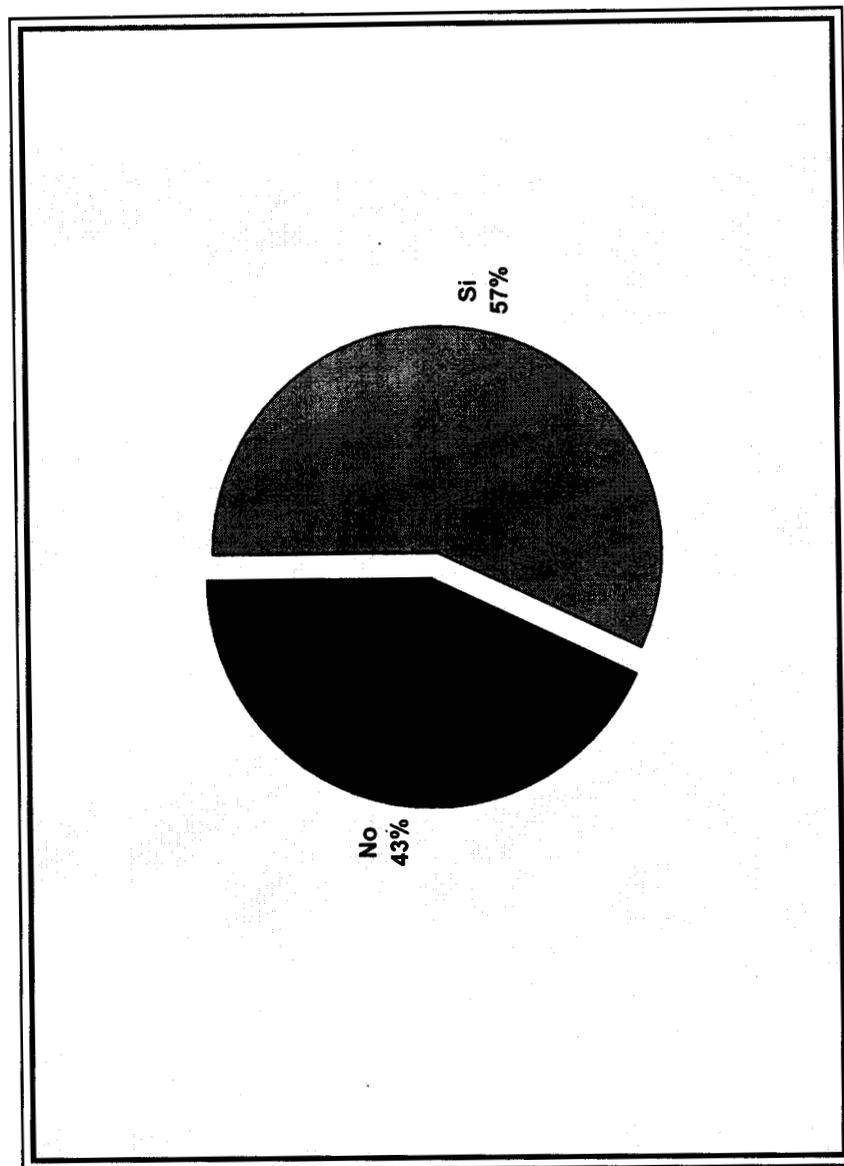
LAS DECISIONES DE ASCENSOS SON JUSTAS



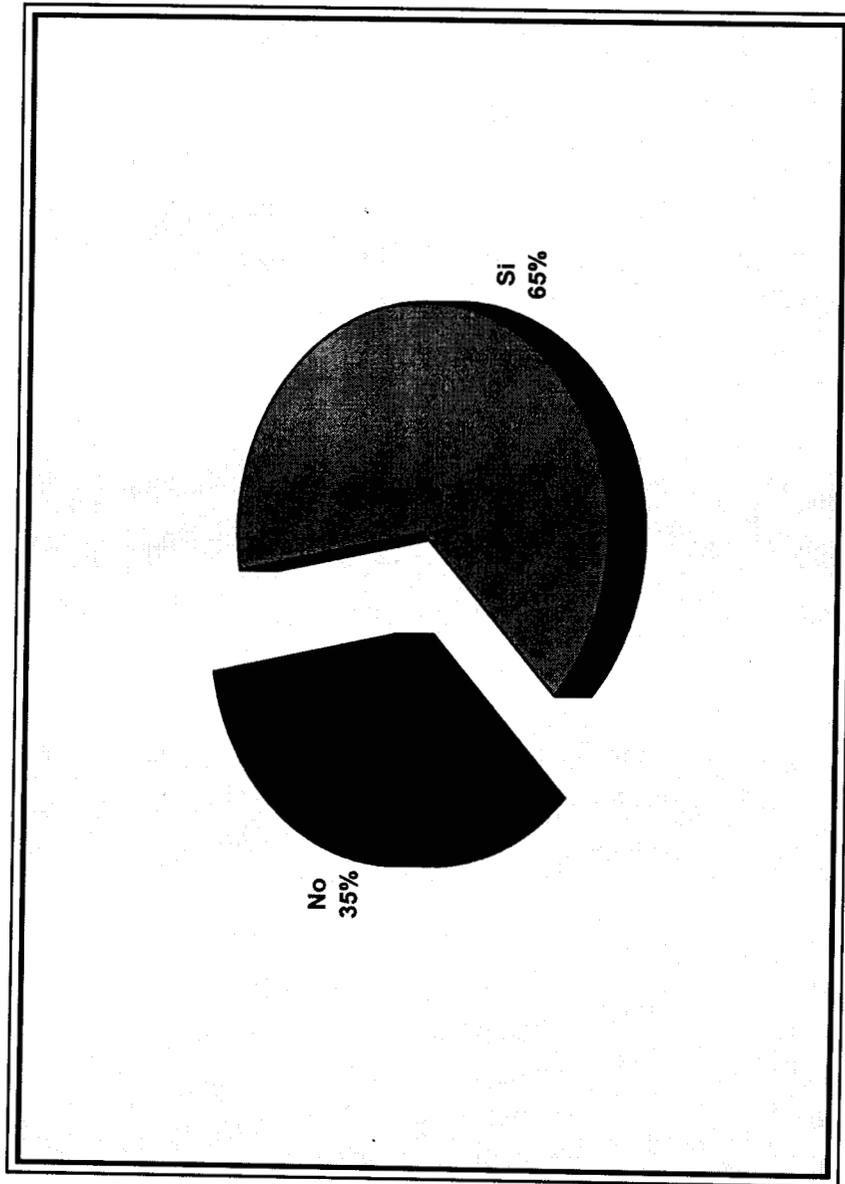
LA SANCIÓN CUANDO FALTA A SUS LABORES



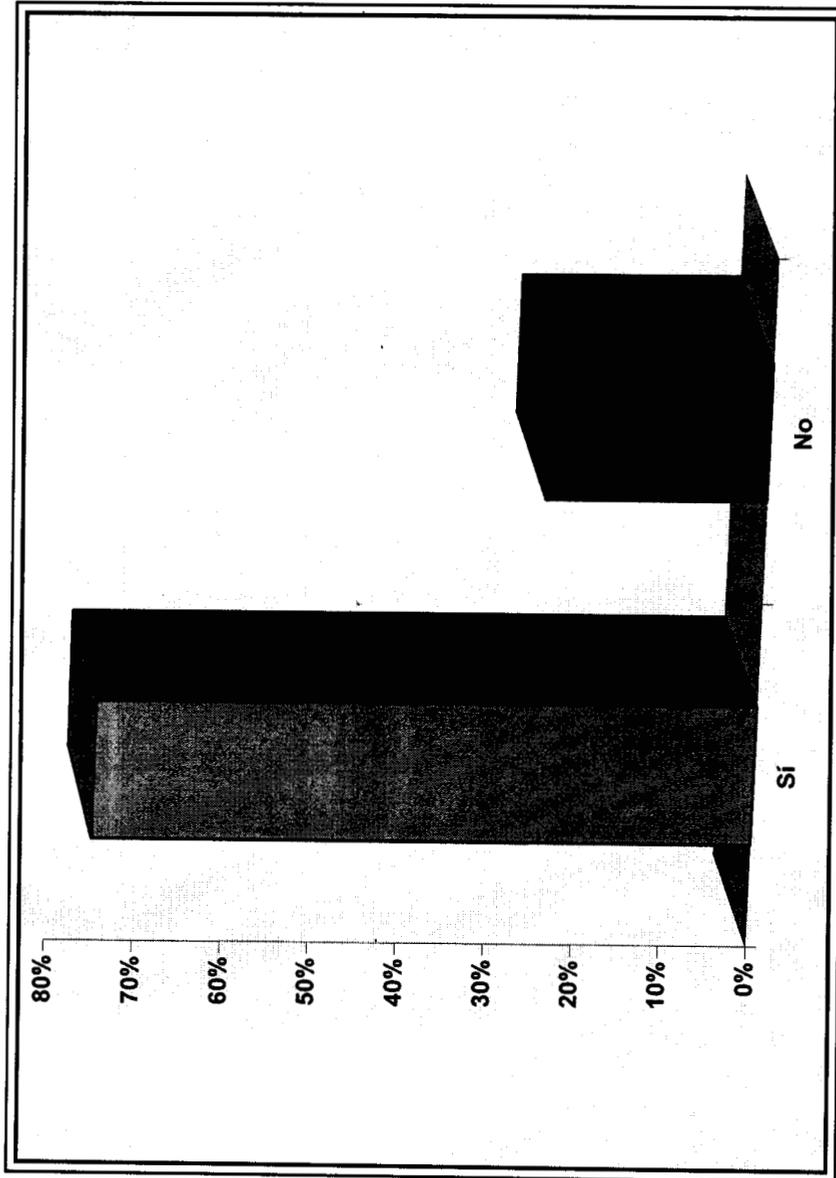
LE GUSTA TRABAJAR EN ESTA EMPRESA



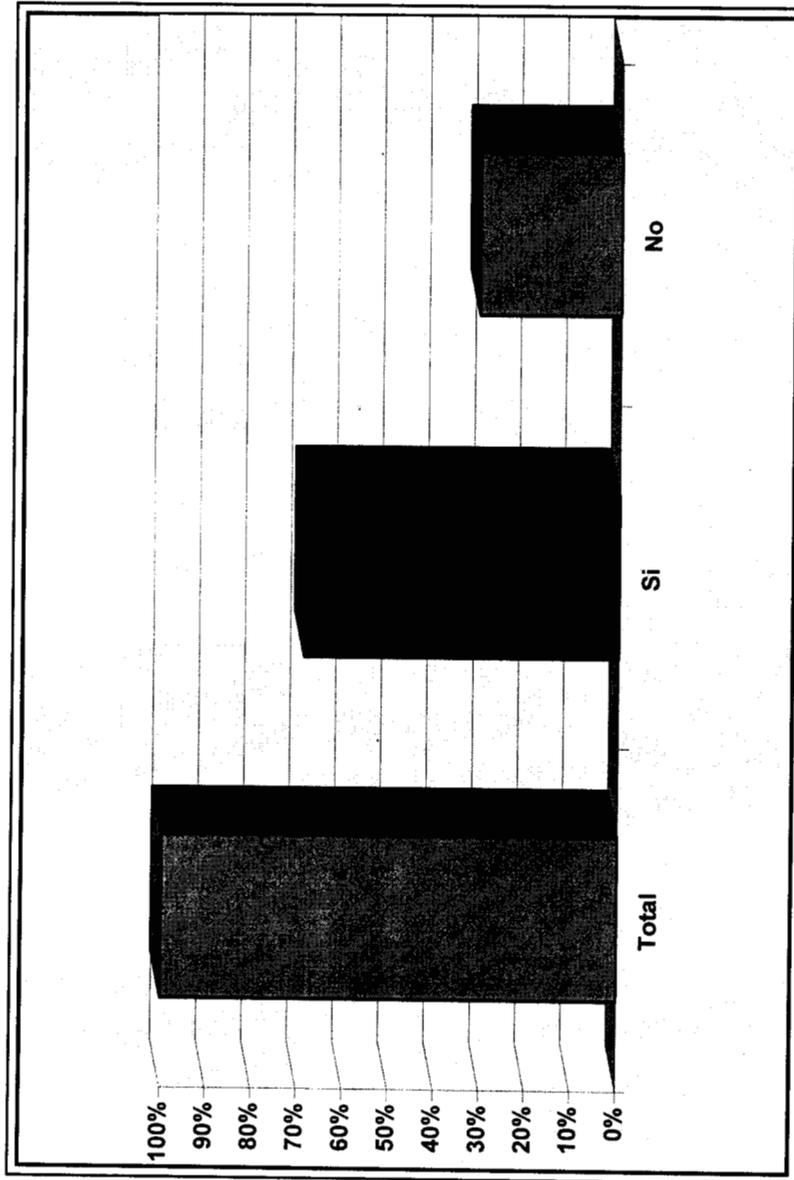
TRABAJA TIEMPO EXTRA



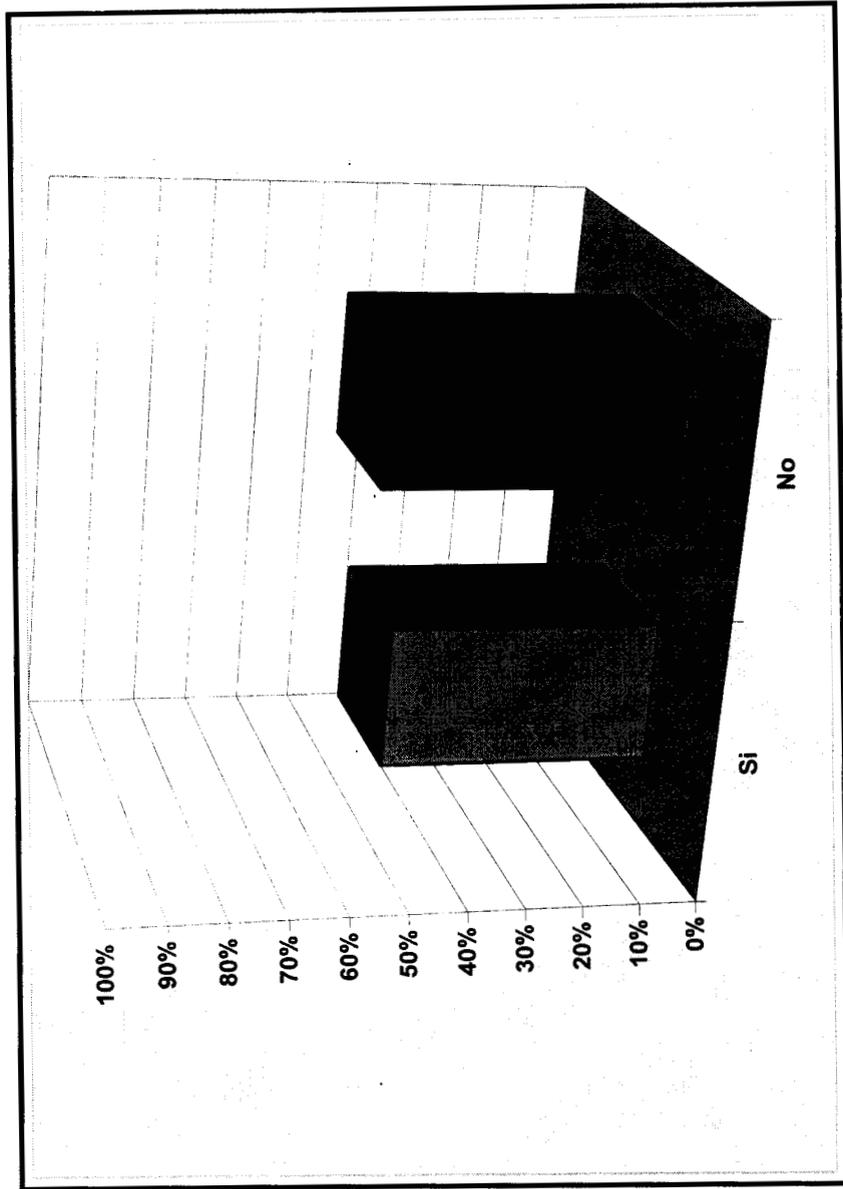
LE GUSTA TRABAJAR EN EQUIPO



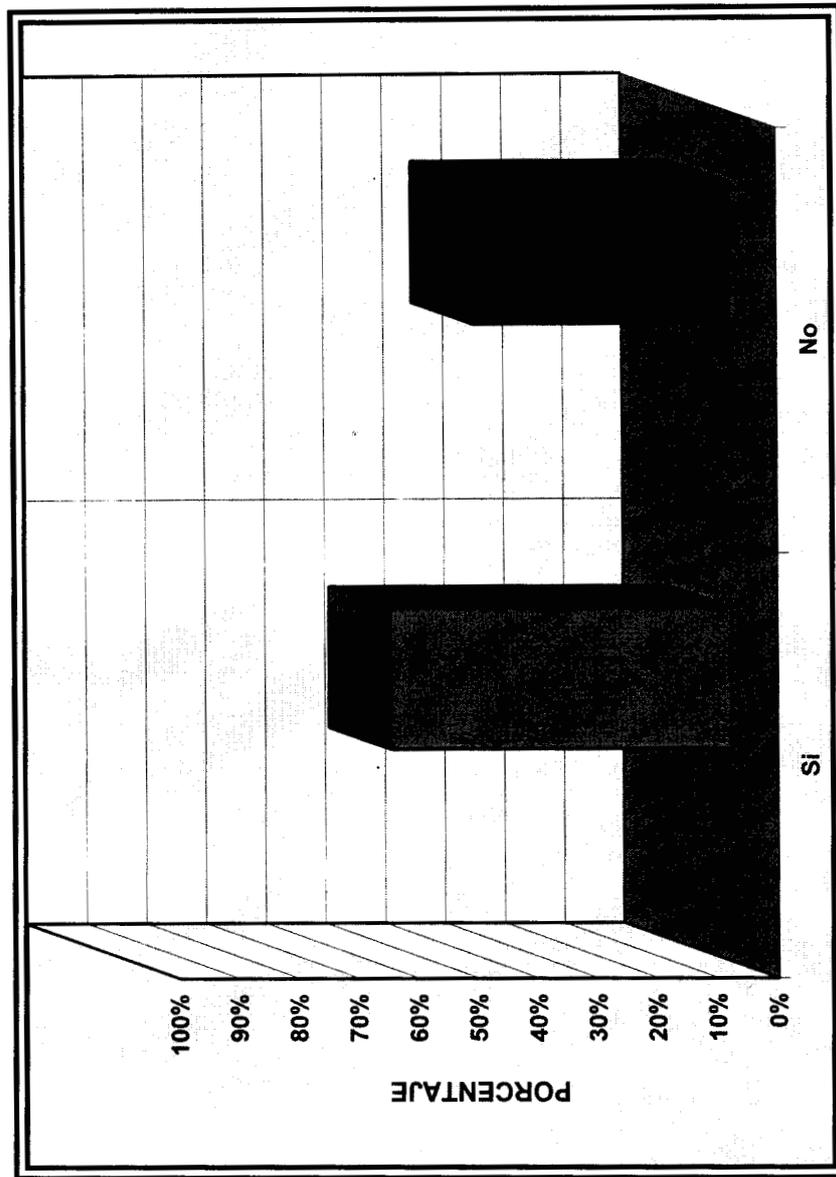
TIENE HABILIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN

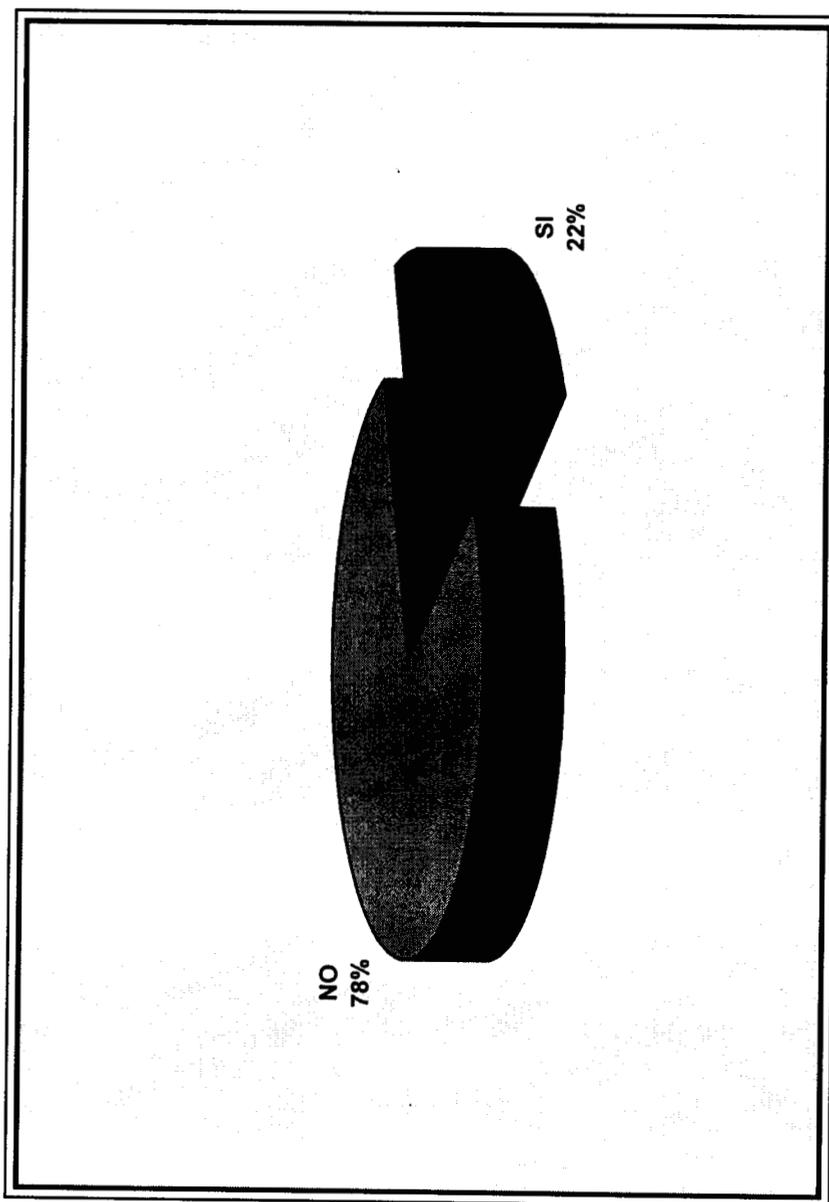


LA EMPRESA DA CAPACITACIÓN

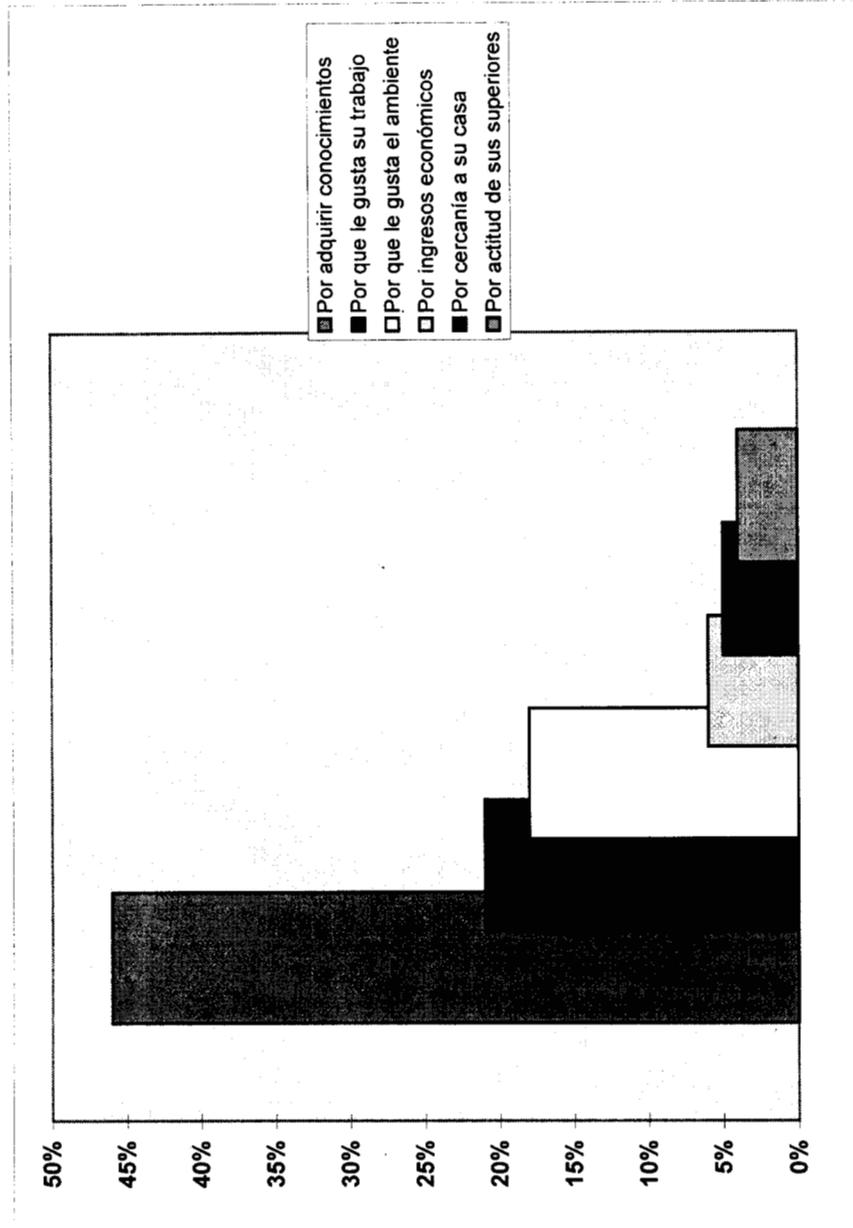


SE CONSIDERA LEAL A LA EMPRESA

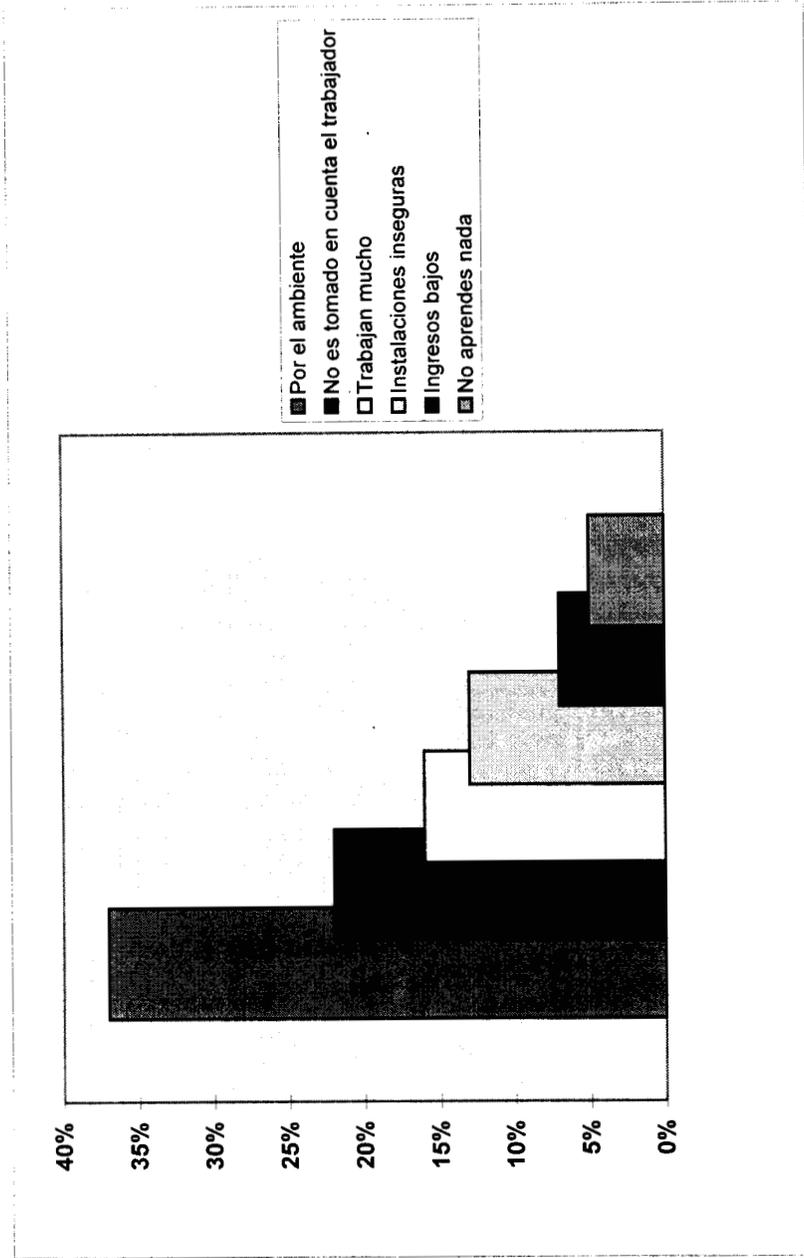




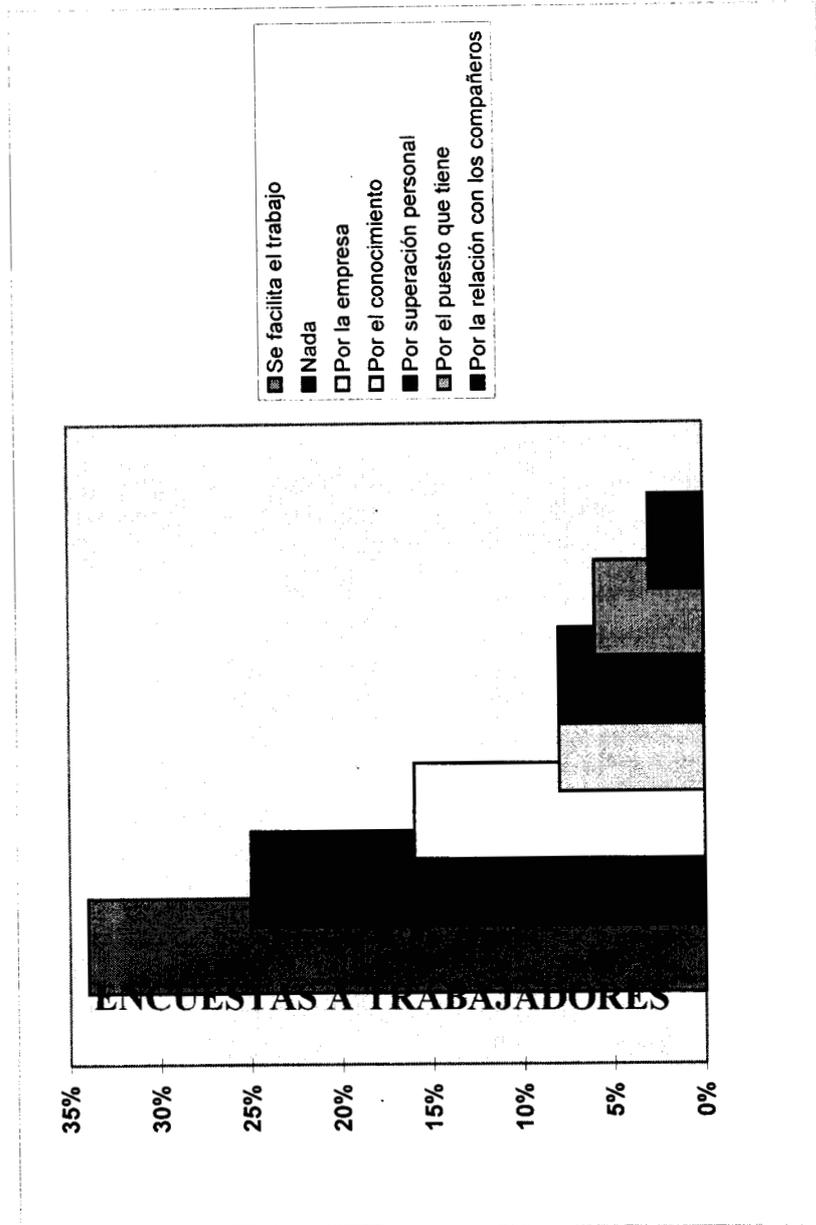
RAZÓN POR LA QUE SÍ LE GUSTA TRABAJAR EN SU EMPRESA



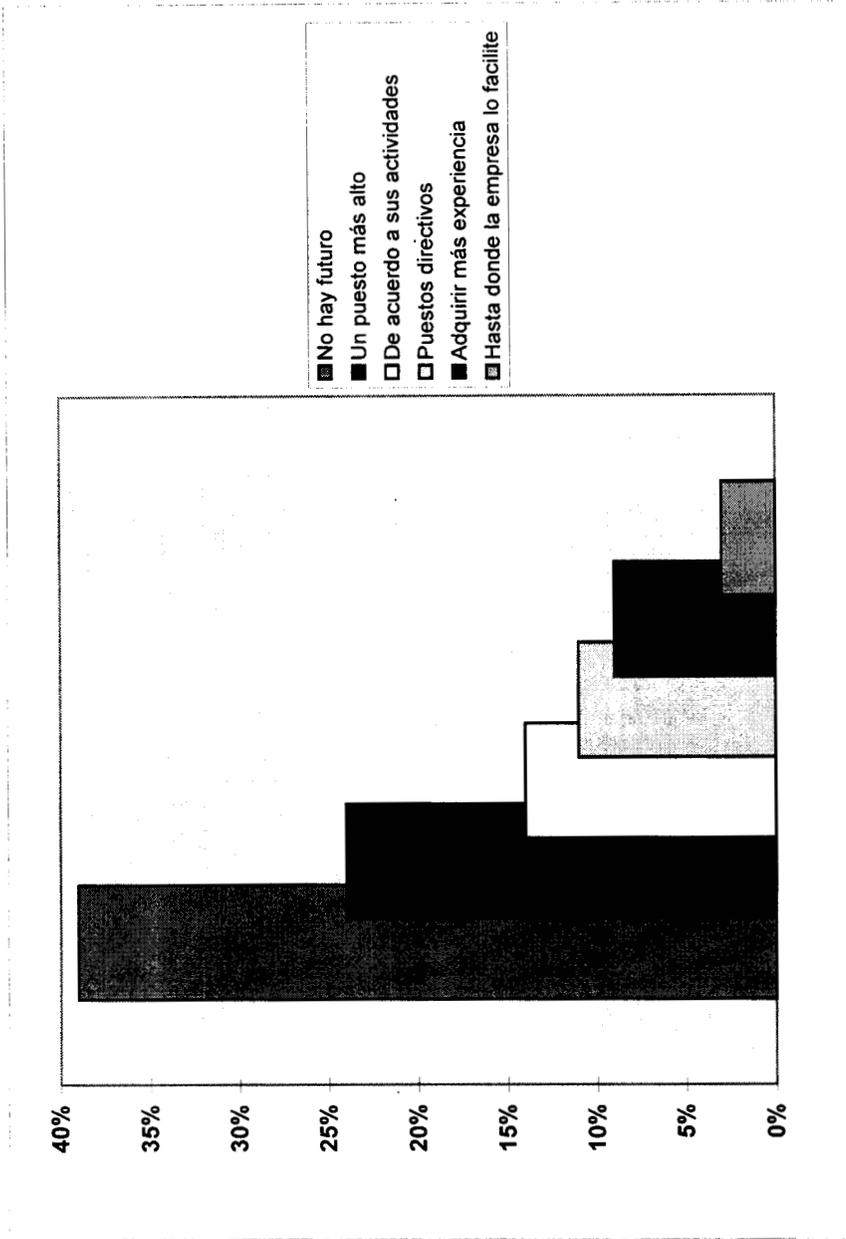
RAZÓN POR LA QUE NO LE GUSTA TRABAJAR EN SU EMPRESA



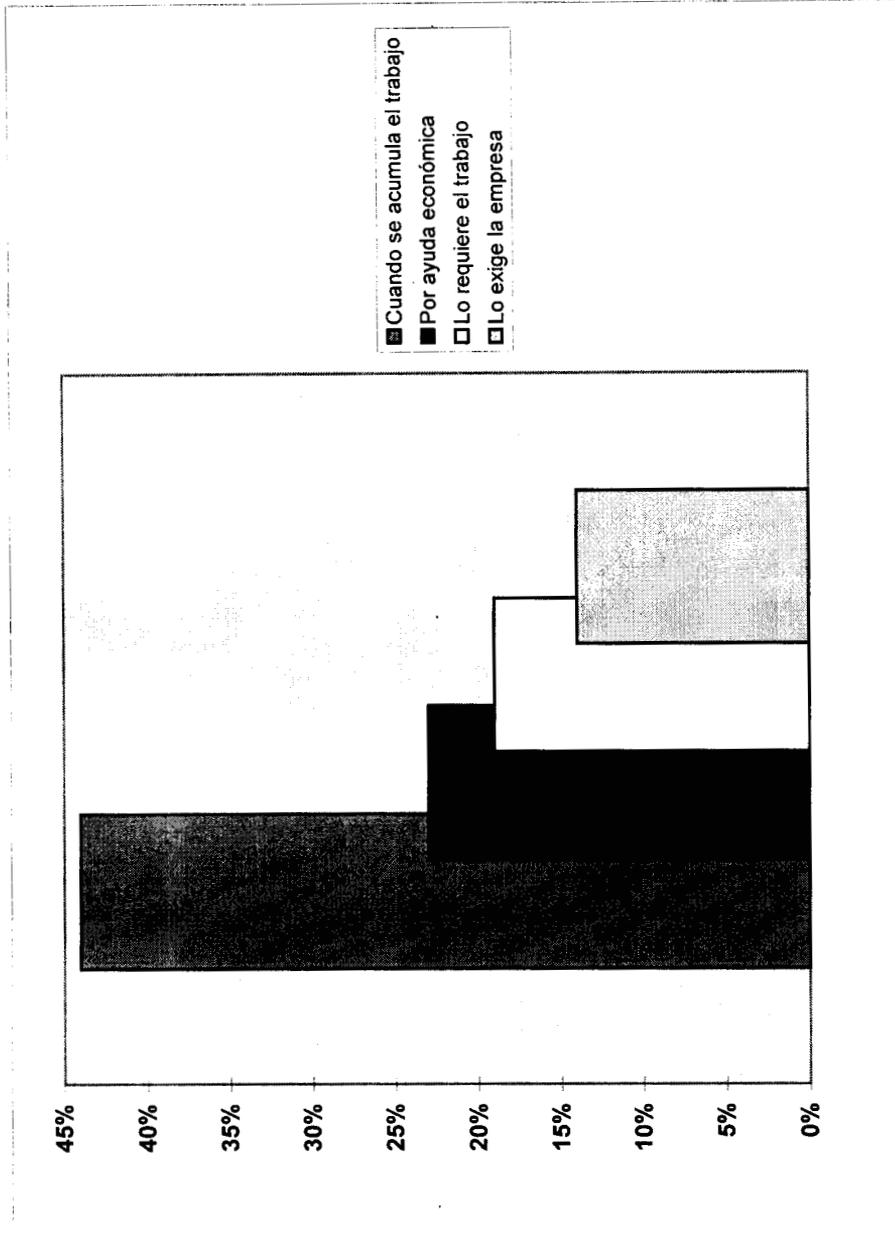
RAZONES QUE LE MOTIVAN PARA GENERAR NUEVAS IDEAS PARA MEJORAR SU TRABAJO



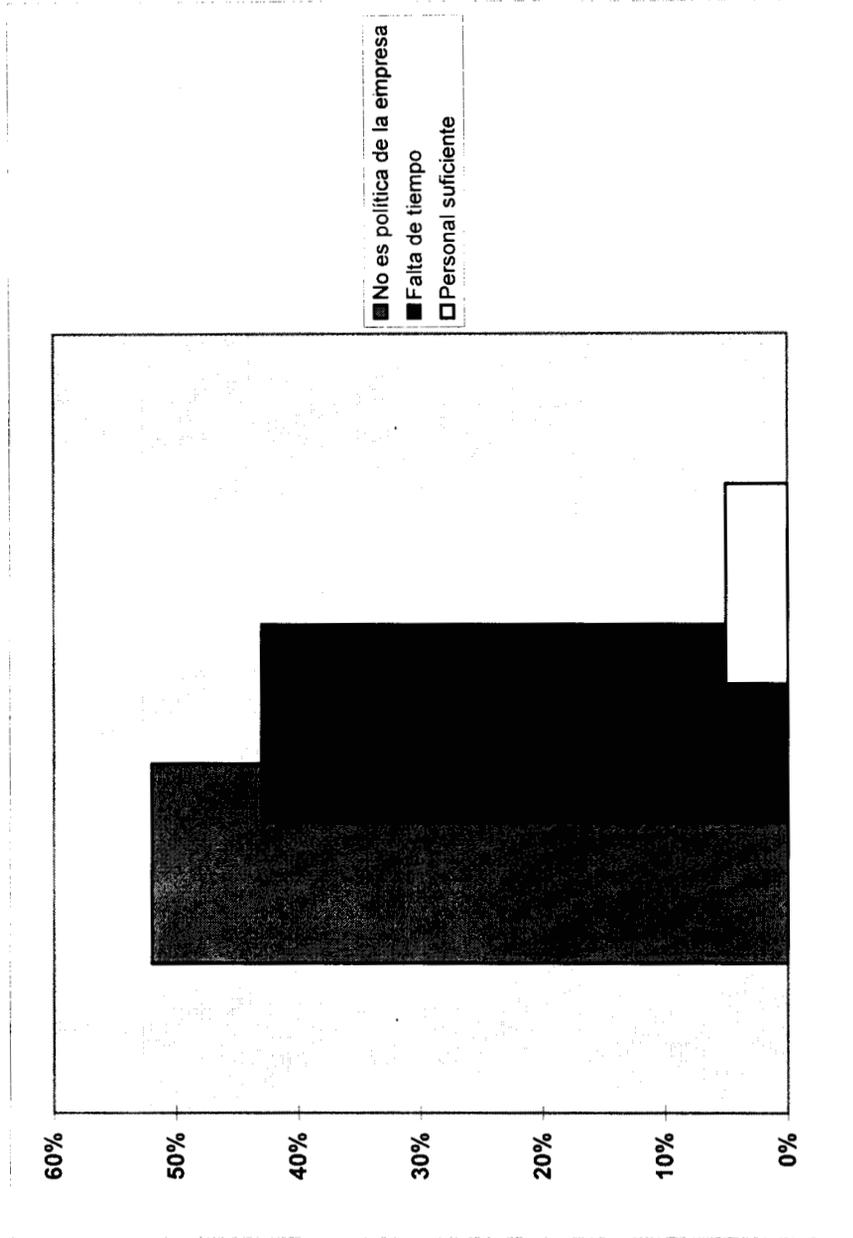
HASTA DÓNDE QUIERE LLEGAR EN SU EMPRESA



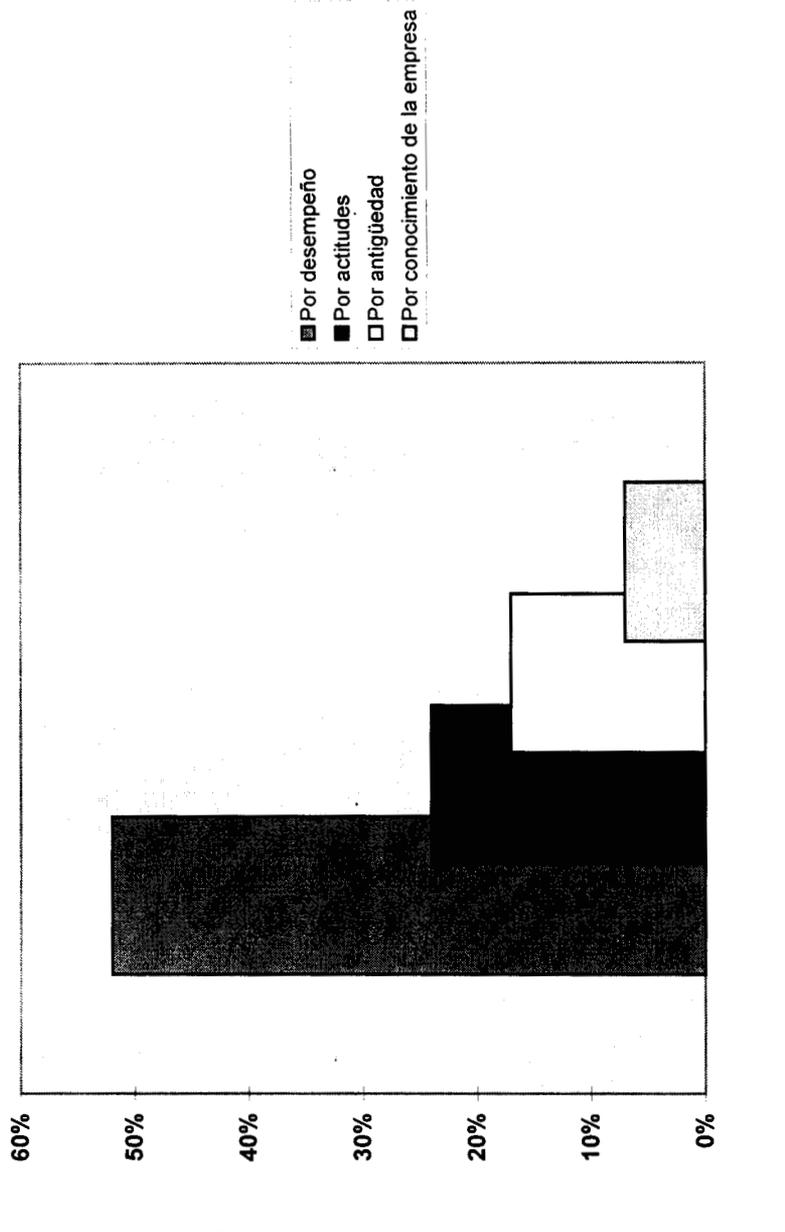
RAZÓN POR QUE TRABAJA TIEMPO EXTRA



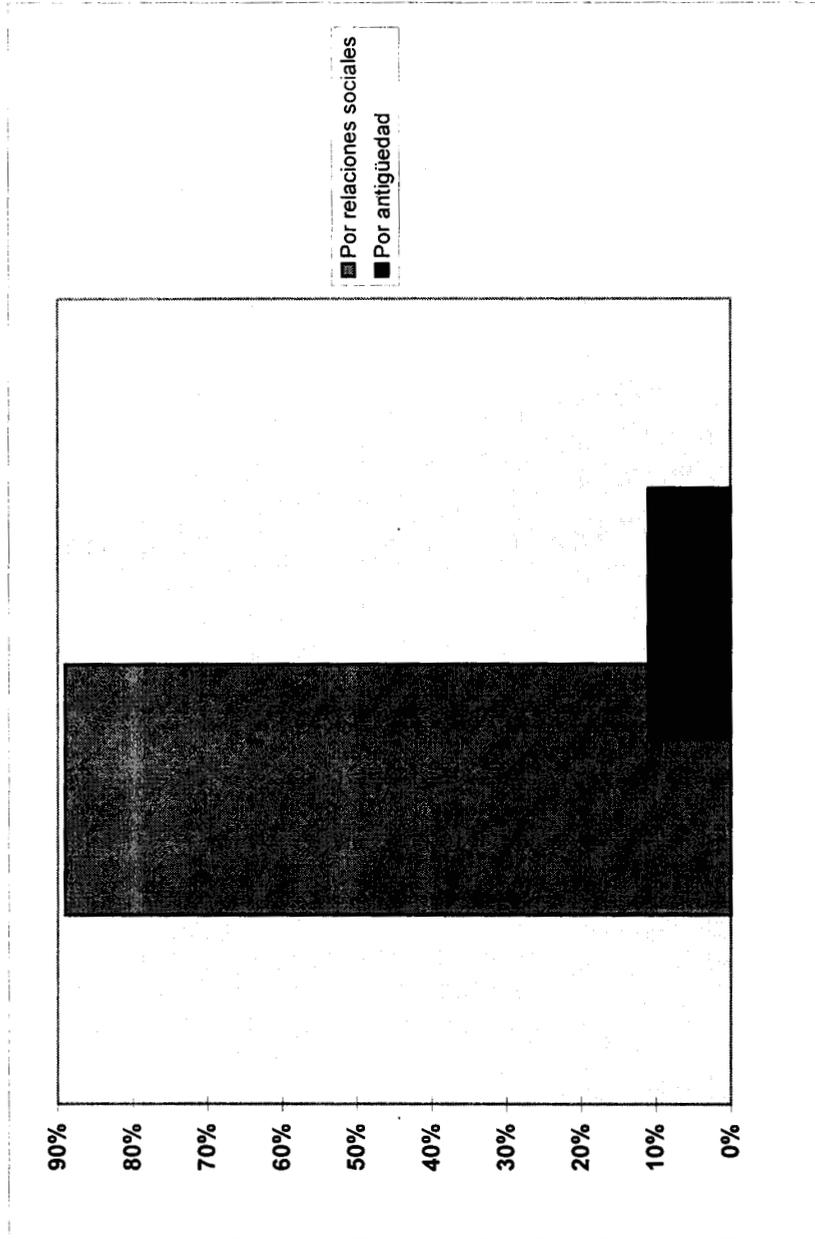
POR QUE RAZÓN NO TRABAJA TIEMPO EXTRA



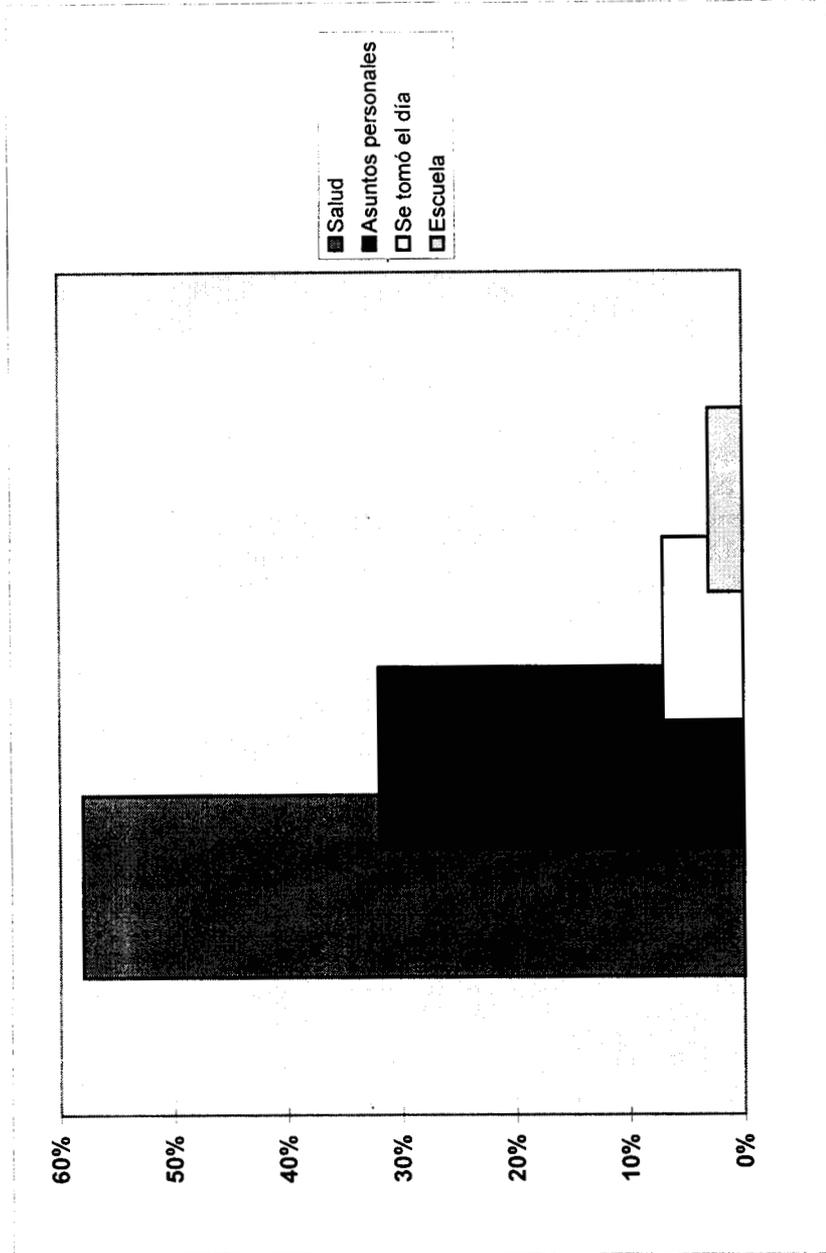
CONSIDERACIÓN PORQUE LAS DECISIONES DE ASCENSOS SON JUSTAS



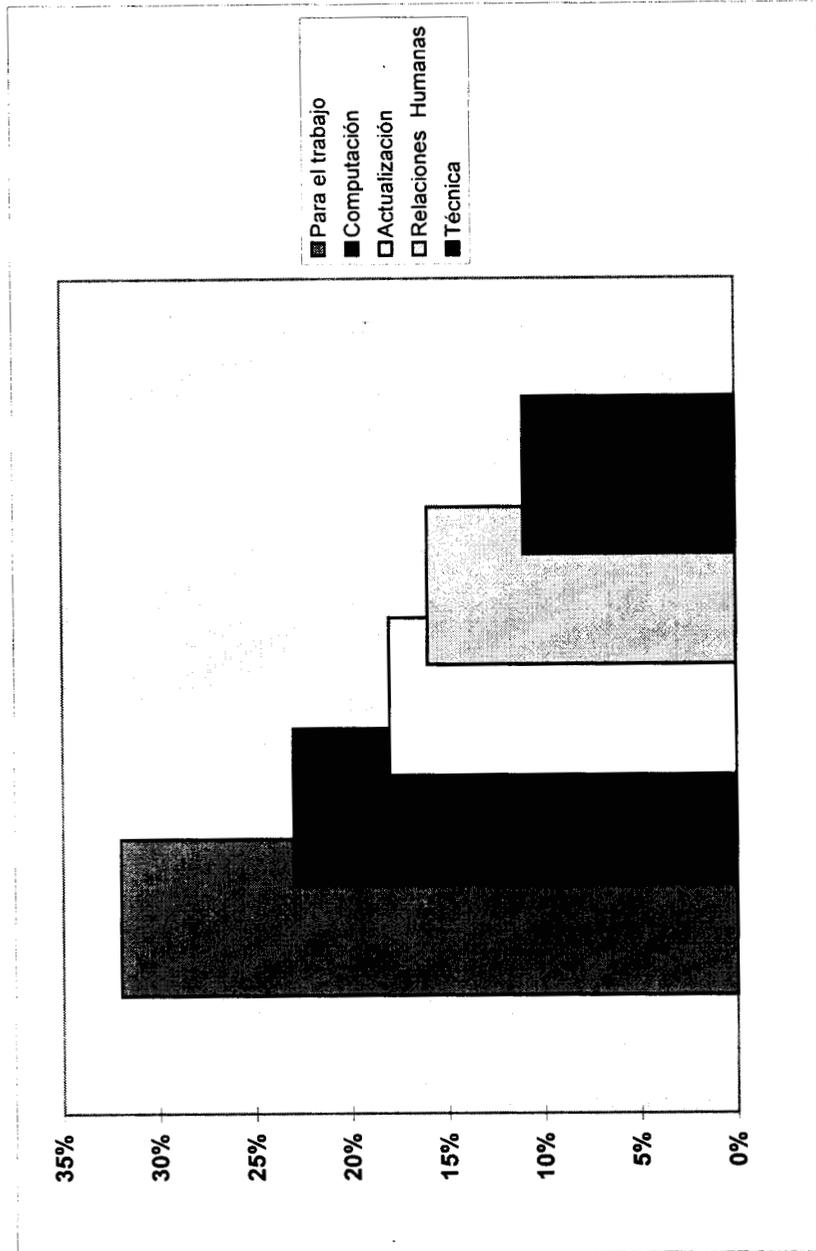
CONSIDERACIÓN PORQUE LAS DECISIONES DE ASCENSOS NO SON JUSTAS



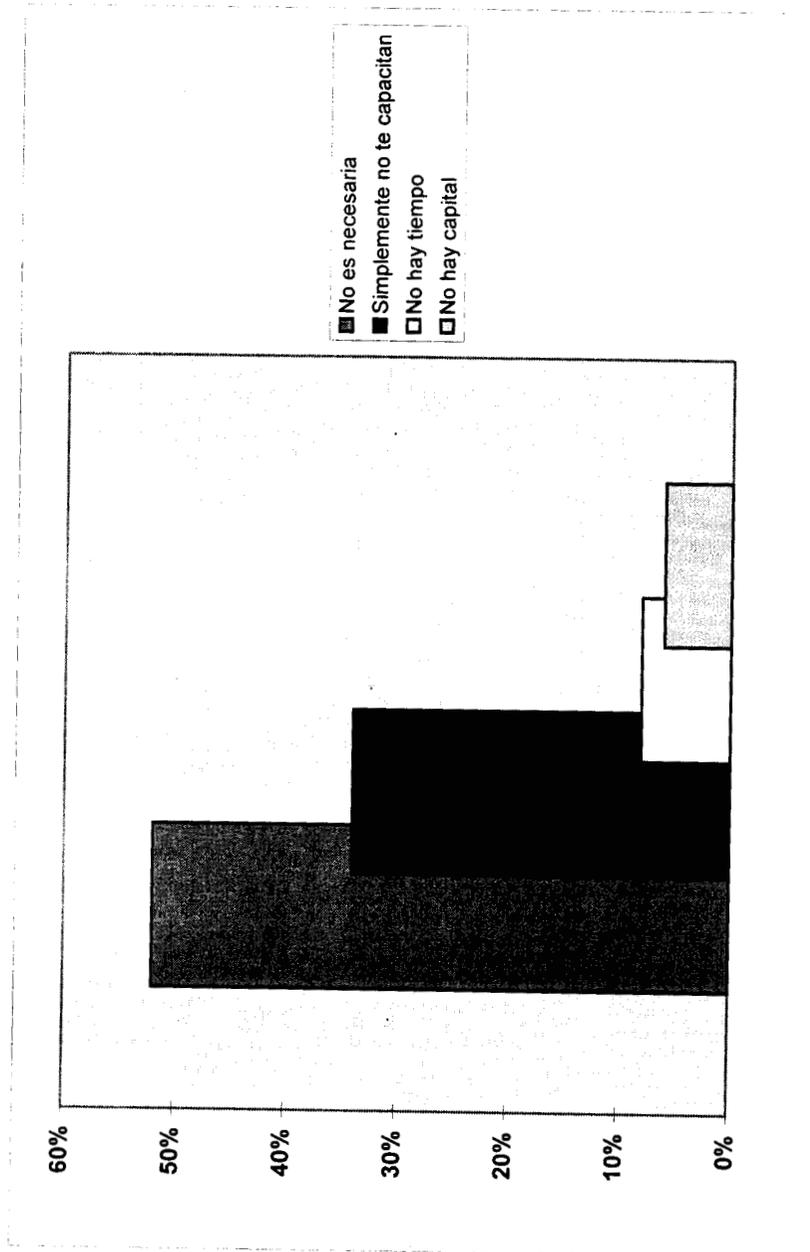
RAZÓN POR LA CUAL LLEGA A FALTAR



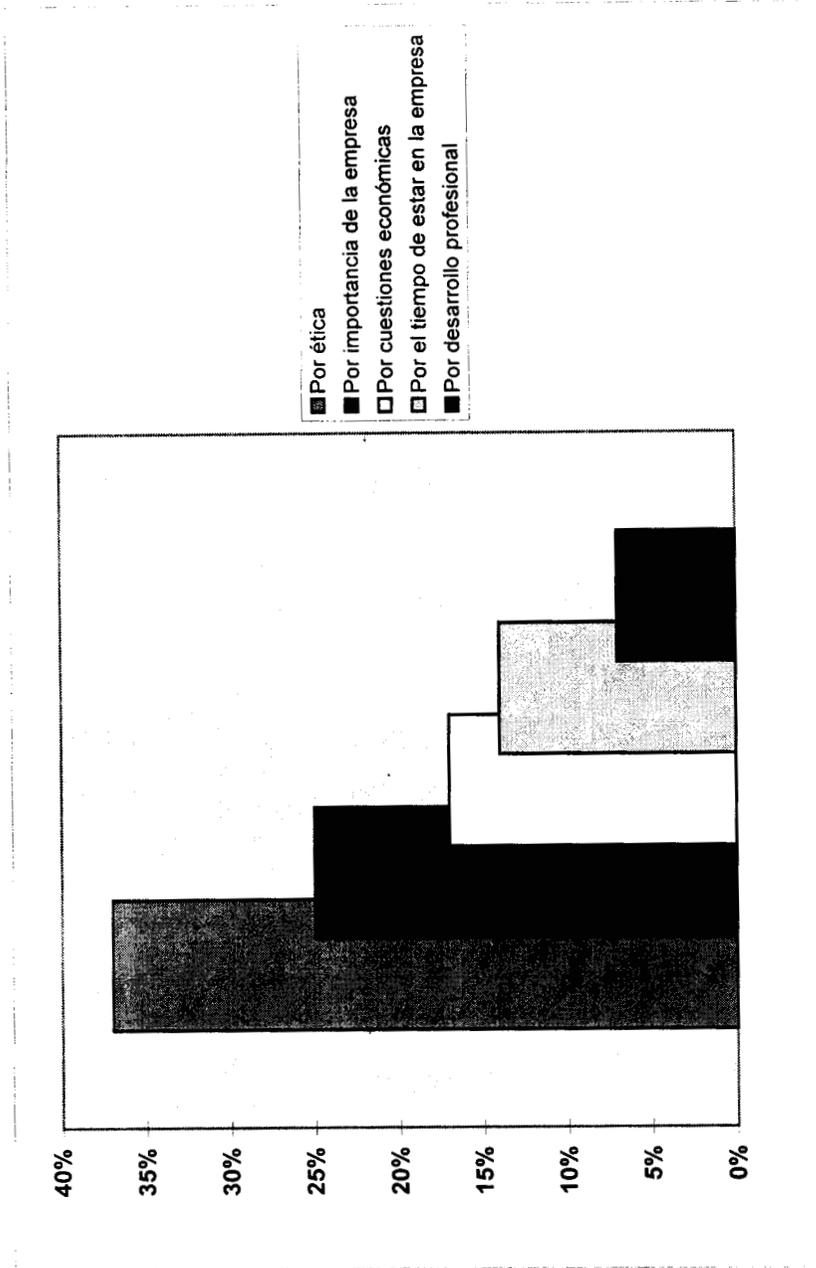
CAPACITACIÓN QUE PROPORCIONAN LAS EMPRESAS



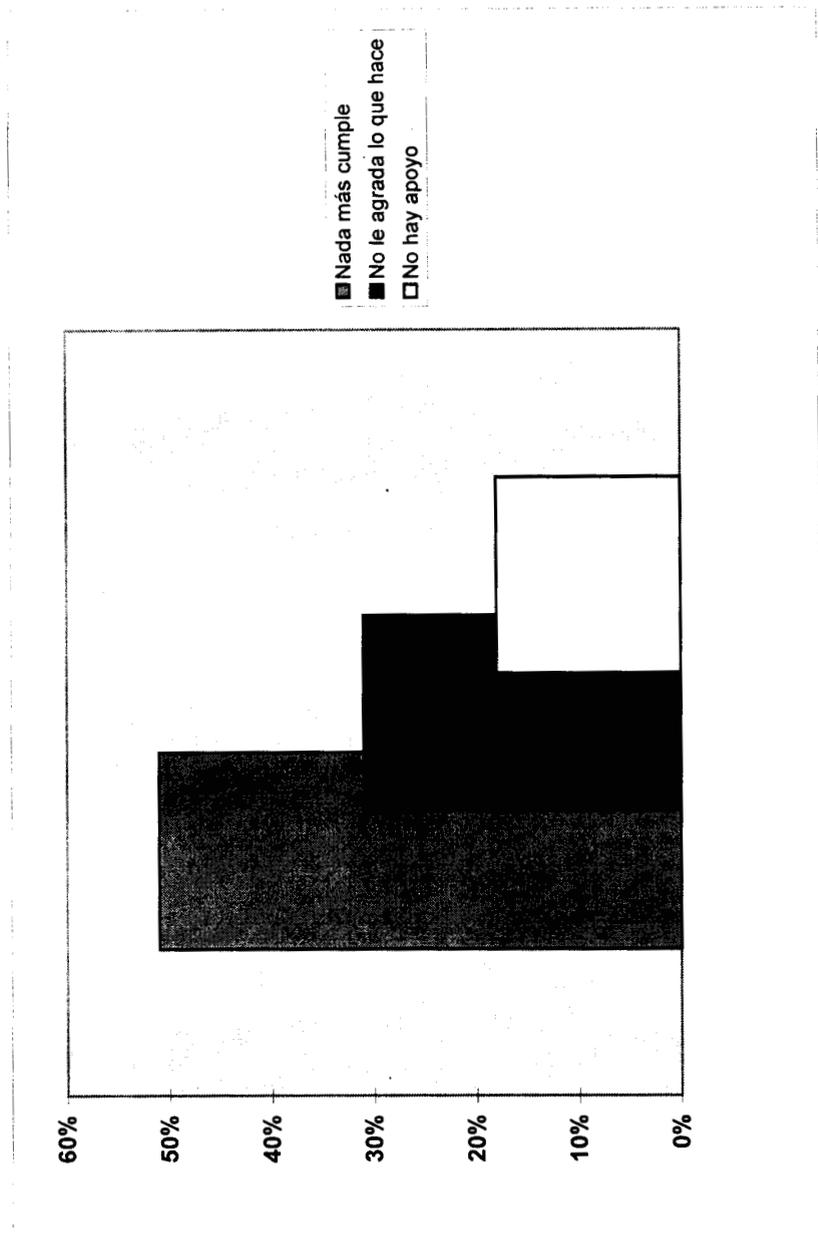
RAZÓN POR LA CUAL LA EMPRESA NO CAPACITA



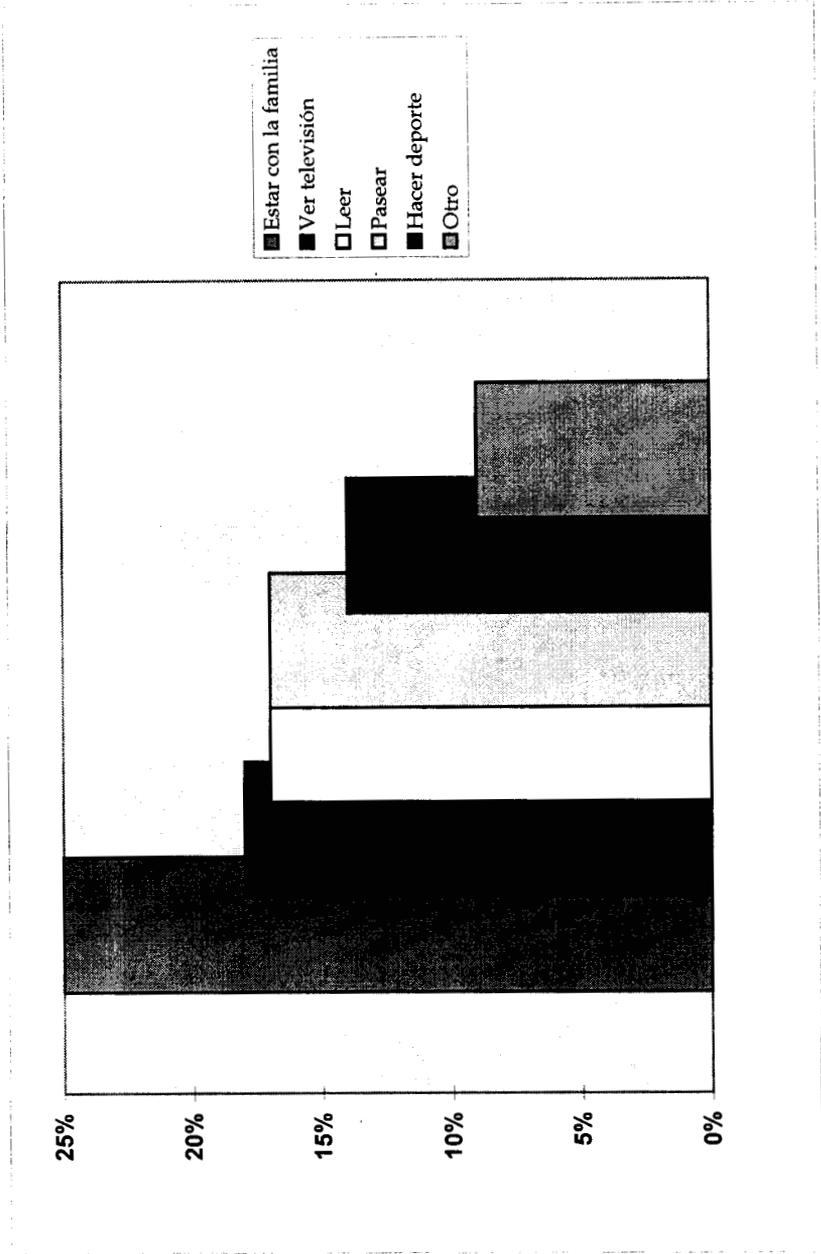
RAZONES POR LAS CUALES SE CONSIDERA LEAL A LA EMPRESA



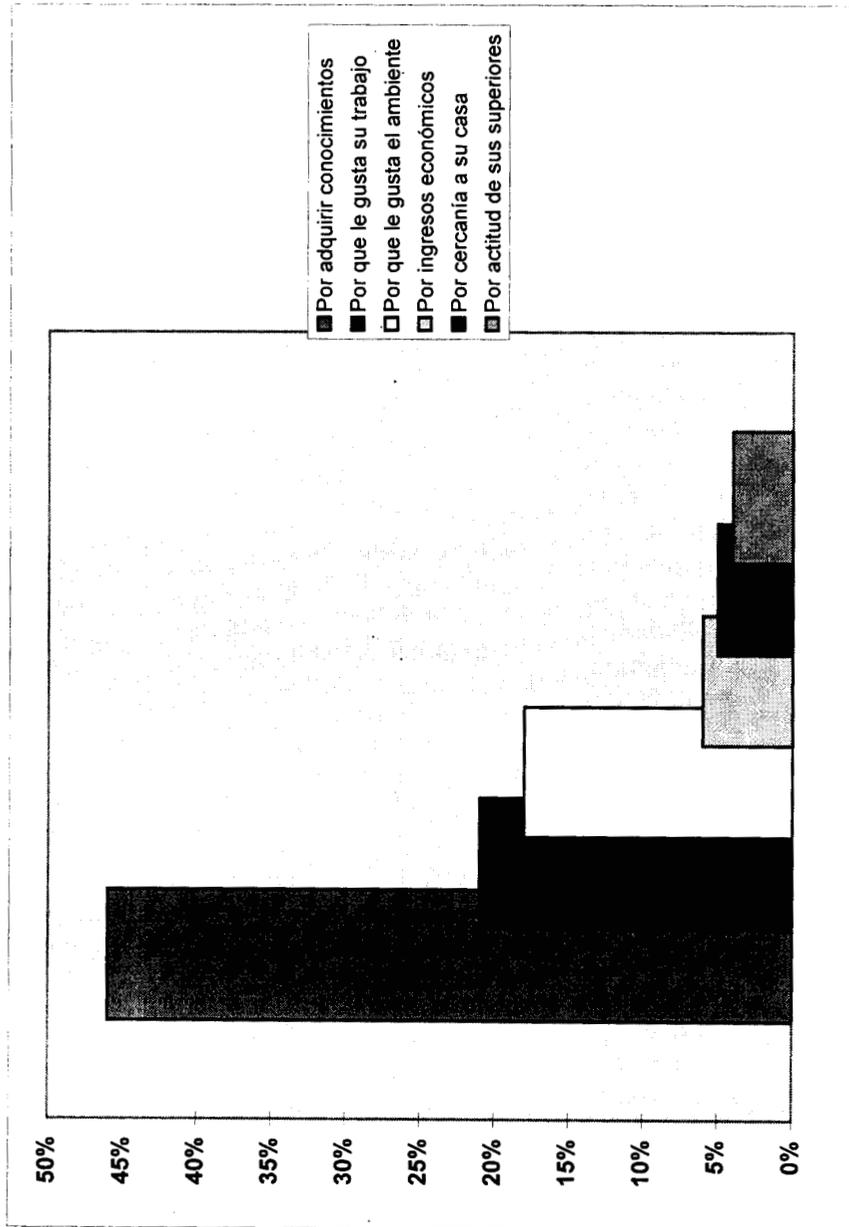
RAZONES POR LAS CUALES NO SE CONSIDERA LEAL A LA EMPRESA



EN QUE OCUPA SU TIEMPO LIBRE



RAZÓN POR LA QUE SÍ LE GUSTA TRABAJAR EN SU EMPRESA



CONCLUSIONES

Percepción del mexicano.

1. Se puede apreciar a los trabajadores mexicanos como unas personas poco educadas, poco entrenadas y poco capacitadas. El promedio de educación a nivel nacional no rebasa el sexto año de primaria, a nivel nacional se lee menos de un libro por habitante al año, la falta de competitividad y calidad en nuestros productos refleja la deficiente capacitación y compromiso por parte de empresarios y trabajadores.
2. Se puede apreciar a los trabajadores mexicanos con una tremenda apatía en todas las actividades, la gente en general vive por vivir y trabaja porque sabe que tiene que conseguir unas cuantas monedas para subsistir, pero no lo hace por verdadero compromiso y mucho menos por lograr una meta o una superación personal. A veces tiende a trabajar un poco más duro, no porque cambie de actitud, sino por sus deudas económicas que tienen.
3. Percibimos al mexicano (no sólo al trabajador, sino al mexicano en general), como un persona que tiende a hacer todo a la “mera hora”, la mayoría tiene una visión pasiva del tiempo y no distribuye adecuadamente su tiempo, esto hace que no cumpla con el total de sus actividades.
4. El trabajador mexicano necesita que sus superiores estén tras de él, para que se desempeñe adecuadamente, este fenómeno desafortunadamente es la realidad de la mayoría. De lo contrario no cumplen con lo que se le ha encargado en su trabajo. No obstante lo anterior, el trabajador mexicano se siente ofendido cuando se tiene un control más estricto sobre de él, un control como: puntualidad, asistencia y tareas que se le encomienda sobre todo.
5. El trabajador mexicano se percibe también como una persona que no se conscientiza sobre el trabajo que desempeña, tiende a realizar su trabajo sin poner el mayor cuidado que se requiere, esto trae como consecuencia que sea de muy baja calidad.
6. Otro vicio que tiene el clásico trabajador mexicano es su escaso compromiso que tiene en relación a su trabajo, lo que le importa es completar su jornada de trabajo en lugar de completar su tarea encomendada.

7. Se puede ver que a la mayoría de los trabajadores mexicanos con una falta de identidad real, jugamos un doble juego de fuerzas donde defendemos pero a la vez criticamos a los indígenas, y defendemos y criticamos al mismo tiempo a los españoles. Este doble juego de conquistador y conquistado nos hace ser inestables, con una filosofía de la vida conformista y hasta perdedora y mediocre.
8. Si bien se enumeran algunas características negativas del trabajador mexicano, debemos decir que la mayoría de ellos no son retribuidos económicamente del todo bien, no se sienten a gusto en el trabajo que desempeñan, ni en el ambiente laboral, además de una escasa motivación.
9. Los empresarios y patronos también tienen gran parte de culpa sobre el desempeño del trabajador mexicano, por lo tanto se propone lo siguiente para mejorar muchos de los aspectos negativos que se han mencionado del trabajador mexicano.

Propuestas:

1. Tener una actitud de verdadero cambio por parte del gobierno y de la sociedad.
2. La mayoría de las empresas mexicanas, (en especial las micros y pequeñas) tienden a ignorar a sus Recursos Humanos, esto hace que no exista un buen funcionamiento y con ello viene el cierre de la empresa. Lo que proponemos es que los empresarios, gerentes o mandos superiores observen como está su personal, es decir, si está a gusto en la empresa, en su actividad que desempeña, indagar en lo posible cómo es la relación con su familia y en dado caso que pudiera tener algún problema tratar de solucionarlo junto con ellos.
3. Otro aspecto que tienden a descuidar los dirigentes de las empresas es que no se le motiva al personal, esto origina un menor rendimiento de los trabajadores provocando una disminución de la productividad y de la calidad de los productos. Lo que proponemos es que se motive más al personal, por ejemplo, dando recompensas económicas por su puntualidad, asistencia y productividad. Pero en caso de que la empresa no cuente con el capital suficiente para llevarlo a cabo, también existe la motivación moral que se puede lograr reconociendo los logros y avances de una persona de manera pública en el seno de la empresa.

4. Otro de los aspectos que observamos en nuestra investigación es que la mayoría de las micros y pequeñas empresas no capacitan a su personal, y esto provoca que las empresas no tengan buen rendimiento. Lo que proponemos es primeramente inducir al trabajador en la empresa, hacerlo sentir que forma parte de ella, para llevar a cabo una verdadera capacitación. Es importante ver la capacitación como un buena inversión y no como un gasto, y con lo anterior lograr reducir la rotación de personal y mayores beneficios.
5. Otro aspecto es el referente a la calidad, la cual no es tan buena que digamos. Lo que proponemos es formar un verdadero círculo de control de calidad en el cual se expresen los trabajadores acerca del porque del mal funcionamiento, así como sus propuestas para mejorar el producto o el funcionamiento de una actividad. Estas reuniones serían de una hora a la semana (esa hora se les pagaría como una hora extra, siempre y cuando esas reuniones fueran productivas). También proponemos que en lo posible cada uno de los trabajadores tenga conocimiento absoluto de todo el proceso productivo y no encasillar al empleado en un sólo puesto, esto principalmente para que tengan la capacidad de actuar en algún imprevisto y no se pare el proceso productivo.
6. El gobierno sabe que la educación es la fuerza motriz que impulsa el desarrollo integral de las personas, familias y sociedad por lo que se requiere invertir por lo menos el 8% del Producto Interno Bruto y no menos del 3% como hasta ahora.
7. Crear un fideicomiso donde se realicen aportaciones voluntarias por parte de la sociedad, para impulsar la educación, con la garantía de que no pasará el dinero en manos de funcionarios, sino por un consejo de administración formado por catedráticos, cuya moral y honestidad sea reconocida, para facilitar la transparencia de la utilización de los recursos.
8. Crear una verdadera reforma en los planes de educación de la Secretaría de Educación Pública, cuyos planes de estudio fomenten desde educación primaria el desarrollo de la creatividad, ingenio, trabajo en equipo, interés holista, autoestima, compromiso, responsabilidad, asertividad, ética profesional, análisis de situaciones y problemas, entre otras muchas cosas que se desconocen.

9. La educación es el aspecto más importante debido a que se nos ha educado mal en las escuelas y esto se refleja en que muchos estudiantes tienen aspiraciones de convertirse en funcionarios públicos (esto es poco productivo) en lugar de inculcar actividades verdaderamente productivas. Lo que proponemos en este punto es enfocar la educación a actividades productivas eliminando materias que se imparten que poco ayudan, implementando materias que se enfoquen a lo productivo así como una cultura de compromiso.

10. Capacitar a la planta magisterial (si fuera posible renovar a la planta magisterial en su totalidad) para que sean capaces de observar a todos los niveles, desde preprimaria hasta nivel licenciatura, las capacidades y habilidades innatas que tienen los niños y jóvenes, para orientar y conducir a los mismos por el camino correcto, para que un profesionista sea un buen trabajador y su actividad la realice con deseo, compromiso y responsabilidad.

Estas fueron algunas conclusiones y propuestas, queremos aclarar que tales propuestas son tanto a largo como a corto plazo.

BIBLIOGRAFÍA

Beltran Pacheco, María Antonieta.

Bolaños Solorio, Rubén.

Jasso de Jesús, Laura.

Jurado Silicia, Juan Manuel.

López Aguilar, Lourdes.

Vázquez Medel, Norma.

Creación y desaparición de Empresas

U.A.M. Iztapalapa.

México, D.F. 1997.

DelaCerde Gastélum José.

Núñez de la Peña Francisco.

La Administración en Desarrollo.

Editorial Diana, edición 1998.

Desarrollo Empresarial de Monterrey A.C.

Desarrollo de Emprendedores.

Editorial. McGraw Hill.

Molina Aznar Victor E.

Como se “trabaja” en las empresas mexicanas.

Editorial Pac.

México, D.F. 1998.

Quezada, Abel.

El mexicano y otros problemas.

Editorial Grijalvo.

México, D.F.

Ramírez, Santiago.

El mexicano, psicología de sus motivaciones.

Editorial Grijalbo.

México, D.F. 1990.

Sáleme Aguilar, María Magdalena.

Manual del emprendedor.

U.A.M. Xochimilco, 1ra edición 1989.

pp. 13 - 34.
