



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

“ EL AUSENTISMO EN UNA PEQUEÑA INDUSTRIA METALMECÁNICA “

TESIS QUE PRESENTA EL ALUMNO

JOSÉ ALBERTO ROSALES RAMÍREZ

96332920

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE

LICENCIADO

ASESOR

FERNANDO OLVERA HERNÁNDEZ

JUNIO 2001

**LE DOY GRACIAS A LA VIDA Y A DIOS POR HABERME PERMITIDO
TERMINAR MIS ESTUDIOS PROFESIONALES.**

**LE AGRADEZCO A MI FAMILIA POR ESTAR CONMIGO EN TODO MOMENTO
Y SER MI PRINCIPAL APOYO Y FUERZA PARA SALIR ADELANTE.**

**GRACIAS A MIS PADRES, JAVIER Y CARMEN, A MIS HERMANOS, DANIEL Y JESSICA, Y A MI SOBRINO, GUILLERMO,
POR QUE ELLOS SON Y SERAN SIEMPRE MI RAZÓN DE EXISTIR Y DE SER MEJOR CADA DIA.**

**LE AGRADEZCO A MI ESCUELA, " UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA ", UNIDAD IZTAPALAPA
POR HABERME ABIERTO SUS PUERTAS Y COBIJADO CON SUS ENSEÑANZAS, LAS CUALES PONDRÉ EN PRÁCTICA
Y PROMETO NO DEFRAUDARLA NI DARMÉ POR VENCIDO, SERÉ UNO DE LOS MEJORES EN MI CAMPO DE ESTUDIO, " ADMINISTRACIÓN " .**

**TAMBIÉN LE AGRADEZCO A MI ASESOR, EL SR. FERNANDO OLVERA HERNÁNDEZ, YA QUE SIN SU APOYO Y SU COMPRENSIÓN, NO ME HUBIESE
SIDO POSIBLE TERMINAR ESTE TRABAJO, CON EL CUAL LE DOY FIN A ESTA PARTE DE MIS ESTUDIOS, GRACIAS PROFESOR POR SER MI GUÍA EN ESTO.**

**Y POR ÚLTIMO, QUIERO AGRADECER A TODOS LOS AMIGOS QUE HE ENCONTRADO DURANTE MIS ESTUDIOS, DESDE QUE EMPEZE HASTA AHORA QUE
TERMINO LA UNIVERSIDAD, EN ESPECIAL A LOS SIGUIENTES : YASELI, MIRNA, PATRICIA, EDGAR, MONICA, IVAN, MARIO, ANTONIO, MIRIAM,
DEYANIRA, GIL, CLAUDIA Y A TODOS AQUELLOS QUE EN ALGUN MOMENTO ME OFRECIERON SU APOYO, A TODOS ELLOS GRACIAS.**

ÍNDICE.

	Pág.
Tema.	1
Delimitación del tema.	1
Planteamiento del Problema	1
Objetivos de Investigación.	1
Objetivo General.	1
Objetivos Específicos.	1
Preguntas de Investigación.	1
Justificación.	2

INTRODUCCIÓN.	4
---------------	---

PARTE I.- Marco Teórico.

Capítulo I.- Antecedentes de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.	6
Capítulo II.- Naturaleza y Orígenes de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.	8
2.- Nacimiento de la Industrialización en México.	8
Capítulo III.- La Micro, Pequeña y Mediana Empresa.	17
3.- Organización.	17
3.1.- Definición.	17
3.2.- Características.	17
3.3.- Funciones.	19
3.4.- Importancia.	20
4.- NAFIN, La impulsora del Desarrollo Industrial Nacional.	28
5.- Problemas Generales	31
6.- Fracaso.	33
7.- Categoría Jurídica.	34
Capítulo IV.- La Micro, Pequeña y Mediana Empresa Familiar.	35
8.- Definición.	35
9.- Sistemas Entrelazados .	37
10.- La Empresa Familiar como un Sistema	38
11.- Etapas de Desarrollo.	39
12.- Los Ciclos de Vida.	40
13.- Desafíos.	43
14.- Ventajas Competitivas.	43
15.- Conflictos de Familia.	44
16.- La Sucesión.	44
Capítulo V.- La Motivación.	47
17.- Conceptos Básicos de la Motivación.	47
18.- Naturaleza de la Motivación.	49
19.- Factores Motivadores.	50
20.- Análisis de las Necesidades.	51
21.- Importancia de la motivación.	52
22.- Las Teorías Motivacionales.	53
23.- Expectativas del Individuo en las organizaciones.	61

17449102-2017

PARTE II.- PARTE PRÁCTICA.

Pág.

METODOLOGÍA.

Procedimiento.	69
Método.	69
Formulación de Hipótesis.	69
Hipótesis de Investigación.	69
Hipótesis Nula.	69
Definiciones.	70
Diseño de Investigación.	70
Descripción de la empresa.	70
Antecedentes.	70
Datos Generales.	71
Organigrama.	71
Situación Financiera.	71
Situación Comercial.	72
Situación Técnica y Productiva.	74
Situación Laboral.	78
Instrumento de Medición.	80
Selección de la muestra.	80
Recolección de los Datos.	80
Análisis e Interpretación de los Resultados.	81
Conclusiones.	90
Bibliografía.	92
Anexos.	

TEMA

El Ausentismo en una Pequeña Industria Metalmeccánica.

DELIMITACIÓN DEL TEMA .

“ Determinar la influencia que tiene la motivación en el ausentismo laboral, durante el último año y medio, en una pequeña industria metalmeccánica de carácter familiar, establecida en la zona de iztacalco “ .

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El reto para la industria mexicana ante el fenómeno de la aldea global, es tratar de explotar las áreas productivas y de servicios sobre las cuales tiene ventajas, lo cual será posible en la medida que se atiendan los elementos claves que inciden para que las empresas sean más competitivas, en este caso, el factor humano. Ante esta situación se plantea el siguiente problema :

¿ Cómo influye el nivel de motivación en el ausentismo del personal en su trabajo?

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

OBJETIVO GENERAL.

Conocer las causas del ausentismo laboral en una pequeña industria metalmeccánica.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Determinar si el nivel de motivación tiene una influencia importante en el ausentismo laboral.
- Evaluar cuáles son los factores que tiene una mayor importancia en el ausentismo laboral.
- Analizar si hay o no diferencia entre el personal con respecto a la importancia atribuida a cada uno de los factores motivacionales que causan su nivel de ausentismo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

- ¿ La motivación ejerce una influencia significativa sobre la evaluación que hace el personal de su trabajo, el interés mostrado por éste y la disposición de continuar en él ?.
- ¿Cuál de estos factores ejerce mayor influencia sobre la evaluación que hace el personal de su trabajo, el interés mostrado por éste y la disposición de continuar en él ? .
- ¿ Están vinculados entre sí el nivel de motivación y el ausentismo?.
- ¿ Existe alguna diferencia entre el personal con respecto al peso que le asignan a cada factor motivacional en la evaluación de su trabajo, el interés mostrado por éste y la disposición de continuar en él ?.

JUSTIFICACIÓN.

En la actualidad el país afronta uno de sus más grandes retos, lograr un verdadero desarrollo y crecimiento con calidad, tanto técnica como humana, dentro de una época de transición política que busca dejar atrás las desigualdades económicas y sociales de la población, producto de las nuevas estrategias para el crecimiento de la economía, al pasar de un modelo proteccionista de varios años, a uno de apertura o de liberalización de mercados más reciente.

La creación de bloques económicos que han rebasado las fronteras nacionales e impuesto nuevas formas de organización y dominación obliga a realizar cambios económicos, políticos y sociales que permitan adaptarse a las exigencias, dar respuesta a la crisis y retomar el rumbo de un crecimiento sostenido. Es pues necesario, que tanto, empresarios, trabajadores y sociedad en su conjunto participen en el cambio estructural principalmente del sector industrial, al ser considerado el punto estratégico de desarrollo para lograr mejores niveles de productividad, calidad y competencia en las empresas.

En él se generan gran parte de los productos e insumos utilizados en la economía, además de que es una parte importante del conglomerado de micro, pequeñas y medianas empresas que representan más del 98 % de las entidades que conforman nuestro sistema productivo, contribuyendo también a la conformación del Producto Interno Bruto, de nuevos puestos de trabajo y a la creación de nuevos empleos, cerca del 50 %.

En el siguiente cuadro se puede observar el apoyo gubernamental que recibió este sector durante la década pasada, y aunque tuvo un periodo de estancamiento en el cuál se le puso más atención al sector comercial, dados los compromisos comerciales pactados con el exterior (TLCAN) y a la depresión de diciembre de 1994, posteriormente se reestableció nuevamente.

EMPRESAS APOYADAS Y MONTOS OTORGADOS POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA.								
AÑO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Sector	Núm. Monto*	Núm. Monto	Núm. Monto	Núm. Monto	Núm. Monto	Núm. Monto	Núm. Monto	Núm. Monto
Industrial	11456 2060	10838 2294	19652 5827	27988 10440	34330 13439	39122 17815	46723 23916	51901 30295
Comercial	0 0	2102 275	23394 4004	40780 7896	5822 15092	52332 12329	49201 1096	42309 9765
Servicios	0 0	813 261	11318 240	24315 4985	33216 9214	34258 9878	36987 10252	38963 11589

FUENTE : Reportes de Actividades de Nacional Financiera del año 1990 a 1997.

* Millones de pesos.

Ahora de acuerdo con información del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) ¹, que es uno de los encargados de monitorear el comportamiento del empleo formal, se indica lo siguiente :

El número total de asegurados permanentes en el IMSS a diciembre de 1997 ascendió a 10.9 millones de trabajadores, lo que representó un incremento del 8.0 % (805 mil empleos) frente al nivel observado en 1995. El desempeño sectorial del empleo fue congruente con la situación observada en la producción, ya que en diciembre de 1997, el número de asegurados permanentes en el sector industrial creció 11.5 % en relación con el mismo mes de 1995. Es importante señalar que se superaron los niveles de empleo que se tenían antes de la crisis.

¹ Manual de Reporte de Actividades de Nacional Financiera del año de 1997.

Después de registrar niveles máximos en noviembre de 1994 (8.9 millones de personas), la recesión económica afectó sistemáticamente al empleo formal, llegando a un mínimo en julio de 1995 con 8.4 millones de personas, pero para julio de 1997, el número de afiliados al instituto había recuperado los empleos perdidos en el periodo de desaceleración.

Aunque éstas dos razones son muy importantes (el sector industrial y el número de empleos que genera) para apoyar a este tipo de empresas, no hay que olvidar que es necesario aprovechar al máximo todos los recursos disponibles con que cuentan, pero poniendo una especial atención en el factor humano dada su relevancia en el proceso productivo, lo cual solo podrá ser posible en la medida en que los programas al interior de la entidad productiva contemplen y analicen las necesidades y carencias de su personal y se les dé una respuesta inmediata.

En base a todo lo anterior y ha que se tiene conocimiento sobre una serie de situaciones consideradas como problemas a resolver que provocan insatisfacción y resistencia del personal para presentarse a trabajar y cumplir con sus obligaciones, y que se considera están relacionadas con su nivel de motivación, se cree que es conveniente realizar un estudio relacionado con este punto, ya que el ausentismo es un elemento que influye sobre la calidad y la cantidad del trabajo que se desarrolla dentro de cualquier organización.

Se debe poner un marcado énfasis en la determinación de los factores que influyen en el ausentismo de los trabajadores, provocados tanto por situaciones externas como internas a la organización, ya que desde el enfoque de la administración moderna, es importante conocer aquellos elementos de conflicto para retroalimentar el sistema, y poder planear y ejecutar las acciones correctivas para resolver el problema, en busca de restablecer de nuevo el equilibrio entre los intereses de los trabajadores y los de la empresa, ya que en la medida en que esto se logre se fomentará la productividad y eficiencia de los trabajadores.

En base a lo anteriormente expuesto, se fundamenta el siguiente trabajo de investigación encaminado a determinar objetivamente las causas que provocan que los trabajadores no se presenten a cumplir con sus obligaciones o realicen incorrectamente sus tareas, así la empresa podrá ejercer las acciones prácticas para resolver el problema en cuestión.

INTRODUCCIÓN.

En la presente investigación se pretende conocer los factores que influyen en el nivel de motivación de los trabajadores, ya que en cierta medida condicionan su satisfacción o insatisfacción al momento de realizar sus actividades dentro de cualquier empresa. Se tomará como base teórica, principalmente, la pirámide de necesidades de Abraham H. Maslow y la Teoría X - Y de Douglas McGregor, para poder analizar el problema de ausentismo que se presenta en la empresa " Sierras Industriales S.A. De C.V. ".

Las organizaciones son sistemas sociales y si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento, ya que al combinar individuos con tecnología lo que se obtiene es un sistema complejo que desafía toda comprensión, no obstante, la sociedad debe entenderlas y utilizarlas de la mejor manera, porque son necesarias para lograr la satisfacción de las necesidades humanas.

Si nos preguntamos ¿ qué sería de una organización sin el factor humano ? la respuesta es sencilla, simplemente no existiría, ya que podrían haber máquinas, instalaciones, recursos materiales y financieros, pero si hace falta la mano del hombre, de nada sirve todo lo anterior, pues no hay quien eche a andar y maneje dichos recursos. En toda organización existen dos clases de elementos comunes ; el elemento núcleo u operante (las personas) y los elementos de apoyo (las máquinas, herramientas y sistemas).

Las personas interactúan y experimentan una sensación de propósito, y a diferencia de los animales pueden trabajar conscientemente hacia el logro de sus objetivos personales, entonces un individuo apoyará a una organización si cree que mediante ella puede lograrlos, de lo contrario perderá el interés. La importancia de los objetivos personales en las organizaciones radica en que la efectividad de la participación del individuo como miembro está directamente relacionada con su idea de cómo lo ayuda a él la organización para alcanzar sus propios objetivos, esta relación se da así ² ;

- Los objetivos individuales hacen que éstos actúen y son responsables a la vez de la existencia de la organización.
- Un individuo responde a la acción de otro, de acuerdo a sus propios objetivos personales.
- Cada miembro de la organización tiene dos conjuntos de conceptos ; el de sus objetivos que espera lograr participando en la organización y el de los objetivos de la organización.

Los recursos incluyen a los individuos y las condiciones con las que una organización tiene que trabajar, éstos se dividen en humanos : los individuos aportan a la organización las siguientes habilidades ³ :

- Para desempeñar funciones por si mismos.
- Para influir, debido a su poder económico, posición social o personalidad.
- Para coordinar todos los recursos y dirigirlos hacia la consecución de los objetivos (la creatividad, la planificación, la organización, la motivación, la comunicación y el control).

y técnicos : son los activos tangibles y los materiales e instalaciones necesarias para alcanzar los objetivos.

La conducta humana dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades muy arraigadas de las personas y sus sistemas de valores, sin embargo, se entiende parcialmente dentro de los marcos de referencia de las teorías motivacionales, la administración y otras disciplinas. No existen fórmulas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización, lo único que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones laborales en el trabajo.

² SALVADOR, Silvia. Lecturas de Recursos Humanos. México : UAM-Iztapalapa, 1997, pág. 27.

³ Ibid. pág. 28.

Si se está interesado a pensar en las personas como seres humanos, se puede trabajar eficazmente con ellas, logrando al mismo tiempo satisfacer los objetivos de los trabajadores y los de la organización. Varios autores se han preocupado por crear mecanismos que apoyen el desenvolvimiento eficiente de los hombres en las organizaciones en las que realizan alguna actividad, tratando de identificar qué es lo que los motiva a actuar.

Los diversos conceptos de motivación consideran que el elemento motivacional varía de persona a persona y de situación a situación, y en general, se piensa que la conducta es motivada, cuando existen aspectos y variaciones internas positivas del comportamiento externo de una persona. El conocimiento de la conducta, ha introducido al hombre en la búsqueda de guías de acción, que lo conduzcan a un cambio en la actitud-comportamiento del individuo ante el irremediable papel que juega en el mecanismo de la producción.

El sistema global de representaciones es un elemento y un conocimiento de la realidad, el cual refleja diferentes apreciaciones del ser humano en el desempeño de las tareas encomendadas dentro del proceso de trabajo. Las teorías motivacionales que estudian una o varias partes de éste sistema nos proveen de elementos y conocimientos específicos de una conducta más o menos generalizada de la actitud que en determinadas circunstancias el ser humano ubica y repite ante ciertos sucesos de la vida diaria.

Éstas se apoyan fundamentalmente en la importancia de conocer el resorte que impulsa esa conducta humana y la de esquematizar diversas actitudes dentro de un marco general adecuado para el desempeño específico de una actividad, es entonces que tratan de comprender todas aquellas acciones orientadas a influir de alguna forma en la actitud-comportamiento del individuo. Estas acciones pueden orientarse a corregir la negligencia o ineficiencia, siempre que por la implementación de las mismas se vislumbre una mayor receptividad para cambios positivos en los individuos, promoviendo así la erradicación de conductas negativas o inconvenientes.

Todo esto es en relación a que el hombre es un ser social y por lo tanto, sensible a sus interacciones, pero por otro lado, sabemos que México es un país en vías de desarrollo desde siempre, y por lo mismo cuenta con una industria formada en su mayoría por empresas pequeñas y medianas, a las cuales hay que apoyar en su punto más frágil, el factor humano, el cual es el principal medio de producción y de transformación de la sociedad, por lo tanto, es necesario impulsar el crecimiento empresarial de éstas para que puedan soportar el tejido productivo nacional.

Para apoyar, teóricamente el presente trabajo, se estima que es necesario basarlo en los siguientes capítulos :

En el Primer Capítulo, dado que nuestra investigación se realizará en una pequeña empresa, se dan los antecedentes de lo que son las micro, pequeñas y medianas empresas que en la mayoría de los casos son de tipo familiar, por lo tanto, se da un panorama muy general de lo que han sido éstas en la historia económica de la sociedad.

En el Segundo Capítulo, se da un esbozo general del proceso de industrialización que se ha dado en nuestro país desde sus inicios en 1810 y hasta principios de los años 90's, dentro del cual se han desarrollado nuestras empresas.

En el Tercer Capítulo, se define y se señalan las principales características, funciones y problemas, así como la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país y en algunos otros, y el papel que a desempeñado Nacional Financiera como la principal fuente de financiamiento de éstas.

En el Cuarto Capítulo, se hablará de los aspectos más importantes de lo que son las empresas familiares, y que las distinguen de otro tipo de empresas, ya que la parte práctica de este trabajo es en una empresa de familia.

Y por último, en el Quinto Capítulo, se abordará ya nuestro tema de estudio, la motivación y su influencia en la conducta del ser humano al momento de realizar sus actividades laborales dentro de una organización.

PARTE I

CAPITULO I

ANTECEDENTES.

Para poder hablar de micro, pequeña y mediana empresa, es necesario tomar en cuenta el mapa económico de los primeros tiempos, puesto que su antigüedad es concomitante al capitalismo mismo. Se inician como pequeños talleres artesanales, pasan por un proceso evolutivo y se convierten en lo que hoy son, las unidades de producción privadas más importantes y los motores de las economías capitalistas sobre los cuales giran su desarrollo y crecimiento, ya que contribuyen a fortalecer sus aparatos productivos.

El factor familiar que está presente en este tipo de empresas, se traslada al inicio de la sociedad misma. Desde que el hombre primitivo tuvo razonamiento y empezó a coordinar sus actividades para satisfacer sus necesidades básicas de alimento, vestido y casa, basó su organización en la familia, en donde cada individuo tenía una función específica y una responsabilidad para consigo y para con los demás, sabían que se buscaba el bienestar de todos, y esto lo realizaban a través de la producción de autoconsumo.

Durante el principio de la civilización occidental, se encontraron algunos escritos de Aristóteles, en donde se detallaban cuestiones que hablaban sobre algunas actividades económicas que se realizaban durante la era Helénica, en ellos se indicaba que en ese periodo había personas particulares (apoyadas por grupos de esclavos), que dominaban tres sectores de la economía ; la agricultura, la banca y la producción, transporte y venta de productos manufacturados⁴.

En la Grecia clásica, se tiene conocimiento de que sólo existían monopolios públicos en el campo de cobro de impuestos y en la explotación de los recursos naturales, las actividades económicas de las personas particulares de aquel periodo estaban basadas en el ámbito doméstico, es decir, en la familia. Esta situación no cambio substancialmente durante el periodo del Imperio Romano, llegando más o menos inalterada al descubrimiento del Continente Americano.

Pero es en la Edad Media, donde este tipo de organizaciones toman un mayor auge con la creación de pequeños talleres familiares dedicados a la fabricación de productos manufacturados que se empezaron a comercializar en el mercado local y luego con otras regiones a través de la vía marítima.

Se puede considerar que así se inicia el comercio, todavía incipiente, pero que con el tiempo dio origen al capitalismo, en donde empiezan a surgir ya esas pequeñas células (fábricas) que lo van conformando y lo llevan de la mano, para crear lo que hoy se conoce como empresas, y que son necesarias para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Aún durante las primeras etapas de la Industrialización, las micro, pequeñas y medianas empresas siguieron impulsando el desarrollo económico. Incluso, después de la separación entre el capital y la dirección que tuvo lugar en el siglo XIX, las familias propietarias siguieron llevando la voz cantante en lo relativo a la dirección de la empresa.

Como queda manifestado en las líneas anteriores, las micro, pequeñas y medianas empresas, siempre han existido en la economía, pero hoy se les ha dado una mayor importancia por su gran contribución al crecimiento y desarrollo en todos las variables económicas de un país.

Por otro lado, son consideradas un campo nuevo de estudio, que se inicia en países desarrollados como Estados Unidos, Francia, Italia, España, Holanda, etc., dado que este tipo de empresas nacieron ya hace mucho tiempo en sus economías, dadas las condiciones productivas que se dieron en su momento y que ayudaron a su creación y su permanente desarrollo.

Si hacemos una comparación con el inicio de nuestras empresas, en donde la economía es cíclica por lo menos cada seis años, es decir, fenómenos como la inflación, la depreciación del peso, la deuda externa, el desempleo, etc., que son producto de nuestra dependencia con el exterior y de las pésimas políticas que

⁴ NEUBAUER, Fred. La Empresa Familiar. Bilbao : Deusto, 1999, pág. 16.

han llevado a cabo nuestros gobiernos, se tendrá que nuestro camino hacia una estabilidad económica esta aún muy lejos.

Y si a todo esto le aunamos un atraso en cuestión de tecnología de por lo menos 60 años, se puede deducir, que el nacimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en la economía tiene su inicio y desarrollo a la mitad del siglo pasado, mientras que en otros países tiene ya más de un siglo.

En cuanto al estudio de la micro, pequeña y mediana empresa como un sistema que apoya a la economía de una manera singular, nace con unos artículos independientes publicados en las décadas de 1960 – 1970⁵, en los EE.UU. y poco después en Europa. Éstos se centraban en problemas comunes que afectaban a algunas empresas, como por ejemplo ; nepotismo, rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes no profesionales, entre otros.

Esto llevo a realizar varias investigaciones para saber cuáles eran las razones que daban origen a estos problemas y si se presentaban en todas las empresas, y se llegó a un mismo resultado, estas características sólo afectaban a las empresas que eran dirigidas por una familia.

De ahí se descubrió, que ninguna institución había impulsado tanto el desarrollo de un país, como este tipo de empresas, ya que habían sabido contrarrestar las corrientes económicas y salir avantes en cuanto a su funcionamiento, dada esta importancia se crearon algunas instituciones dedicadas a estudiar este fenómeno, para descubrir en donde radicaba su especial contribución económica y social.

Es así como surgen ; el Instituto de la Empresa Familiar en los EE.UU.⁶ (creado hace 10 años), este es una asociación profesional que reúne asesores, académicos e investigadores, encargados de investigar el ambiente de acción tanto interno como externo de estas empresas; el Institute for Management Development (IMD) en Lausana, Suiza, el cual actualmente se dedica a asesorar empresas y a dar conferencias acerca del comportamiento de las empresas.

Con este mismo fin se crean también el IESE en Barcelona, España, y el INSEAD en Fontainebleau, además de que existe una red de micro, pequeñas y medianas empresas que reúne a una gran cantidad de éstas, logrando un importante traspaso de información básicamente proveniente de la experiencia de los mismos empresarios y que en cierta forma les sirve a muchas empresas que a penas inician, a poder prever ciertos errores que se presentan con más frecuencia o adelantarse a ellos.

Con la intención de tratar de explicar su relevancia en la economía, podemos decir que, para cuestiones de este estudio, las empresas se pueden ver desde dos ángulos ; el primero, son micro, pequeñas y medianas empresas, y el segundo, son empresas fundadas por una familia.

Pero lo importante es que se ha empezado a investigar el comportamiento y funcionamiento de este tipo de empresas, tanto en su carácter externo (cómo contribuyen al crecimiento económico de un país), y el interno (cómo se organizan, se estructuran, se dirigen, etc.), hasta el grado de ser consideradas la base productiva de toda industria.

Por último, en cuanto a su perspectiva actual podemos decir que su importancia esta demostrada, si vemos hoy, hablando de las grandes empresas (Televisa, Bimbo, etc.) las enormes fortunas que han logrado cosechar, gracias a los pioneros de las actividades económicas que supieron aprovechar los recursos materiales, naturales y humanos que encontraron en su momento dentro del ambiente económico todavía tranquilo.

⁵ Ibid. pág. 19.

⁶ Ibid. pág. 23.

CAPITULO II

NATURALEZA Y ORIGENES DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Como ya se mencionó, el origen de las micro, pequeñas y medianas empresas lo podemos ubicar dentro de la aparición del sistema capitalista como un medio de producción, y en cada país este tipo de empresas crecerán y se desarrollarán dependiendo de las condiciones económicas, sociales, culturales, políticas, y tecnológicas que estén presentes en su entorno. En México, su nacimiento es igual que en otros países, por las condiciones económicas que se presentan y sólo en algunas ocasiones son iniciadas por una familia emprendedora, que busca el bienestar de los suyos.

Para comenzar a estudiarlas, diremos que tienen una gran importancia para la comunidad de la que formamos parte, ya que este tipo de empresas destacan en la conformación de la sociedad mexicana por ser las más numerosas y donde se generan los principales productos y servicios que se necesitan para satisfacer las necesidades básicas de la sociedad.

Ahora para poder entender su relevancia, necesitamos conocer el contexto general sobre el cuál estas empresas han ido evolucionando en nuestro país, y para ello resumiremos los aspectos más importantes que se presentaron durante el surgimiento del sector industrial nacional, por ser éste la base sobre la cuál se basa el desarrollo del sector comercial y el de servicios.

2.- NACIMIENTO DE LA INDUSTRIALIZACIÓN EN MÉXICO.

Periodo Independiente. (1810 - 1876)

La industria nacional tiene sus inicios después de la consumación de la independencia en 1810, ya que es en este periodo en donde se hacen los primeros intentos por fomentar y desarrollar una incipiente industria, básicamente en sectores como el textil, de alimentos, de productos químicos, etc., que eran de carácter artesanal y de semi-manufactura, ya que dadas las condiciones en las que había quedado el país, se hacía necesario empezar un crecimiento desde cero. El Estado fue el principal promotor, apoyando principalmente al sector textil, al darle facilidades para la importación de telas de algodón y lana, lo cual a la postre le generó a él jugosos ingresos por concepto de alcabalas.

En 1830, se funda el Banco de Avío, con el objeto de financiar e impulsar el establecimiento de instalaciones fabriles en las zonas que contaran con las condiciones para desarrollarlas, y en 1842, se crea la Dirección General de la Industria, cuyo fin era establecer una protección arancelaria a los productos nacionales y cuidar a los mercados locales que eran muy sensibles al entorno económico.

Se le pide al Estado su colaboración para disminuir el contrabando en ciertas regiones del país, ya que mermaba de alguna manera a la industria, pues le ocasionaba cuantiosas pérdidas, además de que era el único capaz de crear la infraestructura necesaria para su desarrollo.

En 1853, se funda la Secretaría de Fomento, para que siguiera la labor de financiamiento, pero su apoyo fue inútil ya que sus intentos por desarrollar a la industria se vieron nulificados al enfrentarse a cuestiones como ; la inestabilidad política, la poca mano de obra calificada, un sistema de comunicación deficiente, la nula inversión de capital para maquinaria y las cargas fiscales que afectaban al comercio, y que a la postre, no permitieron el establecimiento de un sistema productivo sólido.

Periodo Dictatorial. (1877 - 1911)

Durante la época del General Porfirio Díaz, se impulsaron nuevas iniciativas de crecimiento para apoyar el desarrollo industrial, tendiendo a la modernización para pasar por encima de la estructura artesanal que se tenía en ese momento y que se consideraba como ineficiente para hacerle frente a los cambios económicos. Surgieron industrias como la del acero, del fierro, y del cemento, y otras empresas que en esta época se consideraban como grandes, sin embargo, antes que estas ya existía la artesanía casera, utilitaria y de ornato.

Hay dos factores muy importantes que influyeron para que esto empezara a tomar un camino seguro, por un lado se logra la estabilidad política a través de la dictadura, y por el otro, se da una mayor inversión extranjera, atraída principalmente por una política de puertas abiertas, tanto para que invirtiera en las industrias nacionales como para que se establecieran algunas de carácter foráneo.

Se crea una red ferroviaria, que fue el medio de comunicación básico para transportar las importaciones y las exportaciones, y que provoco a la larga el nacimiento de nuevos mercados, y el crecimiento del comercio y la industria en todas las regiones del país. Otra acción que ayudo fue la abolición de las alcabalas en 1876, dando un gran beneficio a la industria y al comercio, al eliminarse estas restricciones impositivas.

Estas acciones, tuvieron como consecuencia que en la medida en que se buscaba la modernización de la industria, se iban desplazando cada vez más los pequeños talleres textiles, provocando una disminución en su nivel de producción, como se puede ver en el siguiente cuadro :

Consumo de Algodón de las Artesanías Textiles.	
Período.	Toneladas.
1877 – 1893	17,621
1893 – 1897	8,409
1897 – 1901	4,401
1901 – 1908	3,036

Fuente : COSÍO, Daniel. Historia Moderna de México (Tomo I). México : 1976, pág. 340.

En general, durante este periodo todos los sectores de la industria crecieron gracias a la inversión extranjera (ver el siguiente cuadro) y a los recursos locales, empieza a prevalecer la industria moderna, a tal grado que a finales de este periodo se había logrado sustituir en gran parte a las exportaciones manufactureras.

País.	Millones de Pesos.	% Total.
Francia.	72	55.2
Alemania.	27	20.5
EE.UU.	21	16.1
Reino Unido.	11	8.2

Fuente : COSÍO, Daniel. El Porfiriato en la Vida Económica (Tomo II) . México : 1976, pág. 460.

Pero a la par que la industria iba en constante crecimiento, se desarrollaba una nueva clase social, ' el proletariado ' , que era producto del despojo de tierras que se realizo, y al cual no le quedo otra opción para poder subsistir que entrar a trabajar a las fabricas como obreros o a las haciendas como peones, en donde su nivel de vida se agraivo debido a la explotación de la que eran objeto, al trabajar jornadas laborales de más de 10 horas y recibir un mísero salario que no les alcanzaba para satisfacer sus necesidades básicas, además de que trabajaban en condiciones insalubres.

Estas circunstancias más tarde provocaron en 1910, un movimiento revolucionario, que trajo consecuencias desastrosas para la economía. Es cierto que este periodo fue el de mayor crecimiento industrial, dada la infraestructura económica que se construyo y la firmeza que existía en el ámbito político, pero como sucede en todos los inicios del capitalismo, su decadencia se debió en parte al desplazamiento del hombre por mejores procesos productivos, lo cual repercutió en un mayor desempleo, además de que el régimen se

hacia mas viejo, lo que provocaba una lucha política intensa por el poder, entre las clases sociales que había en ese momento.

Periodo Post-Revolucionario. (1917 - 1946)

Sucesos como la revolución de 1910, desorganizaron nuevamente al sistema productivo, debido a la gran destrucción de maquinaria y al saqueo de fabricas que se dio, además de la paralización de los medios de comunicación que servían para el comercio de mercancías y la salida del capital extranjero. La hacienda publica se vio dañada por todos los recursos que se vieron afectados por el prolongado movimiento revolucionario, lo que provoco la paralización y el estancamiento de la industria en diferentes ramas económicas, además de que se interrumpió la afluencia de las inversiones del exterior. La única industria que no se vio tan afecta por este movimiento fue la petrolera y la de metales por la creciente demanda que tenían por parte de los países que se encontraban participando en la Primera Guerra Mundial.

En 1917, con la promulgación de la Constitución Mexicana, se intenta reestructurar nuevamente al país, siendo los aspectos más sobresalientes para el nuevo crecimiento industrial ; el establecimiento de una educación gratuita y obligatoria, el derecho a la propiedad privada, el establecimiento de la jornada laboral y el salario mínimo. Con esto se buscaba restaurar la tranquilidad y la confianza en el país, ya que ésta al ser el resultado del fin del movimiento revolucionario, provocaría que los capitales regresaran, al haber nuevamente un lugar seguro para invertir.

En el periodo de 1924 a 1928, durante el gobierno de Plutarco E. Calles, se sigue la misma formula y los grupos empresariales industriales y comerciales extranjeros siguen estableciéndose en el país con el objeto de participar en el proyecto de desarrollo (a excepción del petróleo y la minería). Surgen dos instituciones ; la CROM (Confederación Revolucionaria Obrero Mexicana) que agrupa a los obreros de varios sectores económicos y el PNR (Partido Nacional Revolucionario) que tiene una visión industrial enfocada al desarrollo de la pequeña industria a través de la creación de bancos refaccionarios, pero también al mismo tiempo busca proteger y fomentar el desarrollo de la gran industria.

En 1929, la gran depresión de los Estados Unidos que daño a todas las economías capitalistas del mundo, provoco en nuestra industria de transformación un retraso, y solo algunas pequeñas plantas manufactureras y talleres artesanales e industriales de tipo familiar que se concentraban en los principales centro urbanos del país tuvieron un leve crecimiento, ésta situación duro hasta duro hasta 1933, y fue sólo hasta 1934, cuando la industria experimento un nuevo crecimiento. Durante este periodo se creo Nafinsa, como una institución de financiamiento a la pequeña industria.

De 1935 a 1940, el General Lázaro Cárdenas, consolida las bases de la industrialización de una manera decisiva sobre una estructura económica más sólida, recuperando a la vez el patrimonio nacional a través de la expropiación petrolera en 1938, que venia a afirmar la soberanía de la nación sobre el suelo y el subsuelo, para el crecimiento industrial.

De 1940 a 1946, se da la Segunda Guerra Mundial, la cual estimulo y amplio la demanda de bienes causando un incremento en la producción, las inversiones y las exportaciones, provocando una alza en las divisas. Durante este periodo, en 1941 se emite la Ley de Industrias de Transformación, que liberaba del pago de ciertos impuestos a los micro y pequeños industriales que centraran sus actividades en ramas económicas que necesitaban atención prioritaria.

La oportunidad que dio la Segunda Guerra, permitió que México aumentara sus exportaciones, pero al termino de está, se produjo una disminución en la tasa de crecimiento del producto interno bruto y para contrarrestarla se atrajo de nuevo con una mayor fuerza el capital extranjero y nacional, hacia el sector industrial, el cual empezó a tener un crecimiento sostenido a partir de 1960, pero de una manera desigual ya que se exploto en demasía a la fuerza de trabajo, y se permito una gran entrada de inversión extranjera, ya que las políticas estatales eran a favor del capital foráneo.

Periodo Inicial de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. (1950 - 1988)

Con una economía desequilibrada, éstas empresas se enfrentaron a un mercado reducido para distribuir y comercializar sus productos y servicios, a la falta de recursos financieros, a la dificultad para adquirir materias primas de manera individual, y una total falta de organización, ya que al ser empresas familiares no tenían idea de como operar y hacer funcionar una empresa dentro del mercado económico de ese momento.

En ese tiempo el desarrollo no es tan importante, ya que no se cuenta con una industria pionera, que se lanzara a la creación e inversión de técnicas o productos, que podría, dada su capacidad y flexibilidad, ser parte del progreso tecnológico y económico de México. La gran cantidad de problemas a los cuales se tenían que enfrentar las empresas hacen que el gobierno tenga que buscar la forma de apoyarlas, ya que son muy importantes para el desarrollo productivo, por tal motivo, en 1953, se crea el Fondo de Garantía a la Industria Pequeña y Mediana, un instrumento que tiene como objetivo atender las necesidades de este sector, siendo un fondo de financiamiento para el desarrollo y crecimiento de estas empresas.

De 1960 a 1981, se da un crecimiento sostenido de nuevo desigual debido al traspaso de recursos del sector agrícola al industrial, a las políticas en beneficio del gran capital industrial y a la entrada masiva de capital extranjero. El sector industrial se diversifico y el desarrollo de las distintas ramas quedo ligado a la decisión estatal en relación al proteccionismo que se le da en detrimento de las otras ramas, esto provoco un mercado protegido que dio origen a monopolios industriales.

Regresando un poco, dado el bajo crecimiento industrial en los años 50 's, se formula el Plan de Acción Inmediata, (1962 – 1964), el cual establecía programas de desarrollo económico y social que buscaba un crecimiento del producto interno bruto y una mejor distribución del ingreso, su política industrial estaba encaminada a buscar una mayor sustitución de importaciones, a diversificar la estructura de las exportaciones y a lograr un desarrollo regional mas equilibrado, mediante la descentralización industrial, en pos de aumentar la productividad, mejorar la capacidad obrera y tener una política crediticia mas amplia.

De 1966 a 1970, se intenta reprogramar las actividades del sistema productivo, a través del Plan de Desarrollo Económico y Social, cuyos objetivos eran ; incrementar el producto interno bruto, distribuir equitativamente el ingreso nacional, corregir los desequilibrios entre las regiones industriales, fortalecer el mercado interno dando una mayor atención al campo, elevar la calidad de vida de la población en cuanto a salud, educación y habitación, y fomentar el ahorro interno para que el desarrollo se sustentara en recursos nacionales. Se logro un considerable crecimiento en la industria manufacturera, la metalúrgica, la de energía eléctrica y la petrolera. Así la industrialización se siguió fomentado con la protección arancelaria, los créditos y los impuestos moderados.

De 1970 a 1979, en el aspecto económico sigue entrando la inversión extranjera directa dominada por empresas transnacionales de EE.UU., y en 1976, se manifiesta un desequilibrio exterior el cual provoca un déficit en la balanza de pagos y desajustes financieros como una alta inflación y la devaluación del peso, esto renueva otra vez el proteccionismo a la industria nacional.

En el aspecto político se crea el Instituto Mexicano de Comercio Exterior, para estimular el comercio exterior, más exenciones de impuestos a proyectos en zonas poco industrializadas y un programa de apoyo integral a las empresas mediante el otorgamiento de financiamientos. En lo social existe poca mano de obra calificada ya que la educación no esta al alcance de todos, y existen problemas de transporte, de vivienda y de desempleo.

Para 1980, el gobierno elabora el Plan Global de Desarrollo, para equilibrar el crecimiento de los sectores económicos, y se mueve en base a la filosofía de fomentar el desarrollo industrial en México, de reestructurar y modernizar al país, y de buscar un mayor beneficio social.

En 1982, a pesar de que la producción iba en ascenso se presentan fenómenos como un elevado déficit del sector publico, la deuda externa sigue creciendo, altas tasas de inflación, y la caída en los precios del petróleo, provocaron una fuga de capitales, la escasez de divisas y la devaluación del peso, esta situación prevaleció, y en 1983, la economía mexicana se vio más presionada debido a los pagos de la deuda

externa, la caída de la producción, un mayor desempleo y la insolvencia de varias empresas con pasivos en moneda extranjera, esto provocó un estancamiento en el desarrollo.

El crecimiento del sector industrial, hizo que aumentaran las unidades productivas, por lo cuál, los niveles de la industria se trasladan de los sectores artesanales o de incipiente industria, a los de micro y pequeña industria y, de estos al nivel de mediana industria y finalmente a gran industria. Este proceso de industrialización que se dio a través de varios periodos, nos permite entender el contexto en el cual se crearon y se movían las micro, pequeñas y medianas empresas, y su importancia misma en el desarrollo económico de México.

El desarrollo y crecimiento de las empresas siempre estuvo a la sombra de las acciones que el Estado emprendiera, para que las estructuras económicas del país fueran en ascenso. Podemos complementar esta parte mediante la exposición del siguiente cuadro con respecto a los centros industriales ;

La Pequeña y Mediana Empresa Nacional. Por Número de Establecimientos.		
Año	Industria de Transformación	Talleres y Artesanías
1930	12 %	86 %
1950	25 %	71.9 %
1955	45.8 %	51.9 %
1960	56.7 %	42.8 %
1965	56.8 %	41.8 %

Fuente : PÉREZ, Rodolfo. La Pequeña y Mediana Empresa en México. México : UAM-I, 1988, pág. 34.

El censo industrial de 1971 reportó un total de 118,740 establecimientos de la industria de transformación, de los cuales el 64.4 % son industrias micro, pequeñas y medianas, y el 34.92 % talleres y artesanías. Ahora vamos a ver cuál fue la situación de las micro, pequeñas y medianas empresas en los últimos 10 años, ya que en este periodo se presentaron importantes cambios en la economía.

Época Actual . (finales de los 80's y principios de los 90's)

Pasamos de una economía cerrada y protegida por el Estado a un país de " primer mundo ", insertado en una economía global, pasando por el error de diciembre y como consecuencia un país inestable que provocó una fuga de capitales y hasta un cambio de partido político en el poder, y que afectó a todas las empresas.

En la década de los 80's, México mantenía todavía una economía cerrada, la cual para algunos fue una buena estrategia por parte del Gobierno, al proteger a las empresas mexicanas de las presiones que representaban en ese entonces las importaciones, dada la mejor calidad y el mejor precio que éstas ostentaban, en relación a las que se producían en el país, entonces la solución era que se produjera con los recursos que se tuvieran en el país y por lo tanto, se consumieran los productos nacionales.

Pero para otros, esa estrategia freno y estanco, el desarrollo y crecimiento económico de la nación, ya que mientras otros países alcanzaban un crecimiento acelerado, dado el juego del libre comercio en el cual se movían y que les permitía ser los impulsores del desarrollo mundial, México no formaba parte de esos bloques comerciales.

Pero como se quería qué se entrara en ese juego de mercado, si nuestro país tenía y tiene, un retraso principalmente tecnológico de varios años, no contando además, de que esas naciones ya habían distribuido no solo geográficamente al mundo unas décadas atrás, sino también económicamente, y no permitirían que nuestro país creciera a la par con ellos, México al igual que los demás países de Latinoamérica eran sólo una tuerca más en el engranaje de la máquina económica.

En la década de los 90's, las condiciones empiezan a cambiar un poco para nuestra economía, ya que aunque somos una nación subdesarrollada con 30 millones de personas que viven mas o menos, dentro de los cuales hay una mínima parte que ostenta la mayor riqueza del país, y con 70 millones de pobres, de los cuales 30 millones viven en la extrema pobreza, es decir, no tienen ni para comer, no podíamos zafarnos ya de lo que se considera hoy la Aldea Global, que nos exigía nuestra participación al tener una economía capitalista.

Era necesario reestructurar o empezar a organizar nuestro sistema productivo, para poder hacerle frente a los cambios, mas no participar en ellos, si es que se quería que nuestra economía no fuera mas golpeada por el capital extranjero, es entonces que se toma en cuenta que el poco desarrollo industrial que se había alcanzado en las décadas pasadas es producto de un contingente de micro, pequeñas y medianas empresas que habían sabido surfear las corrientes económicas y que por sus características podían constituir la esencia de un aparato productivo bien integrado.

A finales de los 80's y principios de los 90's, México sufrió cambios importantes, al pasar de una economía cerrada a una abierta y de un Estado propietario a un Estado solidario, en donde la productividad y la eficiencia de las empresas mexicanas se pone en entre dicho, ya que al liberarse la economía al libre juego de la oferta y la demanda del sistema capitalista, nuestros productos en cuanto al volumen de producción, calidad y precio, se enfrentan a los que venían de afuera, y en la mayoría de los casos salieron perdiendo.

La postura que adopta el gobierno, es apoyar al sistema productivo para que las empresas puedan enfrentar a la competencia extranjera, y esto sólo se podía lograr realizando una profunda reforma estatal para poder iniciar un proceso de desarrollo que elevara los niveles de bienestar de la población y permitiera la entrada sólida del país a la economía global en un plan a largo plazo. Ésta logro la consolidación de la relación entre el sector público y la sociedad, a través de una nueva política empresarial, en donde se confiere a la iniciativa privada el compromiso y la responsabilidad del crecimiento económico del país.

La actividad económica de México como hemos visto se basa en el sector que lo conforman y operan las micro, pequeñas y medianas empresas, que son consideradas las células básicas del tejido productivo nacional y el factor indispensable para el desarrollo económico, por esta razón, mientras se fomenta, se apoye y se consolide este sector será posible una mejor distribución del ingreso nacional.

La atención que se dio a este sector fue integral, ya que se necesitaba apoyar a todo un grupo de empresas, que interrelacionadas permitieran el desarrollo de todo el sistema empresarial., a través de la modernización que permitiera elevar su competitividad y consolidar su crecimiento. La banca de desarrollo debía establecer programas de apoyo integral que permitieran a las empresas contar con los recursos y la asistencia técnica necesaria para su transformación en un corto plazo.

Nacional Financiera fue la encargada de modernizar a la economía, ya que no sólo era cuestión de dinero, sino de erradicar las deficiencias estructurales de los procesos productivos en los cuales se basaba la producción, además de promover una nueva cultura e iniciativas de carácter empresarial.

Hablemos un poco de la Reforma del Estado y de su participación en el desarrollo de las micro. pequeñas y medianas empresas. Se plantea como objetivo promover un crecimiento económico, que no se había logrado durante varios años por el estancamiento y los problemas sociales, ya que era necesario que se diera en torno a nuevas relaciones del Gobierno con la sociedad y en un clima de estabilidad de precios.

El crecimiento de la economía hasta ese entonces, había estado limitado por las bajas tasas de inversión de los años 80's y por el decline del modelo de desarrollo, que había generado graves desequilibrios en el sector externo. Las nuevas políticas económicas que se emprendieron fueron necesarias para reestructurar el camino de la economía, siendo éstas ⁷ ;

- Una política monetaria, en donde se concertó con todos los agentes económicos, se aceptara el compromiso de enfrentar en conjunto la inflación.

⁷ ESPINOZA, Oscar. El Impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. México : FCE, 1994, pág. 11.

- En las finanzas publicas se estableció una política de pactos, además de la eliminación de algunos subsidios.
- Se pacto con el sector empresarial que asumirían el incremento de los costos de producción al tener que darse un alza en los precios de los servicios públicos y el ajuste en el precio de algunos insumos que se habían rezagado.
- Una política social para hacer frente a la inequidad del desarrollo económico y atender a las zonas de mayor atención prioritaria, se estableció el Plan Nacional de Solidaridad (hoy PROGRESA), con el objetivo de que los recursos del Estado dejaran de canalizarse a empresas y actividades no prioritarias, y se encaminaran a atender las necesidades mas urgentes de la sociedad marginada, estimulando la creación de una nueva forma de organización popular, la micro, pequeña y mediana empresa.

De esta manera, la reforma se encamino ha dejar de atender actividades que no eran prioridad que el Estado atendiera y dejarlas en manos de la sociedad civil. Se elimino la idea de un Estado propietario y empresario, y de una sociedad pasiva, para convertirse en un Estado solidario que apoye a que su pueblo cuente con los medios para satisfacer sus necesidades.

La idea era que, al mismo tiempo en que el Estado asumía sus funciones prioritarias, y que de ninguna manera lo debilitaba, pondría mas atención a las cuestiones que eran de su competencia, y los demás sectores de la sociedad se responsabilizarían de la creación de empresas, aprovechando las nuevas condiciones que se les brindarían para que estas fueran puestas en marcha. Se da entonces que los nuevos motores del desarrollo son la iniciativa privada, las exportaciones no petroleras, y un mercado interno mas competitivo que incorpore cada vez más al sector social.

Por otra parte, para complementar la reforma se pusieron en marcha otras iniciativas ⁸ ;

- Apertura comercial.- con esta se busco fomentar y consolidar la productividad y la competitividad de las empresas, fomentando las exportaciones, mejorando el abasto interno, nivelando los precios nacionales con los internacionales y reestructurando las relaciones económicas con el exterior.

- Desregulación económica.- esta buscaba estimular la competencia, mejorar la calidad y la distribución de los productos y servicios, y promover nuevas inversiones. Se desincorporaron empresas paraestatales para poder liberar recursos que estaban inmóviles y así poderlos canalizar a proyectos de tipo social.

De esta manera se busco fomentar la modernización de estas empresas, para que mejoraran la prestación de sus servicios y que se fortaleciera el ahorro público y se usaran mejor los recursos del Estado. La idea de privatizar las empresas fue para que la sociedad civil pudiera participar en áreas que antes eran exclusivas.

- Reforma fiscal.- con esta se fortalecieron los ingresos públicos y se redistribuyo la carga fiscal en favor de los sectores con menos ingresos, ya que con menos tasas impositivas se estimularía la inversión productiva.

- Reforma jurídica del campo.- esta fue la base de la reforma social que permitió la asociación de productores y la aportación de capitales. Con la existencia y un mejor funcionamiento de los tribunales agrarios, y el respeto al derecho de propiedad de los ejidatarios y los pequeños propietarios, se confiere a la tenencia de la tierra una mayor seguridad para promover la inversión y la productividad, en busca de un mejor nivel de vida para los campesinos.

- Reforma a la educación.- se promovi6 una mejor calidad en la enseñanza tratando de vincularla con el entorno social y cultural. Se reformularon los programas y se reorganizo el sistema educativo nacional.

⁸ Ibid. pág. 14.

Con esto se busco mejorar la calidad de la fuerza laboral (claro creando más universidades tecnológicas y otras instituciones que formaran estudiantes técnicos), para hacer frente a los requerimientos de la transformación productiva y tecnológica que exigía la competencia.

- Financiamiento de la expansión económica.- la deuda externa afectaba en demasía a las finanzas publicas, y por lo tanto, a las condiciones para el desarrollo, ya que no se podía crecer y al mismo tiempo estar transfiriendo recursos provenientes del producto interno al exterior, y que solo representaban pagos de intereses, por ello se busco renegociar la deuda.

- Modernización del sistema financiero.- se busco ampliar la captación, la utilización y la generación del ahorro interno, para poder reconfigurar la planta productiva nacional.

Con esta reforma y la apertura de nuestra economía al exterior, se tuvo un panorama económico distinto, al cual las empresas tenían que adaptarse sino querían venirse a pique. Con esta supuesta estabilidad económica que se logro gracias a los cambios estructurales, se planteaban necesariamente también cambios a nivel microeconomico con la intención de equilibrar el acceso de las empresas a las nuevas oportunidades e impulsar su modernización.

Con todo esto que se llevo a cabo, se buscaba que la sociedad civil y los particulares impulsaran el desarrollo económico del país, mediante la creación de empresas nacionales que fueran competitivas y permitieran generar empleos, en donde el capital que se invirtiera en ellas fuera en su mayoría de carácter nacional, buscando que el ingreso y la riqueza se distribuyera de una manera más eficiente.

La intención fue que las empresas tuvieran una transformación real acorde con el entorno económico global y que fueran capaces de responder a ese ambiente mas competitivo para que pudieran crecer y beneficiarse, a la par que permitirían que el país se desarrollara. La participación del Estado, los particulares y la sociedad, tenía que estar encaminada a impulsar el progreso de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.

Bueno hasta aquí, todo era un buen plan de desarrollo que se implanto en la década pasada para que México pasara de su protección económica hacia la libertad de los capitales, pero gran parte de lo que se impulso sólo funciono en los primeros años, ya que la mayoría de las empresas no estaban preparadas para la apertura comercial que se dio con la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte.

No estaban acostumbradas a desarrollarse en un mercado tan competitivo en donde el poder de los grandes capitales se reflejaba en los productos y servicios de alta calidad que producían y comercializaban, gracias en parte, a su avance tecnológico. Además, de que era un lucha comercial desigual, ya que se estaba poniendo a competir a nuestras empresas contra las grandes transnacionales que tenían todo a su favor para acabar con ellas en el terreno económico.

Y si a la cuestión de la apertura comercial le sumamos, otros factores como ; la depreciación del peso frente al dólar que debilitó nuestra moneda y redujo el poder adquisitivo de la población y de las empresas en casi un 300 %, el surgimiento de la guerrilla en Chiapas, los asesinatos de figuras políticas y una mayor penetración de la cultura estadounidense, lo que tenemos es un panorama de crisis que provoco una gran fuga de capitales al no haber una estabilidad y seguridad económica para poder invertir.

Fueron momentos de incertidumbre para toda la población, los bancos exigiendo el pago de sus créditos, el desempleo, los bajos salarios, los altos precios, etc., y lo que se había logrado de avance en el terreno del crecimiento se estaba estancado. Muchas empresas tuvieron que cerrar, pero de nuevo no había otra salida, si no se pedía prestado al Gobierno de los Estados Unidos y al Fondo Monetario Internacional (FMI), la situación de México hubiese sido peor.

Pero pasados estos momentos de incertidumbre económica, en 1996 las variables macroeconómicas, así como la velocidad con la que se revertió la crisis de 1994, permitieron asegurar que la estrategia seguida por la actual administración sentara las bases para un crecimiento sostenido estructuralmente sano.

Destacan el énfasis puesto en el saneamiento financiero de la banca (FOBAPROA - IPAB) y en el fortalecimiento de las fuentes de financiamiento del desarrollo, con fórmulas que permitieron aumentar el ahorro interno, como requisitos fundamentales para lograr la eficiencia de la inversión tanto pública como privada.

Como ya dijimos, una gran parte de las empresas quebraron por que no supieron adaptarse a los cambios, al no contar con la flexibilidad necesaria para hacerlo, pero como las células que se han llamado, surgieron otras nuevas y tal vez en mayor número. La gente ante la necesidad de buscar el sustento diario de la familia se dio a la tarea de abrir tal vez una pequeña tienda o un negocio de comida, de herrería, de imprenta o cualquier otro, además de que el Estado al saber que eran el sector económico mas importante. se hacia necesario apoyarlo con más fuerza.

Lo interesante es que las micro, pequeñas y medianas empresas han sabido saltar las crisis que se presentan en la economía, dada la flexibilidad con la cuentan y que se traduce en su capacidad de reacción y adaptación a los cambios, y por la cuál, han sido el centro sobre el cuál giran las actividades económicas de un país. Este tipo de empresas son de las que hablaremos en el siguiente capítulo tratando de explicar por que son tan importantes para el desarrollo y crecimiento de una economía.

CAPITULO III

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

3.- Organización.

3.1.- Definición.

Para elaborar una definición de lo qué es una micro, pequeña y mediana empresa tenemos que tomar en cuenta los diversos criterios que existen para darle un significado, pero dado que su principal característica es su capacidad de emplear a la fuerza laboral, daremos la definición de Nafin que se basa en este punto ;

Tamaño de la Industria según el Número de Trabajadores y Ventas Netas.		
Estrato	Numero de Trabajadores	Valor de sus Ventas (1)
Microempresa	Hasta 15	Hasta 110 veces
Pequeña Empresa	De 16 a 100	De 111 a 1 114 veces
Mediana Empresa	De 101 a 205	De 1 115 a 2 009 veces
Gran Empresa	Más de 250	Más de 2 010 veces

Fuente : ESPINOZA, Oscar. El Impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. México : FCE, 1994, pág. 22.
Clasificación de acuerdo a los criterios establecidos por Nafin.

(1) Veces el salario mínimo anual vigente.

3.2 .- Características.

Las micro, pequeñas y medianas empresas deben utilizar los recursos disponibles con los que cuentan para conseguir con la máxima efectividad y economía, los bienes y servicios que la gente necesita y desea. Para hacer frente a las demandas del mercado de consumo se requieren diferentes tipos de actividad empresarial, las cuales se conjuntan en tres sectores económicos que se mencionan a continuación ⁹ ;

- Sector Industrial.- actividades que producen bienes y se clasifican en ;

Productores de materias primas. - aquí se encuentran las empresas agrícolas, forestales, ganaderas, de pesca, de minería, etc., las cuales producen mercancías tales como ; combustibles, alimentos, fibras naturales, maderas, minerales básicos sin elaborar y que son utilizados para satisfacer la mayor parte de necesidades materiales.

Productores de bienes de fabricación. - aquí están las empresas que combinan, transforman, refinan o alteran las materias primas y son llamadas empresas manufactureras. Reciben los productos de las industrias básicas y los transforman en bienes terminados. Por ello, la manufactura comprende una gran actividad económica desarrollada en la actualidad.

- Sector Comercial.- actividades que distribuyen bienes ;

Una vez que los artículos han sido producidos, deben ser puestos a disposición de los consumidores. El combustible deberá ser transportado a las instalaciones industriales donde será utilizado, los productos alimenticios necesitan ser transportados para ser consumidos por la población urbana, etc. Las empresas que compran y venden mercancías o las transportan desde el productor al consumidor reciben el nombre de empresas distribuidoras.

- Sector Servicios.- actividades que ofrecen servicios ;

⁹ MUNICH, Lourdes. Fundamentos de Administración. México : Trillas, 1990, pág. 42.

Algunas empresas no producen ni comercializan producto, sino se dedican a prestar servicios, con lo cuál realizan una contribución directa al proceso de distribución. Como ejemplo, tenemos los servicios de transporte, los comerciales, los de comunicación, los financieros, los públicos, los personales y los profesionales.

Debido a que nuestro estudio lo centraremos en el sector industrial, daremos las características más comunes que se presentan en las empresas que participan en este sector, y entre las cuales sobresalen las siguientes¹⁰;

⇒ En ellas está presente la unipersonalidad, es decir, las funciones productivas y administrativas, son desempeñadas por un solo hombre, el dueño-administrador del negocio y que a la postre la llevarán al éxito o al fracaso. Los empresarios cooperan en la producción y supervisión directamente o a través de un número reducido de personal.

⇒ El tamaño de la empresa se basa generalmente en el programa de producción que se lleve a cabo y la capacidad de la misma es proporcional a la magnitud de cada una de ellas y a la habilidad de los empresarios para administrarlas.

⇒ Los medios financieros para obtener capital son escasos y provienen generalmente del ahorro generado dentro de la empresa, por lo tanto, se consideran de origen nacional..

⇒ Su maquinaria y equipo de producción son simples, debido al tamaño de la empresa y a sus recursos financieros.

⇒ El número de trabajadores es mínimo (16 a 100 trabajadores) y se les da sólo un poco de adiestramiento de los procesos productivos, aunque concentran la mayor proporción de empleos de la economía.

⇒ Emplean sistemas de producción con cierta especialización en la fabricación de sus productos (ya que fabrican productos similares), sus materias primas son de origen nacional, y por lo tanto, en ocasiones de un fácil acceso.

⇒ Cuentan con una gran flexibilidad, pues pueden responder a los cambios que se producen en el mercado.

⇒ Su estructura productiva le permite satisfacer la producción bajo pedido.

⇒ Carece en la mayoría de los casos de sistemas normativos y de control de calidad.

⇒ Debido a su capacidad generadora de empleos y por el número de establecimientos contribuye a la distribución del ingreso nacional.

⇒ Su tamaño le permite aprovechar racionalmente los recursos naturales.

⇒ Agrupa a la mayoría de las empresas del país.

⇒ Genera alrededor del 43 % de la producción nacional.

⇒ Su grado de dependencia extranjera es mínima, pues aprovecha maquinaria y equipo producido en el país.

⇒ Su localización está en las zonas más industrializadas del país, como por ejemplo, en el D.F., Monterrey, Estado de México, Puebla, Guadalajara, etc.

¹⁰ DICKSON, Franklin. El Éxito de la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas. México : Diana, 1982, pág. 39.

- ⇒ Destina su producción a mercados de naturaleza local y muy pocos extranjeros.
- ⇒ Demanda materias primas que van desde productos primarios de origen agropecuario, silvícola y provenientes de industrias extractivas.
- ⇒ En sus activos predomina el circulante, representado por los inventarios y los documentos y cuentas por cobrar.
- ⇒ No hacen uso del crédito a corto o mediano plazo.
- ⇒ Su plazo medio de ventas es de 30 días, ya que necesitan dinero en efectivo para seguir funcionando.
- ⇒ No pueden admitir grandes volúmenes de materias primas debido al costo que esto les representa en inventarios.
- ⇒ La mayoría de estas empresas son fundadas por un matrimonio, hermanos o primos, siempre con individuos que mantienen un lazo afectivo.

3.3 .- Funciones.

Existen tres aspectos en los que las micro, pequeñas y medianas empresas cumplen una función definida dentro del proceso de industrialización, las cuales resumiremos a continuación ¹¹ ;

▷ Llenar los huecos en la producción.- hay un gran número de productos que tienen que ser elaborados en cantidades menores, 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 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 fabricarla ellas mismas.

En este caso la micro, pequeña y mediana empresa se integra perfectamente con las grandes, pues en lugar de competir, las complementa a través de un sistema de subcontratación, donde la función es elaborar tareas específicas o manufacturar algunas piezas o partes, para lo cuál no se necesita una inversión cuantiosa y si en cambio libera a la gran empresa de tareas que bien pueden desarrollarse fuera de ella, permitiendo una mayor eficacia de ambas y repercutiendo en una mayor control de sus actividades.

▷ Crear y fortalecer una clase empresarial.- éstas empresas constituyen una escuela práctica para formar empresarios, administradores y técnicos, ya que en muchas ocasiones la habilidad adquirida es suficiente para resolver todos los problemas que en la marcha del negocio se van presentando, ya que se adquiere disciplina y los conocimientos necesarios para el manejo de la empresa. La pequeña escala de operaciones les permite ir adquiriendo las disciplinas necesarias, ya que tienen todas las funciones a la vista y el sentido común y la práctica bastan para resolver los problemas económicos que se van presentando sobre la marcha.

Se requiere de la unificación de voluntades y recursos para fortalecer el aparato productivo, se trata de crear una mentalidad más dinámica y con más conciencia social en los nuevos empresarios, por lo tanto, la formación de una nueva clase empresarial se hará a través de conocimientos, experiencias y técnicas que les permitirán tomar mejores decisiones en el manejo de sus empresas, y por consiguiente, para que así se construya un grupo empresarial con una disposición hacia la innovación.

▷ Proporcionar un mayor número de empleos.- el incremento de la productividad en el campo y el cambio de estructuras en las actividades, que son las características esenciales del proceso de desarrollo, establecen una fuerte presión demográfica sobre las áreas urbanas ; parte de esta población encuentra acomodo en los servicios (transporte, de salud, vivienda, etc.) pero requiere de la industria una aportación significativa en este aspecto.

¹¹ CAREAGA, J. La Investigación Tecnológica en el Desarrollo Industrial de México. México : U.N.A.M.,1980, pág. 28.

Hay ramas de la industria en que los procesos obligan a la automatización y a la gran escala productiva, en este tipo de empresas la capitalización por trabajador es muy elevada y por lo mismo, el índice de ocupación es relativamente bajo.

En la micro, pequeña y mediana empresa es más fácil reemplazar el factor capital por mano de obra con resultados positivos en la economía y la calidad, además de que se contribuye de una manera más efectiva a solucionar el problema de exceso de trabajadores en el agro mexicano, para que ya no tengan que salir de sus regiones y emigrar a las ciudades, sino que hay mismo en su lugar de origen se transforman en la principal fuerza productiva.

3.4.- Importancia.

Las micro, pequeñas y medianas empresas no crecen y se desarrollan de igual manera, ya que esto depende de las condiciones que se den en el país en donde surgen, por lo tanto, hablaremos de su importancia en nuestro país y sobre algunos aspectos relevantes de éstas en otras naciones en cuanto a su contribución económica y social.

Ya se pudo constatar en gran parte su relevancia, cuando se habla de el proceso de industrialización, pero esto no es suficiente para determinar su importancia y lo podemos complementar considerando que son tomadas en cuenta al configurarse las políticas y las estrategias económicas y sociales que se emplean para elaborar cualquier Plan Nacional de Desarrollo que emprenda el Estado, dada su participación en el crecimiento económico.

Para alcanzar un mayor nivel de desarrollo y bienestar social sobre la base de una efectiva distribución del ingreso y de la participación conjunta de los sectores público, privado y social, no existe una mejor manera de hacerlo, que dándole un gran apoyo a éstas empresas. Estableceremos primeramente que es una micro, pequeña y mediana empresa en relación a su carácter externo, ya que el de carácter interno se abordará más adelante.

Importancia Económica.

Al hablar de su importancia económica debemos resaltar su contribución al desarrollo nacional, debiéndose consolidar un marco macroeconómico que al tiempo que avance en busca de los objetivos de estabilidad, busque la equidad y el equilibrio en la atención y apoyo a las empresas más vulnerables a los nuevos cambios económicos ; las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que la composición de la planta productiva nacional esta sólidamente representada por estas.

De acuerdo con una investigación realizada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y Nacional Financiera, podemos determinar su importancia al destacar los siguientes resultados ¹² :

▲ De un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 98 % y el otro 2 % lo conforman las grandes empresas ; además absorben más del 50 % de la mano de obra y aportan aproximadamente el 43 % del producto, que es un equivalente al 11 % del PIB.

▲ De ese 98 %, la microempresa representa el 97 %, la pequeña el 2.7 % y la mediana el 0.3 % . Igualmente el 57 % son empresas que se dedican al comercio, 31 % a los servicios, 11 % al sector manufacturero y el 1 % restante a la industria de la construcción.

▲ La concentración económica y poblacional que se da en algunas entidades federativas del país son el patrón que determina la localización de este tipo de empresas, siendo que el 61 % de ellas se localizan en

Guadalajara, el Estado de México, Monterrey, Guanajuato, Puebla, Veracruz y el D.F., que son las zonas más industrializadas del país.

¹² ESPINOZA, Oscar. El impulso a la Micro, Pequeñas y Mediana Empresa. México : FCE, 1994, Pág. 23.

En el siguiente cuadro podemos ver el total de empresas que Nacional Financiera ha venido apoyando en los últimos años y el monto en cada una de las direcciones regionales del país, siendo el occidente el que más micro, pequeñas y medianas empresas tiene y la región noroeste la que más apoyos económicos recibe.

EMPRESAS APOYADAS Y MONTOS OTORGADOS POR DIRECCIÓN REGIONAL.

Región.	Año.		1990		1991		1992		1993	
Noroeste			1756	370	8194	2199	13609	3422	15367	6334
Norte			1006	224	5401	1069	5823	1190	6600	2174
Noreste			2237	543	7495	1966	1216	3503	9623	4694
Occidente			2831	318	9612	1255	1892	2455	1565	3544
Bajo			1736	356	7163	1288	9751	2192	12633	3212
Centro			667	357	376	1222	9342	3618	13916	4788
Oriente			1797	246	4727	123	8192	178	14782	2122
Sureste			1000	193	4332	105	5803	106	13358	2678
Co. de México			632	216	1606	64	6347	3609	16923	4180

FUENTE : Reporte de Actividades de Nacional Financiera, S.N.C., de los años 1990 –1993.

Basándonos, en estos datos podemos ver cual importantes son este tipo de empresas a la economía, en cuanto a que permiten una mayor distribución del ingreso al localizarse en zonas estratégicas y de bajo crecimiento, a que constituyen la mayor parte de las empresas de nuestra economía, a que ocupan una gran cantidad de mano de obra, y a que no impulsan a un solo sector productivo. Su principal motor de apoyo es Nacional Financiera y en base a los diferentes programas integrales que ofrece, en cuanto a capacitación, asistencia técnica y asesoría, dependerá en gran medida su eficacia y eficiencia.

La investigación revelo más datos importantes como que ¹³ ;

→ El 38 % de los empresarios que están al frente de los más pequeños negocios tienen como máximo nivel de estudios la primaria o menos, en tanto que en el 56 % de las pequeñas y el 63 % de las medianas empresas, los empresarios cuentan con un nivel de estudios profesional.

→ El 50 % de los empresarios propietarios de este tipo de empresas basan la fijación de sus precios sobre el costo de las materias primas que utilicen para su funcionamiento, mientras que el 50 % lo hace en base a las condiciones del mercado u otros factores.

→ El 62 % de las micro y el 50 % de las pequeñas empresas reinvierten la gran mayoría de sus utilidades en materias primas, mientras que la mediana empresa destina el 48 % de sus utilidades a la compra de activo fijo.

→ El 72 % de las microempresas tienen como cliente objetivo al consumidor final, y la pequeña y mediana empresas destinan sus productos y servicios a otro tipo de clientes.

→ El 61 % de las microempresas efectúa sus ventas al contado, mientras que el 72 % de las pequeñas y el 75 % de las medianas empresas las realizan a crédito.

→ Sólo un 50 % de los empresarios de este sector está dispuesto a recibir alguna capacitación que le permita mejorar su nivel gerencial.

→ Solo el 23 % de las micro y el 50 % de las pequeñas y medianas empresas, han solicitado alguna vez algún tipo de crédito.

¹³ Ibid. pág. 24.

↪ El 50 % de las micro y el 71 % de las pequeñas y medianas empresas han dirigido sus solicitudes de crédito a la banca comercial. La mayor dificultad a la que se enfrentan es a los complicados trámites y a las elevadas garantías.

↪ La inversión promedio por establecimiento asciende a \$ 10, 000.00 en el caso de la micro ; a \$ 54,000.00 para la pequeña y a \$ 321,000.00 para la mediana empresa. De este dato se deduce que el monto de la inversión para la generación de empleos es insuficiente, en el caso de la micro y la pequeña, y no así para la mediana.

↪ Para generar un empleo en la micro se necesita en promedio una inversión de \$ 1,500.00 , en la pequeña de \$ 2,100.00 y en la mediana \$ 3,600.00.

↪ La micro genera el 39 % del valor bruto de la producción, la pequeña el 36 % y la mediana el 35 %.

↪ Sólo el 10 % de las micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras dedican parte de su producción a la exportación. Los motivos son principalmente los trámites tan complejos, la falta de financiamiento y la falta de información sobre organismos que apoyen su financiamiento. Pero no se menciona una posible falta de competitividad para enfrentar a los mercados externos.

↪ Sólo el 26 % de las micro, pequeñas y medianas empresas provee de bienes y servicios a la gran empresa y al sector público. Lo que refleja que no existe una propicia vinculación entre estos tres sectores.

↪ En cuanto al desarrollo tecnológico, el 53 % de las empresas trabajan con tecnología propia, es decir, la han adaptado y modificado para aplicarla a sus procesos de producción y al diseño de sus productos. Este punto es importante, ya que la mayoría de estas empresas no tienen acceso a tecnología de punta, lo cual afecta de manera considerable a la calidad de sus productos.

↪ El uso intensivo de mano de obra que requieren en sus procesos productivos en promedio es para la microempresa de 1 a 9 trabajadores, para la pequeña de 10 a 34 y para la mediana de 35 a 131.

↪ El 72 % de las micro y pequeñas empresas está integrado en sociedades familiares y en tanto, el 51 % de las medianas empresas se organizan como sociedades sin alguna integración familiar.

Importancia Social.

La proliferación de estas unidades económicas de producción establecidas aún en las regiones más apartadas del país, contribuyen en gran medida a que se den mayores beneficios sociales al incorporarse fuerza de trabajo proveniente del campo mexicano al sector de la industria, contribuyendo a la vez a elevar el rango social de éstos en la medida en que se incrementa su capacidad de compra por medio del pago de un mayor salario.

Por otro lado, contribuye a la preparación de clases directivas y a la formación práctica de obreros calificados y técnicos medios. Es importante también resaltar que ayudan al desarrollo de infraestructura básica en las poblaciones en donde se establecen, como también es su responsabilidad social el ofrecer mejores productos que satisfagan las necesidades reales de la población.

La micro, pequeña y mediana empresa se conforma en la escuela empírica-práctica, es decir, en ella se realiza la formación directiva que requiere forzosamente un país para mejorar su sistema administrativo-productivo para una sólida y pujante industria. Actualmente, se considera que un especialista está mejor preparado si completa su educación superior prestando un servicio social, precisamente en el sector industrial, el comercio, el gobierno, el agro, etc.

Además la micro, pequeña y mediana empresa contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala.

De esta manera, esta clase de empresas son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otra forma permanecerían ociosos. De lo anterior, se concluye que éstas empresas son de vital importancia para el fortalecimiento de la industria nacional y el sano desarrollo del país, y lo podemos constatar en el siguiente cuadro :

**Cuadro de Importancia Económica y Social.
Los Sectores Económicos y los Trabajadores Mexicanos**

	Sector Industrial Manufacturero.		Sector Comercial.		Sector Servicios. (2)	
Magnitud de la Empresa.	Establecimientos	Personal Ocupado.	Establecimientos	Personal Ocupado.	Establecimientos	Personal Ocupado.
Microempresa (1)	119,182	364,205	733,889	1,424,230	395,170	920,440
Pequeña y Mediana Empresa	16,270	888,978	15,698	561,561	14,667	552,027
Gran Empresa.	1,754	1,219,643	240	102,154	371	209,317
Total.	137,206	2,472,826	749,827	2,087,945	410,214	1,701,784

Fuente : Examen de la situación económica, No. 782, enero 1994 (Banamex) INEGI.

(1) Con menos de 16 personas.

(2) Sin incluir servicios financieros y los de la Administración Pública.

Con base en el cuadro, las microempresas son el subsector más importante, debido a que el número de establecimientos con que cuenta en los tres sectores económicos es sumamente mayor en relación con los otros dos subsectores, y en cuanto al personal ocupado, podemos notar sólo una diferencia, en el sector industrial la gran empresa es la que ocupa más personal, pero tanto, en el sector comercial como en el de servicios, es la microempresa la que ocupa más, así como el sector más importante es el de comercio en cuanto al número de establecimientos.

Para establecer una microempresa no se necesita de una gran inversión económica ni el emplear a un considerable número de personas, puesto que la gran mayoría de ellas, y lo podemos ver, se localizan en el sector comercial en donde se manejan productos finales, y como ejemplos tenemos ; carpinterías, panaderías, misceláneas, tintorerías, cantinas, papelerías, ferreterías, farmacias, fruterías, imprentas, locales de comida, etc., en fin las podemos encontrar en cualquier parte de la economía.

De todo lo anterior se concluye que para resolver algunos de los problemas que presentan las micro, pequeñas y medianas empresas, habrá que considerar lo siguiente ;

- Nuestro país cuenta con un heterogéneo sector productivo.
- Los programas de financiamiento no son la única solución para éstas empresas.
- La simplificación administrativa en la dependencia pública que sirve de apoyo a éstas empresas es indispensable para la subsistencia de las mismas.
- Fomentar la formación integral de los pequeños empresarios, implicara provocar un enfoque humano y la dimensión trascendente de su labor, ya que el qué aporta su capital arriesga lo que tiene, pero el qué arriesga su trabajo arriesga lo que es su persona.

Se requiere transformar lo tradicional a lo moderno dentro de los procesos productivos, y nunca será suficiente utilizar recursos crediticios para solucionar los problemas de atraso e ineficiencia, ya que para empezar la modernización se necesitaran aplicar esquemas que faciliten el acceso a la capacitación, la información, la asistencia técnica y la tecnología, así como lograr una asociación empresarial en dirección a las economías de escala que nos permitan ser más productivos.

Importancia y Experiencia en Otros Países.

Así como sucede en México, en casi todos los países del mundo, las micro, pequeñas y medianas empresas representan un segmento de la mayor importancia, tanto por su número como por los empleos que crean y su participación en la generación de ingresos. A manera de ejemplo veamos los datos macroeconómicos de los EE.UU., en el siguiente cuadro ;

Datos Macroeconómicos de los EE .UU			
	Definición Amplia	Definición Intermedia	Definición Restrictiva
Número de micro, pequeñas y medianas empresas (millones)	20.3	12.2	4.1
Porcentaje del PIB	49 %	30 %	12 %
Porcentaje de la población trabajadora	59 %	37 %	15 %
Porcentaje de nuevos puestos	78 %	48 %	19 %

Fuente : NEUBAUER, Fred. La Empresa Familiar. Bilbao : Deusto, 1999, pág. 39.
Los datos sobre nuevos empleos abarcan el periodo entre 1976 y 1990.

Como podemos ver, aunque sea de una manera muy general, las micro, pequeñas y medianas empresas son muy importantes en las economías de los países industrializados, principalmente en el renglón que se refiere a la creación de nuevos empleos, y si vemos el siguiente cuadro, podemos recalcar lo dicho ;

Porcentaje Estimado de Micro, pequeñas y medianas empresas.	
País	Porcentaje
Portugal	70
Inglaterra	75
España	80
Suiza	85
Suecia	> 90
Italia	> 95
Oriente	> 95

Fuente : Fuente : NEUBAUER, Fred. La Empresa Familiar. Bilbao : Deusto, 1999, pág. 40.

En estos países éstas empresas son el subsector productivo más importante y se estima que aproximadamente aportan al PIB y al empleo, porcentajes que van del 45 al 70 % en todo el mundo no comunista.

La micro, pequeña y mediana empresa reviste una gran importancia en las economías de los países de mayor desarrollo relativo como España, Japón, Alemania y Estados Unidos, a manera de ejemplo, diremos que han logrado desarrollar este activo con la implementación de programas integrales de apoyo, empleando esquemas eficientes de asociación de micro, pequeña y mediana empresa para ¹⁴ :

¹⁴ ESPINOZA, Oscar. El impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. México : FCE, 1994, pág. 29

- ▶ La canalización efectiva de recursos financieros.
- ▶ Las compras de materias primas en común.
- ▶ Las investigaciones de mercado, con el fin de conocer las preferencias de los consumidores y penetrar a la vez a más mercados.
- ▶ Las exportaciones de sus productos.
- ▶ La creación de centros especializados en el desarrollo de tecnología para empresas de este estrato, y de fórmulas que vinculan a las micro, pequeñas y medianas empresas con las grandes empresas en relaciones de subcontratación, que claro, impulsan primeramente el desarrollo de las primeras.

Algo que es común encontrar en estas empresas, es ese carácter de asociación que les permite trabajar en una especie de subcontratación, es decir, tienen relaciones de trabajo con las grandes empresas a las cuales les sirven para las tareas más laboriosas en cuestión de productos manufacturados. A continuación, por medio del siguiente cuadro se mencionaran algunas de sus características :

País	Indicadores.	Políticas.	Mecanismos.
Italia	99 % Mipyme. 50 % del PIB. 60 % mano de obra. 30 % exportaciones. 4 de cada 10 están en una asociación.	Implantación de un programa de apoyo para la conversión Industrial de las grandes empresas.	Trabajan por un sistema de subcontratación o de asociación. Su estructura industrial es de integración vertical.
Japón	56 % Mipyme.	Eliminación de obstáculos comerciales. Tasas preferenciales. Otorgar incentivos fiscales. Ley para evitar el exceso de competencia. Ley para modernizar las instalaciones a través de mejor tecnología. Programa para relaciones laborales más efectivas y eficientes. Creación de 3 bancos de fomento industrial y 1 asociación, sostenidos por el gobierno.	Trabajan por un sistema de subcontratación o de cooperativas. Su estructura industrial es de integración horizontal.
Estados Unidos.	99.6 % Mipyme. 43 % del PIB. 66 % mano de obra. 40 % nuevos empleos. 20 % exportaciones.	Small Business Administration (SBA) : Programa de préstamo con garantía. Programa de préstamo directo. Cuerpo de servicios de ejecutivos retirados. Instituto de pequeña empresa. Centro de desarrollo de la pequeña empresa.	Trabajan por un sistema de subcontratación o de asociación. Su estructura industrial es de integración vertical.

FUENTE : ESPINOZA, Oscar. El impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. México : FCE, 1994, pág. 30.

Este cuadro nos da un panorama amplio de la importancia de éstas empresas y nos deja ver son unidades productivas fuertemente apoyadas por sus gobiernos, además de que su sistema de trabajo es igual, es decir, mediante un proceso de asociación empresarial.

Como ya vimos, las micro, pequeñas y medianas empresas en cualquier país son importantes en la producción y en la generación de empleos, son competitivas a nivel internacional y su gran flexibilidad les permite adaptarse a los cambios que se presentan en el mercado. A continuación se detallara un poco más el caso de estos tres países, en donde éstas empresas son básicas para su funcionamiento económico ¹⁵ :

¹⁵ Ibid. pág. 30.

En el caso de **Italia**, una característica de sus empresas es su proceso de producción, ya que se realiza en cadena, es decir, se divide el proceso de producción (se descentraliza) de un producto en todas sus fases, y cada una de ellas es realizada por diferentes empresas a través de un sistema de subcontratación. Esta flexibilidad es gracias a los cambios tecnológicos que se han implementado, ya que cada empresa sea micro, pequeña o mediana cuenta con tecnología de punta, además de que esta característica les permite dedicarse a la creación de varios insumos y no sólo a la producción de uno en especial, ya que no dependen de una sola gran empresa ni se especializan en un solo producto, sino que están ligadas con grandes empresas que producen bienes diferenciados.

En el caso de **Japón**, como sabemos es uno de los países más desarrollados y el que más se ha preocupado por el desarrollo de sus recursos humanos, se dice que su eficiencia y eficacia en los negocios se debe a su filosofía empresarial, ya que para los japoneses no hay cosas más importantes que la familia, el trabajo (al cuál ven como su segundo hogar) y su religión. Es el claro ejemplo de que sólo trabajando en equipo se pueden lograr grandes cosas en cualquier terreno, por ejemplo, cuando una empresa esta empezando su actividad económica, la población tiene la obligación moral de comprar sus productos hasta que ésta tenga ya un lugar seguro en el mercado e incluso se dedique a la exportación.

Destaca su integración manufacturera en la especialización de productos e insumos que son fabricados por conglomerados de micro, pequeñas y medianas empresas, que producen independientemente como subcontratantes de empresas mayores que operan en libre competencia. Trabajan fundamentalmente en cooperativas dada la dinámica que se logra al trabajar en grupo. En cuanto a la subcontratación que también existe, el gobierno juega un papel básico ya que las protege en relación a cualquier retraso que se pueda dar en los pagos que deben realizarles las grandes empresas por sus servicios, estableciendo para ello un pago de intereses moratorios.

El rápido crecimiento de la economía japonesa durante la década de los 60's profundizó su estructura industrial al configurarse complejos horizontales de abastecimiento, principalmente en la industria automotriz y electrónica, de aquí que se promueva la subcontratación dada esta tendencia.

Por ultimo, en el caso de los **Estados Unidos**, las micro, pequeñas y medianas empresas emplean a 6 de cada 9 personas y existen aproximadamente 19.8 millones de éstas empresas, de las cuales ; 15 millones están constituidas sólo por sus propietarios sin empleados, 2.9 millones tienen de 1 a 4 empleados, 1.8 millones tienen de 5 a 9 empleados, y 63, 000 tienen de 100 a 300 empleados.

Éstas empresas son un proveedor importante de las grandes cuya producción tiene como destino principalmente el mercado de exportación, lo cual permite una constante generación de empleos permanentes. Los buenos resultados de su funcionamiento y operación de este sector se deben a factores como ; el espíritu emprendedor de los empresarios, contar con una infraestructura eficiente, y principalmente a la innovación tecnológica.

En conclusión, es manifiesta la importancia que tienen y la atención específica que se le debe brindar a las micro, pequeñas y medianas empresas, no sólo por su participación en la producción de bienes y servicios para el abastecimiento nacional, sino además por su gran capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos, por la generación de empleos con menores inversiones y por sustentarse como un elemento principal de las políticas económicas en busca de una mejor distribución del ingreso.

Las micro, pequeñas y medianas empresas no son ajenas a la evolución de las estructuras económicas, ya que presentan un alto grado de vulnerabilidad a los cambios en el medio ambiente externo, que aunados a su importancia económica y social requieren de la necesidad de atenderse a través de políticas que se conviertan en acciones para que se integren con oportunidad a los cambios macroeconómicos.

Para ello, corresponde al Gobierno el ofrecer un escenario propicio para la formulación e implementación de programas orientados a mejorar la productividad y la competitividad de éstas empresas para poder incorporarlas al mercado exterior, y una forma de hacerlo como lo veremos en el siguiente capítulo, es a través del papel que ha desempeñado Nafin como generadora del desarrollo industrial del país.

4.- NAFIN, La Generadora del Desarrollo Industrial Nacional.

Nacional Financiera, desde su creación hace 59 años, ha estado vinculada al desarrollo productivo de México, como banca de fomento industrial y como agente financiero del gobierno ha desempeñado una función decisiva en la promoción de las principales actividades productivas del país, así como dentro del Sistema Financiero Mexicano. Ha vivido diferentes etapas desde su creación y hasta los tiempos actuales ;

Su primera etapa fue de 1934 a 1940, siendo la institución financiera del Estado, colocó los primeros títulos de deuda pública en el mercado de valores, como una parte del proceso de rehabilitación de los valores gubernamentales y en 1937 emitió por primera vez sus títulos financieros y realizó otras actividades y operaciones similares.

En 1940 se le asignó la función de banca de fomento y desde entonces operó como promotora del desarrollo industrial y como mecanismo para promover el ahorro y la inversión participando en el mercado de capitales, participo en el financiamiento de las obras de infraestructura que llevo a cabo el Gobierno y los organismos públicos, y participo también a la vez en la promoción directa de empresas paraestatales que satisfacían necesidades importantes de demanda de insumos básicos.

En 1950 intensifica la canalización de recursos a la industria básica, apoyando y complementando a la inversión que se destinaba a este sector productivo por parte de las diversas dependencias estatales. El Gobierno, al estar consciente de la importancia de las empresas manufactureras, al cumplir un papel estratégico en el suministro de insumos específicos y de alta intensidad de mano de obra en su elaboración, decide en 1953 crear Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña.

De 1950 a 1980, Nafin orientó sus acciones hacia la creación de importantes empresas estratégicas necesarias para impulsar el crecimiento económico, principalmente siderurgicas, mineras e industrias de bienes de capital, ya que este tipo de empresas eran proyectos que necesitaban tiempo de maduración y el monto de recursos que requerían eran muy elevados.

El impulso al proceso de industrialización, desde los años 40's y hasta principios de los 80's, contribuyo a la generación de numerosas empresas micro, pequeñas y medianas, proveedoras de insumos, productos y servicios que demandaban las empresas de mayor tamaño a la expansión misma del aparato productivo. De esta forma, Nafin coadyuvó al proceso de industrialización, proporcionando la creación de cientos de este tipo de empresas y responsabilizándose del otorgamiento de apoyos para su desarrollo y consolidación.

Para la atención de un número creciente de este estrato de empresas y de parques industriales, Nafin estableció diversos fideicomisos o entidades autónomas dedicadas a promover y facilitar su desarrollo, los cuales se mencionan a continuación ¹⁶ :

⇒ Fondo de Garantía a la Industria Pequeña y Mediana. (FOGAIN).- fue creado en 1953 para atender las necesidades de financiamiento de mediano y largo plazo de la pequeña y mediana industria que ya desde los años 50's crecía en gran número derivado del impacto de los grandes proyectos y del proceso de industrialización. Operó como banco de segundo piso, es decir, canalizaba el financiamiento a través de la banca comercial que era la encargada de atender directamente a los acreditados y tomar el riesgo de los proyectos que en su totalidad eran de pequeñas y medianas empresas.

⇒ Fondo Nacional de Fomento Industrial . (FOMIN).- fue creado en 1972 por el Gobierno y administrado por Nafin, cuyo propósito fue propiciar el establecimiento de nuevas micro, pequeñas y medianas empresas, así como el desarrollo de nuevos proyectos industriales en empresas ya en operación, mediante la participación con capital de riesgo de la institución.

⇒ Fideicomiso para el Estudio y Fomento de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales (FIDEIN).- es un fideicomiso constituido en Nafin en 1979, y cuyo propósito fue promover el establecimiento y desarrollo de parques, ciudades industriales y centros comerciales para propiciar polos de desarrollo y la mejor localización de la actividad económica.

¹⁶ Ibid. pág. 48

⇒ Fondo Nacional de Estudios y Proyectos . (FONEP).- creado en 1967 por el Gobierno como un fideicomiso en Nafin, su principal objetivo se centraba en el financiamiento de estudios de preinversión que permitieran a los industriales sustentar sobre bases más sólidas los proyectos de inversión.

⇒ Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña. (PAI).- no fue propiamente un fideicomiso, sino un mandato del Gobierno a Nafin para promover la capacitación y la asistencia técnica mediante el extensionismo industrial hacia las micro, pequeñas y medianas empresas.

Cabe mencionar que durante casi toda la década de los 80's , la economía mexicana vivió un proceso de crisis a la cual no podía ser ajena Nacional Financiera, es por ello que la institución vivió una etapa atípica en la cuál continuo realizando un importante papel como banca de desarrollo al sanear las finanzas de algunas empresas estratégicas para la economía nacional.

La depreciación del peso, los altos pagos de intereses de la deuda externa, el desequilibrio de la balanza comercial, la elevada inflación, la drástica contracción de financiamiento externo privado, entre otros aspectos, causaron graves problemas a las micro y pequeñas empresas, publicas y privadas, orillando a varias de ellas a situaciones de insolvencia y cierre. Ante esta situación, Nafin orientó parte de sus recursos y capacidad administrativa a la rehabilitación de las empresas estratégicas del Gobierno, principalmente en la minería, siderurgia y transportes.

El Cambio Estructural.

En 1989, Nafin emprendió una profunda transformación en su estructura y funcionamiento, respondiendo a dos premisas básicas :

La inversión privada sustituiría a la inversión pública como motor de la economía, y la economía se convertiría en una economía abierta, luego de un enorme periodo de proteccionismo.

Este cambio permito que Nafin dejara de ser la banca de desarrollo de un Estado propietario y se transformara en la banca de desarrollo de un Estado solidario y promotor de las micro, pequeñas y medianas empresas. El cambio tomó en cuenta que se requería aumentar la productividad, la calidad de los productos, y elevar la competitividad de las empresas, entonces se ofreció un esquema de apoyo integral para las empresas constituido por ¹⁷ ;

⇒ Crédito ágil y oportuno para financiar capital de trabajo, adquirir tecnología, así como para invertir en equipo que combata la contaminación y que ahorre agua y energía.

⇒ Garantías complementarias a las que ofrecen las propias empresas para acceder al crédito institucional.

⇒ Financiamiento por innovación y desarrollo tecnológico en apoyo de la conversión de la planta productiva.

⇒ Capacitación para elevar el nivel de gestión empresarial que posibilite su desarrollo y crecimiento.

⇒ Asistencia técnica que les oriente en sus acciones para crecer, y aumentar su productividad y calidad.

⇒ Acceso a la información que propicie su modernidad, disminuya costos y aumente su eficiencia.

⇒ Asesoría para el establecimiento de esquemas de asociación para acceder a las economías de escala, sin perder su flexibilidad y capacidad de adaptación a la dinámica de las circunstancias.

¹⁷ Ibid. pág. 50.

Fusión de los Fondos de Fomento.

Para que cada vez un mayor número de micro, pequeñas y medianas empresas pudieran tener acceso a los recursos financieros de la institución, en 1989 Nafin fusionó e incorporó los 6 fondos de fomento que brindaban atención a ese estrato de empresas bajo modalidades diferentes e incorporó, además, al Fondo Nacional de Equipamiento Industrial (FONEI), que atendía a la gran industria privada y que era manejado por el Banco de México.

De esta forma se incorporaron a la institución 39 programas diferentes que tenían estos fondos, pero tiempo después fueron simplificados y reestructurados con el objetivo de homogeneizar sus reglas y criterios de fomento, siendo agrupados en sólo 6 programas de promoción y desarrollo, los cuales se mencionan a continuación ¹⁸ :

→ Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PROMYP).- su propósito es conceder créditos con trámites simplificados para financiar el pago de sueldos y salarios, la compra de insumos, maquinaria y equipo.

→ Programa de Modernización.- mediante este se apoya a empresas medianas y grandes que reorientan su estructura, procesos productivos y de comercialización para incrementar y mejorar sus niveles de competitividad, y uno de sus propósitos es lograr una mayor eficiencia y productividad en términos de producto, calidad, precio, distribución, comercialización y servicios inherentes.

→ Programa para la Infraestructura y Desconcentración Industrial.- su objetivo es complementar las acciones del Gobierno destinadas a descentralizar y localizar mejor la planta productiva. Son elegibles para este programa las empresas que compren, vendan o construyan naves o parques industriales, y que comprendan todo tipo de servicios, tales como comunicaciones, transporte, etc.

→ Programa de Apoyo al Desarrollo Tecnológico.- a través de este se otorga financiamiento y garantías a mediano y largo plazo, así como asistencia técnica para la asimilación, adaptación, investigación y desarrollo tecnológico de productos industriales y la prestación de servicios técnicos, al igual que su transferencia, comercialización y utilización.

→ Programa para el Mejoramiento del Medio Ambiente.- su propósito es otorgar apoyo financiero y garantías a las empresas que realicen inversiones encaminadas a la prevención control y erradicación de la contaminación, así como aquellas empresas que produzcan equipo anticontaminante.

→ Programa para Estudios y Asesorías.- con este se otorga financiamiento para la formulación de estudios de viabilidad y de preinversión, así como otras asesorías a fin de sustentar técnicamente la planeación y la ejecución de proyectos productivos que fortalezcan la capacidad de gestión empresarial.

Estos programas fueron impulsados a principios de la década de los 90's y la mayoría de ellos siguen vigentes, y a los cuales podemos sumar los siguientes que fueron puestos en marcha a finales de esta misma década, más precisamente después de la crisis de 1994, como una manera de fomentar más la actividad productiva ¹⁹ ;

→ Alianza para el Campo.- con el se instrumentaron diversos programa de apoyo al campo en inversión, infraestructura, financiamiento y capacitación, así como mecanismos para reducir el endeudamiento de los agentes económicos del sector agropecuario y pesquero.

→ Programa de Política Industrial y Comercio Exterior.- establece estrategias y líneas de acción que conforman la política industrial de largo plazo., la cual promueve un entorno competitivo y apoya el fortalecimiento de las empresas.

¹⁸ Ibidem. pág. 52.

¹⁹ Ibidem. pág. 55.

→ Acuerdo de Apoyo Financiero y Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.- su propósito es que las micro, pequeñas y medianas empresas cuenten con alternativas de pago, reestructuración de sus adeudos y obtengan nuevos créditos para sus actividades productivas.

Con la implementación de estos programas de financiamiento se busca que la micro, pequeña y mediana empresa logre estabilizarse como el punto de crecimiento y desarrollo de nuestra economía, y a la vez éstos se deben de complementar con la asistencia técnica, la capacitación, la información, y la promoción de la asociación empresarial.

5.- Problemas Generales.

No obstante que éstas empresas poseen una posición importante en la generación de empleos, se enfrentan a una serie de problemas que obstaculizan su desarrollo, y que son una desventaja en su competencia con las grandes empresas, entre los cuales se encuentran los siguientes.²⁰

Administrativos.

Presentan una incapacidad al contar con un sólo administrador que no está especializado en nada, sino se le ve como un ' hombre orquesta '. Esta deficiencia no les permite implantar una adecuada función administrativa en sus operaciones, por lo tanto, los recursos económicos, materiales y humanos están bajo el control diario de sus dirigentes, y de la forma en que se utilicen dependerá el éxito o fracaso de la empresa, entendiéndose por éste, un progreso económico y social tanto para los propietarios como para los trabajadores y en última instancia al país en general. Por otro lado :

- Carecen de una planeación de sus actividades, lo cual provoca que no haya una clara definición de tareas, de líneas divisorias de autoridad y de responsabilidad dentro de la empresa.

- La toma de decisiones esta influenciada por factores de tipo personal.

- La centralización de las funciones administrativas (organización del trabajo y delegación de autoridad) provoca que la empresa no se desarrolle eficientemente.

- La mayoría del personal que labora en este tipo de empresas son familiares o amigos muy allegados, lo cual origina un conflicto de incompetencia familiar creando graves problemas dentro de la empresa.

Estas cuestiones se podrían resolver en la medida en que los dirigentes reciban una formación y preparación en lo que se refiere a las actividades de administración.

Producción. (Materia prima y mano de obra)

Uno de los problemas más críticos que afrontan éstas empresas es la disponibilidad y calidad de las materias primas como insumo para su producción, y se considera un problema en la medida en que su adquisición depende de factores tales como ;

- Su capacidad económica, que no le permite aprovechar la compra de materias primas en un grandes cantidades cuando se prevé un incremento en su precio.

- La localización de la empresa, que muchas veces se encuentra lejos de los centros de abastecimiento y que le impiden beneficiarse de nuevos materiales que aparecen en el mercado de insumos.

- Depende de un solo proveedor, lo cual le trae como consecuencia ; un incremento en los costos de adquisición, poca disponibilidad y que se prefiera a otros compradores que realizan sus compras en cantidades mayores.

- La falta de crédito, de capital propio, de transporte y de lugares de almacenamiento.

²⁰ PERÉZ, Rodolfo. La Pequeña y Mediana Empresa en México. México : UAM , 1988, pág. 41.

➤ Gran parte de ellas no cuentan con programas de selección, contratación y capacitación de personal, que de alguna manera les permitiera evaluar las capacidades y habilidades de la fuerza de trabajo que requieren.

Financieros.

La mayoría de éstas empresas no tienen posibilidad de captar capital para inversiones fijas, ya que tienen una capacidad limitada de pagos e insuficiencia de capital de trabajo. Esto se debe a factores como ;

➤ No pueden cubrir los gastos de gestión de pequeños préstamos, incluyendo el costo de investigar la responsabilidad financiera y los riesgos de insolvencia. Además, si se les llega a prestar alguna cantidad, está va acompañada de una alta tasa de interés.

➤ Su margen de rentabilidad es insuficiente para permitir amortizaciones.

➤ Y la principal, carecen de garantías reales que la banca exige para otorgarles un crédito.

Es así como no cuentan con fuentes de financiamiento, que les permitan contar con los fondos necesarios para hacer crecer sus instalaciones, mantener un cierto equilibrio en su capital de trabajo y poder financiar sus ventas, pero también es cierto, que la mayoría de los pequeños empresarios no conocen las facilidades que otorga Nafin, la cuál canaliza sus recursos a través de bancos de depósito, banca múltiple, uniones de crédito, sociedades financieras y de ella misma. Por otro lado, prefieren los préstamos personales, ya que al ser empresas de familia tienen miedo a endeudarse y perder su patrimonio.

Mercado. (Comercialización)

Los empresarios no poseen conocimientos sobre cómo comercializar sus productos en el mercado en donde están inmersos, y si los tienen, no se preocupan por actualizarlos. Las empresas no pueden hacer un desembolso para actividades como publicidad, renta de salas de exhibición en lugares concurridos, realizar investigaciones de mercado que les den una idea de los cambios en las preferencias de los consumidores, y que en determinado momento ayudarían a la apertura de mejores mercados. Otro aspecto, es su ubicación con respecto a los centros de consumo, ya que se dan altos costos de transporte de las mercancías hacia los lugares de compra.

La decisión sobre la comercialización de sus productos involucra ;

➤ Decidir cuando se va a lanzar un nuevo producto, ya que lo ideal es que se saque al mercado en la temporada adecuada, sin embargo, éstas empresas se enfrentan al problema de la sustitución de productos y por ello surge la necesidad de buscar un alto nivel de productividad en el menor tiempo posible.

➤ Decidir si el producto se va a lanzar en un solo lugar, a nivel regional o en todo el país, esto no lo pueden hacer ya que ellas tienen que seleccionar una parte específica del mercado y emprender una campaña relámpago para lograr participar en él.

➤ Decidir sobre los siguientes factores para poder catalogar sus mercados alternativos de acuerdo a su rama industrial ; el potencial del mercado, la penetración competitiva, y la reputación local de la empresa.

Una vez dentro de los mercados las empresas deben fijar un blanco de distribución y promoción a los mejores grupos en perspectiva. Y la última decisión para llevar una buena comercialización es aplicar las estrategias de mercadotecnia para la introducción de productos a un nicho de mercado. Se puede considerar que los principales problemas de comercialización son ;

➤ El poder adquisitivo del consumidor.

➤ La sustitución de productos.

➤ La excesiva competencia.

- Las deficiencias de transporte y almacenamiento.
- Los problemas en los canales de distribución, la falta de publicidad y las trabas a la exportación.

Tecnológicos.

La tecnología es el factor más importante en el desarrollo industrial de cualquier país y es característico de este tipo de empresas que sus técnicas de producción sean tradicionales y no hayan sido adaptadas a los avances tecnológicos modernos de su área de actividades. Sus técnicas de producción son muy parecidas a las de las grandes empresas, pero solo tienen una o pocas unidades de equipo, en tanto que las grandes tienen muchas análogas. El problema técnico se refleja más en la eficiencia y en la productividad, lo cual hace difícil que ellas en algún momento impongan modalidades de consumo como lo hacen las grandes empresas, que en cierta medida, si imponen en el mercado sus productos basándose en la diferenciación de los mismos.

Como ejemplos de que los problemas técnicos pueden ocasionar costos no contemplados en los planes, tenemos que la mala conservación de la maquinaria se debe a que no se cuenta con los manuales de procedimientos que indican las soluciones a emprender en el caso de que se presenten ciertos tipos de problemas, o también, en la compra de maquinaria no se prevé la inclusión de asistencia técnica, para capacitar a las personas que van a manejarla.

Sin embargo, a pesar de sus desventajas tecnológicas, un aspecto a su favor se da cuando se presenta la oportunidad de cambiar de un producto a otro para aprovechar una posible oportunidad de mercado, ya que les representan menores costos y gastos realizarlo en comparación con la gran empresa. Por otro lado, la inflación también es otro problema, ya que la incidencia del proceso inflacionario en el aumento de los precios y costos de producción ha provocado que las limitaciones de una pequeña producción dificulten la absorción de los mismos.

6.- Fracaso.

El emprender cualquier actividad económica implica conocer el contexto sobre el cuál se quiere actuar, a través de una serie de análisis de las posibles ventajas y desventajas de incursionar en algún campo productivo, por lo que la idea de establecer una micro, pequeña y mediana empresa implica conocer las limitaciones para tomar una mejor decisión con respecto al establecimiento o no de está.

Para emprender una actividad es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos ;

- Se debe conocer el entorno económico, político, social, cultural y tecnológico en el que se va a actuar, ya que son un factor a la hora de la toma de decisiones.
- El empresario debe estar consciente del riesgo financiero que va a adquirir, así como su responsabilidad con futuros acreedores, proveedores y clientes.
- Debe vigilar el cobro de la mercancía y los pagos de las materias primas y la mano de obra, cuidando que se realicen a tiempo para que la producción no se detenga.
- Y debe tener en cuenta que necesita tener reservas económicas para hacerle frente a algunos imprevistos como crisis económicas, elevación de costos de materias primas, elevar la producción, etc.

Se ha demostrado que el fracaso de este tipo de empresas ha sido por la falta de experiencia o incompetencia de sus administradores, tal inexperiencia lleva consigo deficiencias en la administración siendo las más importantes ;

- Deficiencias en la dirección (toma de decisiones equivocadas y falta de profesionalismo).
- Carencia de productos competitivos.

- Una competencia aguda.
- Falta de políticas de personal, de desarrollo de productos, de mercado y de distribución.
- Y factores externos fuera del alcance de la empresa.

7.- Categoría Jurídica.

Un punto importante de la micro, pequeña y mediana empresa es que se puede caracterizar por su categoría jurídica, ya que este tipo de empresas pueden ser puestas en funcionamiento bajo diversas formas de asociación empresarial, como ;

- Sociedad Anónima .
- Sociedad Anónima de Capital Variable.
- Sociedad Anónima de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad en Comandita.
- Sociedad Cooperativa.
- **Individual o Familiar.**
- Otras.

Como el estudio se va a realizar en una pequeña empresa de carácter familiar, pasaremos al siguiente capítulo en el cual se hablara de las empresas que se encuentran bajo este régimen jurídico y que se conoce de antemano, cuentan con características diferentes a las empresas en donde su propiedad y su dirección esta en manos de varios dueños y no en uno sólo como en la de tipo familiar.

CAPITULO IV

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa Familiar.

Hasta el momento hemos analizado a grandes rasgos puntos muy importantes que tienen que ver con las micro, pequeñas y medianas empresas como su origen, sus características, sus funciones, su importancia tanto social como económica así como en otros países, el papel de Nafin en relación a procurar su desarrollo industrial, los problemas a los cuales se enfrentan, algunas causas de sus fracasos y su categorización jurídica. Todo esto relacionado con su carácter externo o económico, ahora la cuestión será hablar de su carácter interno o familiar, el cuál les ha permitido una gran diferenciación con otro tipo de empresas.

Sabemos que pueden ser puestas en marcha bajo diversos regímenes jurídicos, pero dado que la parte práctica será en una empresa familiar, vamos a ver de manera general cuales son sus características más importantes en cuanto a su manera de funcionar y operar. Se va a hablar de las empresas familiares sin hacer una diferenciación en cuanto a su tamaño, ya que casi todas empiezan siendo micro o pequeñas.

8.- Definición.

Existen una serie de elementos que se toman en cuenta para elaborar la definición de lo qué es una empresa familiar, y entre los más comunes tenemos ;

- * El porcentaje de participación de la familia en el capital.
- * El que la familia propietaria trabaje en la empresa.
- * Y el número de generaciones.

Estos elementos no son excluyentes, y en su mayoría recogen las variables que más se pueden presentar en cualquier definición. Se considera la siguiente definición, como la más completa que se ha logrado establecer en el campo de investigación de las micro, pequeñas y medianas empresas de familia :

“ Se considera que una empresa es familiar cuando se le ha identificado estrechamente con por lo menos dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y objetivos de la familia “. ²¹

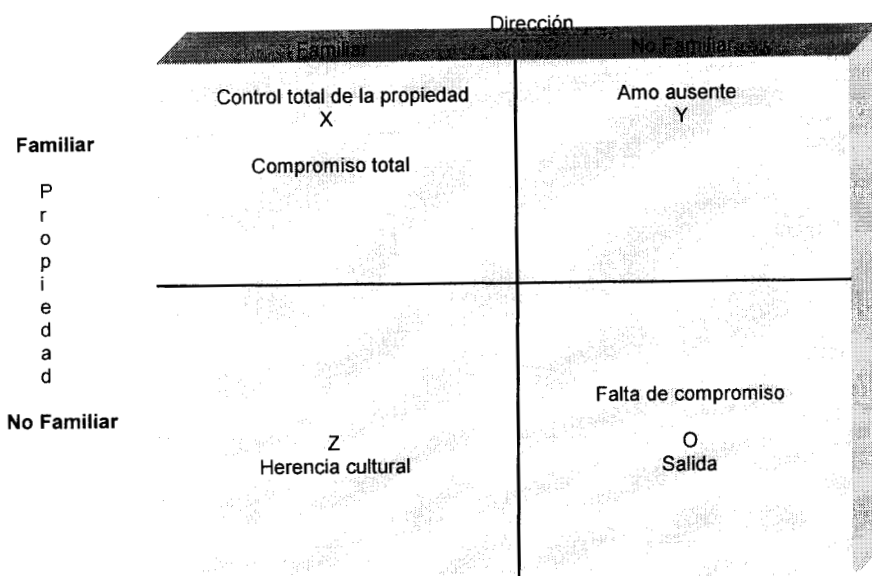
Esta relación se pone de manifiesto cuando se dan una o más de las siguientes condiciones ;

- * La familia influye en la elección del sucesor.
- * Los valores institucionales de la empresa se identifican con la tradición de la familia.
- * Los actos de los familiares afectan la imagen de la empresa.
- * Se siente una obligación a conservar la empresa, aún cuando haya crisis.
- * La elección de una carrera tiene que adaptarse a los requerimientos de la empresa.
- * La posición jerárquica en la familia suele ser la misma en la empresa.

Tomando en cuenta los elementos más comunes y las condiciones para crear una definición, podemos concluir que el elemento familiar en una empresa, esta en la perspectiva de quien la quiera ver de una u otra manera. No obstante, hay un rasgo común entre las diversas definiciones que existen, la idea de la influencia o control de la familia, la cual se expresa a través de dos criterios ; el de propiedad y el de dirección, los cuales son representados en el siguiente esquema ²² :

²¹ NEUBAUER, Fred. La Empresa Familiar. Bilbao : Deusto, 1999, pág. 3 4.

²² Ibidem. pág. 36.



La matriz propiedad - dirección.

En el punto **x**, los propietarios y los directivos pertenecen a la familia, se presenta muy a menudo en la primera generación. En el punto **y**, ninguno de los empleados es de la familia pero la propiedad sí. En el punto **z**, la empresa ha sido vendida pero la dirección sigue en manos de la familia. Se considera que sigue siendo familiar en el sentido de que los valores y el estilo de dirigir de la familia siguen influyendo en las actividades diarias de la empresa, es decir, su herencia cultural permanece en la empresa aún después de que ya no le pertenece. En el punto **O**, se da el caso en que la empresa ha dejado de ser de la familia tanto en la propiedad como en la dirección.

En base a la matriz de propiedad y dirección, se podría hablar no de si una empresa es familiar o no, sino en que nivel o grado la empresa está controlada por una familia. La familia puede pasar de un cuadro a otro en cada una de las etapas de crecimiento de la empresa, es decir, se puede pasar de la propiedad total a la enajenación total de la propiedad, para volver a una propiedad parcial y adquirir después nuevamente la propiedad total.

Bueno, tomando en cuenta lo anterior, podemos elaborar una definición personal, que se ajuste mejor a lo que es una empresa familiar.

“ Una empresa familiar es aquella que es fundada por una familia y en la cuál convergen tres subsistemas que son la familia (que transmite sus valores y tradiciones), la propiedad (que permite el control para la toma de decisiones), y la empresa (que es el medio de subsistencia de todos), con la intención de aprovechar las oportunidades que se presenten en el entorno “.

Existen dos tipos de empresas familiares :

→ Unigeneracional.- nace cuando un empresario invita a otros miembros de la familia de su misma generación a compartir la dirección-propiedad de la empresa, o cuando dos familiares de la misma generación - dos hermanos o primos o un matrimonio - fundan una empresa.

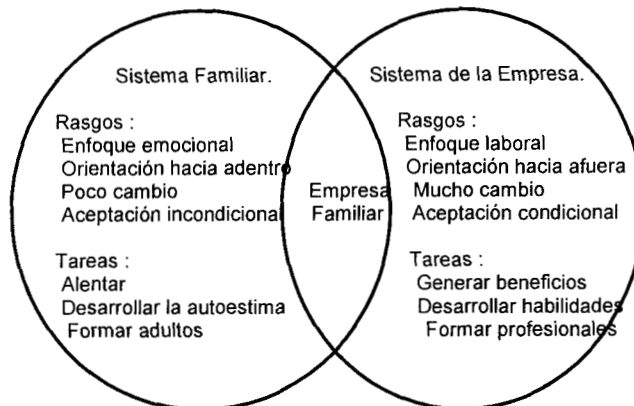
→ Intergeneracional.- aparece habitualmente en una etapa posterior del ciclo vital de la empresa, cuando la generación fundadora considera que la compañía ha crecido tanto que puede acomodar a la generación siguiente, y lo común es la relación padre e hijo.

9.- Sistemas Entrelazados.

Las empresas familiares están formadas inicialmente por dos sistemas ; la familia y la empresa. Primeramente, " un sistema es un conjunto interconectado de partes que actúan como un todo " ²³, por poner un ejemplo, podemos citar a los circuitos eléctricos, el sistema nervioso, un grupo de personas, etc.

La teoría de sistemas nos dice que todos los elementos de un sistema son interdependientes, es decir, que lo que afecta a una parte afecta también a las otras. La familia y la empresa, si bien están formadas en muchas ocasiones por los mismos individuos, son mundos totalmente diferentes, ya que cada uno de ellos tiene sus objetivos, prioridades y expectativas propias, como lo podemos ver en el siguiente esquema ²⁴, el cual nos ayuda a visualizar la dinámica de la situación de cada uno de los sistemas :

Superposición de los sistemas de la empresa familiar.



Para la empresa familiar el desafío consiste en aprender la manera de cambiar la relación, las normas, las expectativas y los comportamientos en la medida en que los familiares se mueven en los dos sistemas. El sistema familiar tiene determinadas necesidades y energías que a veces entran en contradicción con el sistema de la empresa.

El sistema familiar busca preservar la armonía y minimizar el cambio ; el sistema de la empresa, por el contrario, a veces requiere conflicto y cambio, al igual que las tareas de cada uno son diferentes. La familia existe para cuidar de sus miembros y proveer a su desarrollo y formación ; la empresa busca generar los beneficios y actuar con eficacia en un medio competitivo. Los conflictos de este tipo de empresas se producen cuando las necesidades o las prioridades de la familia se imponen por sobre las necesidades de la empresa.

Los individuos que pertenecen a la familia propietaria frecuentemente confunden los roles que deben desempeñar en la empresa, por un lado, y en la familia, por el otro. Se debe de reconocer que contribuye a ello la ausencia de limites precisos y definidos entre uno y otro grupo. No se produce la separación, que sería una especie de equivalencia a una división celular, sino que al contrario, se observa una unión muy estrecha de la estructura original (la familia) que abarca y comprende a la nueva estructura (la empresa).

Casi siempre, las personas acceden a puestos en la empresa sin siquiera pretenderlo, ya que se da como una consecuencia lógica de su pertenencia a la familia, y no llegan a interpretar y comprender los roles que

²³ BORK, David. Como Trabajar en la Empresa Familiar. Barcelona : Granica, 1995, pág. 77.

²⁴ Ibíd. pág. 78.

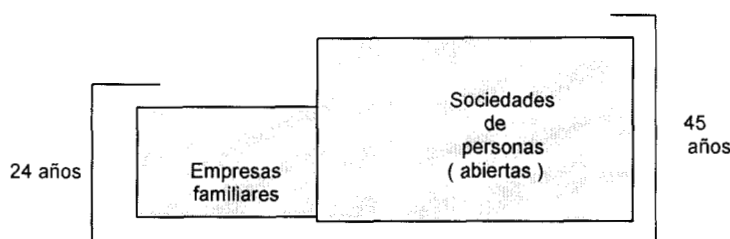
se espera que ellos desempeñen en la organización empresarial. Entraron a formar parte de la empresa solamente por el hecho de ser miembros de la familia ; en la empresa se necesitaba " alguien de confianza " para una determinada función, pero en muchas de las ocasiones, sin necesitarse, se crea la función para un familiar que ha llegado a la edad de trabajar.

Se encuentran actuando en la empresa, pero si como estuvieran en una reunión social común de familia, contribuyendo a crear una atmósfera particularmente perniciosa en el lugar de trabajo. Este tipo de organización constituye una forma especial de empresa ; sus integrantes conforman también, con frecuencia, una familia peculiar, ya que no distinguen, comúnmente, qué elementos diferencian a la familia de la empresa y utilizan a ésta, sus recursos y hasta sus personas, como parte de las cosas de la casa.

Es precisamente este carácter dual de las relaciones lo que conduce, en forma inevitable, a confundir los roles de los integrantes de tal manera que, en un momento determinado de la vida de la empresa, ello acarrea una serie de conflictos (en ésta y en la familia) que, de no ser debidamente previstos y considerados, conducen a una decadencia y posterior desaparición de actividades económicas que, con otro origen u otra organización, podrían haber continuado en forma próspera y eficiente.

Un estudio de la Universidad Belga de Lausana, encontró que la expectativa de vida de las empresas familiares ronda los 24 años, en tanto que el promedio de vida de las sociedades abiertas es de 45 años ; así mismo se demuestra que la mayoría de los fracasos se dan en los primeros 5 años de vida.²⁵

Expectativas de Vida de Sociedades Comerciales.



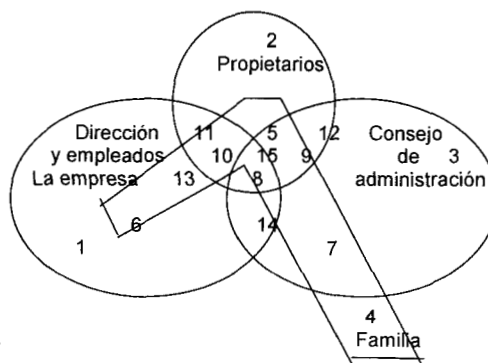
10.- La Empresa Familiar como un Sistema.

La empresa familiar puede ser entendida como un sistema constituido por cuatro subsistemas interconectados, con el propósito de poder determinar en algún momento el origen de los problemas que suelen aparecer en algunas circunstancias, y al mismo tiempo, representa la forma de organización empresarial más complicada que existe, y esto lo podemos ver en el siguiente esquema²⁶ :

Estructura de Empresa Familiar

Funciones :

- 1.- Sólo dirección y empleados.
- 2.- Sólo propietarios.
- 3.- Sólo consejo.
- 4.- Sólo familia.
- 5.- Familia - propietarios
- 6.- Familia - dirección y empleados.
- 7.- Familia - consejo.
- 8.- Familia - dirección y empleados - consejo.
- 9.- Familia - consejo - propietarios.
- 10.- Familia - propietarios - dirección y empleados
- 11.- Propiedades - dirección y empleados.
- 12.- Propietarios - consejo.
- 13.- Propietarios - consejo - dirección y empleados.
- 14.- Dirección y empleados - consejo.
- 15.- Familia - propietarios - dirección y empleados - consejo.



²⁵ IRIGOYEN, Horacio. La Crisis en la Empresa Familiar. Buenos Aires : Macchi,,1999, pág. 26.

²⁶ NEUBAUER, Fred. La Empresa Familiar. Bilbao : Deusto, 1999, pág. 46.

El número de funciones que puede desempeñar un individuo se determina en base al lugar que ocupe dentro de este modelo, lo cual implica que cada individuo tiene sus propios intereses y objetivos, pues analizan las situaciones que se presentan en la empresa desde su perspectiva, y no como algunos autores dicen en relación a que los problemas familiares se deben a diferencias de carácter.

Por ejemplo, al momento de tomar una decisión sobre la determinación de los dividendos, frecuentemente se trae implícita una carga emocional. El presidente del consejo, director, propietario y miembro de la familia (posición 15) tendrá una opinión distinta de la del hermano menor (posición 5) que no se sienta en el consejo ni trabaja en la empresa. El director querrá reinvertir las ganancias, mientras que el otro deseara cobrar sus dividendos al momento. En general hay mucha resistencia en mirar adentro de la familia y en los vínculos de trabajo que se generan, ya que hay temor a destruir a la familia o a la empresa y a perder el patrimonio familiar.

11.- Etapas de Desarrollo.

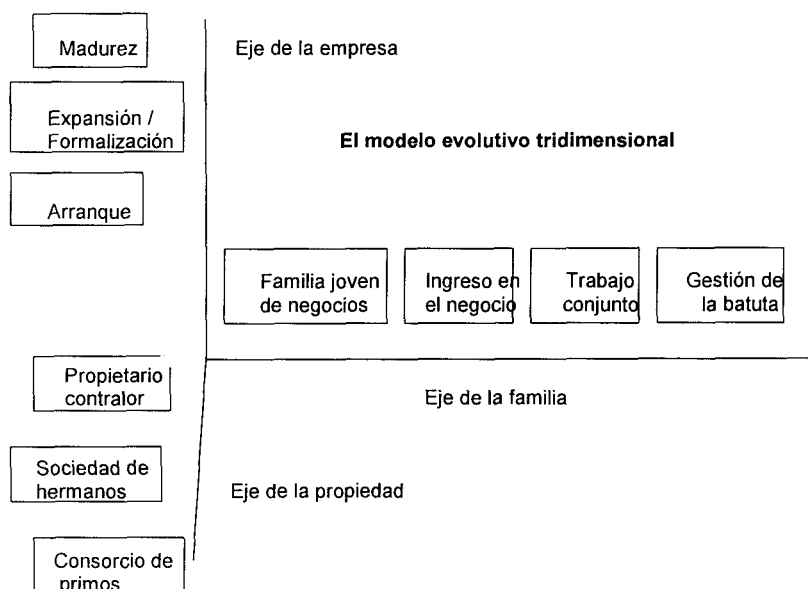
El anterior esquema nos da una idea para poder entender el dinamismo de la empresa familiar, pero no es suficiente, ya que el factor tiempo juega un papel importante en cuanto a la evolución de cada uno de los subsistemas, significando esto cambios en la organización de la familia y en la distribución de la propiedad. Cada círculo cambia, a medida que la gente entra y sale con el paso del tiempo.

Las familias son una serie interminable de entradas a través del matrimonio, el nacimiento y de salidas a través del divorcio y la muerte, estos acontecimientos cambian de una manera importante el accionar de la familia, y lo mismo sucede con los negocios, conforme llegan y salen gerentes y grupos de accionistas, los nuevos dueños asumen la responsabilidad de la propiedad y los anteriores la abandonan.

La empresa cambia a mediada que los individuos atraviesan los límites dentro del sistema, es decir, el movimiento de una persona de un sector a otro (de ser miembro de la familia a ser empleado de la empresa o de ser empleado a ser propietario, etc.), provoca una reacción en el sistema entero. Los ajustes del sistema cuando sus integrantes traspasan los límites y el significado que esas acciones tienen en la vida de las personas, constituyen la esencia del fenómeno de las empresas familiares.

El resultado de incorporar al esquema el desarrollo a lo largo del tiempo es un modelo evolutivo tridimensional, es decir, para cada uno de los subsistemas hay una dimensión evolutiva individual. Estos avances evolutivos influyen unos en otros, pero también son independientes, ya que cada parte cambia a su ritmo y de acuerdo a su secuencia. El siguiente modelo describe un espacio tridimensional que representa los tres ejes del desarrollo de la empresa, la propiedad y la familia ²⁷ :

²⁷ GERSICK, Kellin. Empresas Familiares. México : Mc Graw Hill, 1997, pág. 18.



Toda empresa familiar ha llegado a algún punto en el eje de desarrollo de la propiedad, a algún punto en el eje de desarrollo de la familia y algún punto en el eje de desarrollo de la empresa, es decir, las etapas evolutivas nunca van a la par sino que la secuencia de su desarrollo se da de una manera individual, y en muchas ocasiones esta disparidad de tiempos es lo que provoca los conflictos.

12.- Los Ciclos de Vida.

El empresario familiar desea transmitir su empresa a la generación siguiente y, sin embargo, sólo una pequeña parte de las empresas consigue mantener el carácter familiar por más de una generación. A continuación se mencionan los ciclos de vida de éstas empresas ²⁸ :

Primera Generación. (Cuando el fundador tiene que dejar el poder)

Es común oír lo siguiente, " Llevo muchos años trabajando para crear y hacer prosperar a esta compañía (mi compañía) y me está llegando el momento de transferirla a mis hijos ". Este momento puede ser deseado o no, por el fundador pero llega inevitablemente. Detrás de esta afirmación se suelen esconder una serie de dudas y barreras profundas :

¿Cómo transfiero la empresa a mis descendientes sin que se vea afectada en su proyección?, ¿Serán capaces de mantener la empresa como se las dejo?, ¿Sabrán gestionarla como es necesario?. Planteamientos de este tipo son indicativos de un conflicto cultural que debe gestionarse y que no suele ser aparente a los ojos de la primera generación.

La compañía ha nacido y ha crecido con y por el carácter del fundador, y la cultura de la misma se ha desarrollado impregnada por éste, que suele corresponderse con el de una persona emprendedora, muchas veces incluso arrolladora, impaciente, inquieta, activa, poco acostumbrada a la participación, poco tolerante respecto a la crítica, exigente, orientada casi exclusivamente al negocio, y que desea el crecimiento por encima de todo.

²⁸ LEACH, Peter. La Empresa Familiar. Barcelona : Granica, 1999, pág. 41.

El planteamiento legítimo del fundador de saber si su segunda generación, que teóricamente está mucho más preparada, que ha leído y que crece en las modernas teorías de gestión como ; la calidad total, la satisfacción del cliente, la dirección y planeación estratégica, la ventaja competitiva, etc., que tanto le cambiará su compañía y que posiblemente dejará de ser exitosa y se convertirá en una empresa mediocre para luego desaparecer, si esto no ocurre antes. El diagnóstico de esta situación es muy claro. El clima y la cultura que requiere la empresa, una vez lanzada y consolidada, no son los mismos que en su inicio, sino muchas veces totalmente diferentes.

Así pues, el fundador tiene que ser capaz de entender que la empresa que van a desarrollar sus herederos ha de ser forzosamente diferente de la que él construyó, aunque lo hagan sobre sus sólidos cimientos. Como vemos se trata del primer paso hacia la profesionalización de la compañía, y la mejor manera de gestionar este conflicto es mediante el diálogo, la comprensión y la tolerancia intergeneracional.

Detallando este punto un poco más, la empresa familiar en primera generación, atraviesa dos momentos claramente diferentes :

El del comienzo de la actividad.- durante esta fase, la empresa, va creciendo poco a poco, llevada de la mano de su creador, que es quien aglutina todo el poder de decisión y el peso de la responsabilidad, es natural por lo tanto, que se sacrifique el poder.

Y una fase posterior, en la que la empresa ha crecido en tamaño, tiene sus años de esplendor y en la que el empresario ya tiene conciencia de que la empresa no debe terminar con él, sino que debe ser continuada por sus hijos o descendientes.

En el primer momento, cuando comienza el negocio, no es fácil que se presente la problemática de abordar ninguna opción estratégica de crecimiento, por el contrario, lo que preocupa a su fundador es algo tan simple como la propia supervivencia, y ésta puede lograrse atendiendo únicamente al mercado tradicional.

Al pasar de los años, como el negocio ha logrado prosperar, el fundador tiene en su mente ya la preocupación de crecer, por una parte por el deseo natural de garantizar un patrimonio sustancial a sus hijos y descendientes, a si mismo y a su cónyuge, y por otra parte para dar cabida a los miembros de la familia sucesores. La tendencia natural y humana es la de mostrar reparos a compartir el poder.

El fundador, en sus años de éxito, tiene la obligación y la responsabilidad de liderar o manejar los cambios necesarios en pro de la continuidad y crecimiento de su empresa, por lo que si, que deberá realizar ciertos cambios para revitalizarla o al menos, no convertirse él mismo, en el mayor obstáculo. Este es su reto fundamental, el de no limitar, mermar o impedir, la capacidad de crecimiento.

Segunda Generación. (Cuando los hijos quieren asumir el poder)

La óptica de los herederos en esta situación es , " Mi padre ha hecho crecer bastante a la empresa, ahora me toca gestionar a mí ", y lo que comúnmente se suele preguntar es ; ¿Seré capaz?, ¿Cómo le demuestro que lo soy ?, ¿Me dejará demostrárselo?.

Como se ha comentado, la gran diferencia entre la primera y la segunda generación radica muchas veces en el carácter emprendedor de la primera por un lado, así como de la preparación teórica de la segunda (de la que careció el fundador). El problema de fondo radica en lo que quiere decir ser capaz, ya que para el fundador muchas veces significa entender la empresa como él la entiende, pero para la segunda generación ser capaz significa cambiarla, es decir, pasar de una empresa orientada al corto plazo, a resultados tangibles y materiales, a una empresa más planificada, organizada, donde los intangibles se empiezan a relacionar con resultados a medio y largo plazo.

En estas circunstancias se genera un conflicto emocional entre lo que la primera y la segunda generación entienden por capacidad y por éxito, y en la medida en que la segunda generación va incorporando profesionales externos a la compañía, genera una corriente crítica que piensa como ella y que empieza a hacer el cambio. En contrapartida, la primera generación acostumbra a defenderse colocando peones en

lugares estratégicos de la organización, a los que se les suele conocer por vieja guardia. Lo que es un conflicto emocional en el ámbito familiar, en la empresa se ha convertido en un conflicto de poder.

La mejor manera de superar este problema, que en el fondo es el mismo que el anterior, es otra vez, mediante el diálogo, comprensión y tolerancia entre dos formas diferentes de entender una misma realidad. La clave es que la primera generación comprenda que esta realidad no es estática sino cambiante.

A partir de este momento, es común que se planteen las diversas opciones de crecimiento, y entre ellas la cooperación empresarial, pues la siguiente generación, cuando entra a la empresa, generalmente se encuentra con que el crecimiento del negocio muchas veces ha disminuido y el producto en que basó la primera generación su éxito, ha madurado o ha empezado a declinar en sus ganancias, creándose para la empresa una situación de alta vulnerabilidad. La empresa necesita crecer, pero el producto ya ha rendido sus ganancias.

Esta disminución de las ventas coincide con una maduración de las capacidades de gestión, intelectuales y físicas de las personas empleadas en la empresa, a las que se les ha destinado al desarrollo de áreas funcionales muy concretas. Finalmente, también se ha producido un cambio en las necesidades económicas, de seguridad y de estatus del propietario, quien después de 25 años al frente de su empresa, no es frecuente que se sienta con ganas de asumir riesgos ni económicos, ni estratégicos, de modo que, cada vez, los recursos generados por su empresa, han dejado de ser reinvertidos en el negocio.

Por tanto, estas circunstancias coinciden con el momento en que la empresa, por su propio tamaño, evolución y dimensiones, necesita de una revitalización estratégica y ésta difícilmente se puede llevar a cabo sin una renovación de las capacidades directivas, y sin la asignación de los suficientes recursos económicos, además de sistemas de gestión para no dirigir la empresa por inercia, y disponer de una visión puramente empresarial de la estructura organizativa y del personal puesto que no es aceptable asumir que la muerte sea inevitable para la empresa al llegar a cierta edad o situación crítica.

Tercera Generación y posteriores (Cuando la familia es una multitud)

Las cuestiones que ahora aparecen suelen ser las siguientes : ¿Cuántos miembros de la familia debe haber en el organigrama y dónde?, y ¿Quién es válido y quién no?.

Para contestar la segunda cuestión existen herramientas de tipo técnico que son capaces de medir las características personales como la autoconfianza, el afán de logro, o la empatía, que se pueden encontrar en los supuestos candidatos, y que los hacen más o menos adecuados a los requerimientos de los diferentes puestos de trabajo en la empresa, pero muchas veces los conocimientos no siempre son buenos predictores de éxito en los puestos directivos.

Respecto a la primera cuestión, ésta lleva anexa otra reflexión que se suele hacer la segunda generación “ en la medida en que la familia pierde peso en la gestión a favor de los profesionales, también pierde involucración y, en consecuencia, puede perder motivación o interés por la compañía “.

Se trata de transformar la motivación que tenía el gestor inicial (basada en una involucración total y activa), o la segunda generación (gestores que ayudados de profesionales dirigen activamente la consolidación de la compañía), en una motivación social, basada en la creación de valor y empleo para la sociedad, con unas consecuencias financieras deseadas, que se materializarán en el incremento de valores de las acciones y en los dividendos, así como en asumir un compromiso transgeneracional tanto hacia atrás (continuidad del trabajo realizado por las primeras generaciones) como hacia delante (creación de patrimonio para las generaciones venideras).

En resumen, el contexto empresarial de las empresas familiares en tercera generación, es el siguiente : los miembros de la segunda generación han desarrollado el negocio al cuádruple en sus veinte años de liderazgo, la siguiente generación está más formada, suele haber trabajado fuera de la empresa familiar, y está preparada para usar sistemas de información y de organización que apoyen un enfoque más estratégico del negocio, pero la familia es ahora más grande, y una característica importante de la tercera generación es su diversidad.

Se expande el número de los sucesores, con distintos objetivos, intereses, e incluso aptitudes para el negocio, y con mayor lejanía de parentesco entre ellos, extendiéndose por ello las posibilidades de conflictos. La labor de sostener y desarrollar la empresa, deja de ser ahora responsabilidad de unos pocos individuos, hermanos, y pasa a ser labor de equipos de trabajo y consejos. Finalmente no debe olvidarse a los sobrellegados, es decir, a los políticos que si no se incorporen a la empresa, suelen convertirse en un poder en la sombra pudiendo distorsionar la unidad del grupo familiar.

En esta etapa las tentaciones para la venta son abundantes, y muchas empresas familiares, acaban aquí su camino, pero una opción de cooperación con otras empresas puede ser factible y compatible con el deseo de muchas familias propietarias de mantener el negocio en manos de la familia, si se ha encontrado la fórmula organizativa capaz de proporcionar la coordinación interna preceptiva. De no ser así, es muy improbable que, con tal cantidad de miembros familiares involucrados y variedad de intereses, se logre el consenso y la unidad de criterios necesarios para abordar un proceso de crecimiento por la vía de la cooperación interempresarial.

13.-Desafíos de la Empresa Familiar.

Hoy la empresa familiar enfrenta varios desafíos para su supervivencia, debido a la constante Globalización de las economías, entre los cuales están los siguientes :

☞ La internacionalización del negocio.- requiere de la participación de la familia para llevar a cabo una salida hacia afuera, tal vez una asociación con empresarios ajenos a la familia, y hasta una movilidad de alguno de sus miembros a actividades ligadas a la familia pero en regiones distintas.

☞ El ingreso a la competitividad en los mercados.- significa el ingreso de la competitividad en las organizaciones y en la familia. Las empresas no son islas sino que tienen sus fronteras permeables y, justamente es esto lo que las ayuda a su adaptación para la supervivencia. Los sistemas cerrados no tienen capacidad de adaptación y corren graves riesgos.

☞ La necesidad de aprender a sobrellevar los distintos roles y no mezclarlos en forma cruzada e indiscriminadamente.- roles de padres e hijos, de propietarios y empleado o funcionario, es un entrenamiento obligado en toda empresa familiar. Es necesario aprender a comunicarse en las distintas instancias familiares y empresariales, ya que el ser hermanos no significa automáticamente poder ser socios, pues el deseo de sociedad es un vínculo que debe cultivarse.

☞ Una transición generacional que permita mantener a la empresa en la familia y la familia en la empresa.- la mayoría de las empresas bien establecidas no crecen, sin embargo, a pesar de lo que se piensa generalmente, pueden hacerlo. Los propietarios de estas empresas saben que los problemas familiares son la verdadera amenaza para su futuro. Los mejores líderes de empresas familiares invierten abundantes energías en nutrir y reforzar la armonía, la confianza y la satisfacción entre los miembros de la familia.

14.-Ventajas Competitivas.

Se define a la competitividad en el ámbito de la empresa familiar, como " el sostenimiento de la empresa a través del entorno y de los tiempos en que se mueve " ²⁹. Se pueden destacar siete puntos en los que se concentra las ventajas competitivas de la empresa familiar ³⁰ :

➤ Su dinamismo y velocidad de adaptación a los cambios que el entorno y el mercado exige.

➤ Se coloca mejor y tiene más habilidad a la hora de introducirse en " los nichos de mercado ", a lo que ayuda enormemente la rapidez en la toma de decisiones que este tipo de empresas conllevan.

²⁹ BORK, David, y otros. Como Trabajar en la Empresa Familiar. Barcelona : Granica, 1995, pág. 85.

³⁰ LEACH, Peter. La Empresa Familiar. Barcelona : Granica, 1999, pág. 25.

➤ Tiene la gran ventaja de cuidar su producto y al cliente al que va dirigido, esto se traduce en que tiene definido su mercado y sus clientes de manera muy clara.

➤ Se compromete a largo plazo y se cuida de su futuro, pues en ello le va su supervivencia.

➤ Tiene la ventaja de que su capital se concentra en pocas manos, lo que le permite una mayor flexibilidad a la hora de mover dicho capital.

➤ Posee una postura estable, menos cambiante en el tiempo.

➤ Establece una relación entre sus empleados y los directivos familiares que permite un mayor dinamismo y calidad en el trabajo y la producción.

15.- Conflictos de Familia.

Cuando se funda la empresa no se presentan grandes problemas ya que su estructura en cuanto a individuos no están extensa como podría ser en una tercera o cuarta generación, en donde los problemas empiezan a aparecer. Generalmente, son problemas que tienen su origen en la forma en que se desarrollan las relaciones interpersonales, teniendo como aspectos en común los siguientes ;

→ No existe una política adecuada en cuanto a lo que se conoce como relaciones industriales, teniendo como consecuencia de ello un atraso tecnológico entre el personal que siempre ha trabajado en la empresa, en el sentido de que nunca se les dio una capacitación oportuna para que pudieran adaptarse a los cambios que en algún momento tuvieron que enfrentar.

→ Cuando se genera algún conflicto o situación problemática, se genera en ellos una resistencia a enfrentar los cambios que se presentan y que deben combatir, tanto los que tienen que ver con la empresa como con la familia.

→ Los problemas que se generan en el seno familiar se trasladan al ambiente de la empresa y viceversa.

→ Las pláticas que se dan dentro del grupo familiar, influyen en los parientes que tienen una cierta influencia dentro de la empresa, ya que estos en algún momento pueden interferir para que la empresa adopte o no algunos cambios necesarios para que siga su camino.

→ Se impone el criterio de la unidad familiar (a impulso de la influencia de los viejos o de los miembros más influyentes del clan familiar), originando a veces la salida de quienes advirtieron algún problema e impulsaban los cambios.

Solamente la aparición de problemas de origen externo como las pérdidas de mercado, bajas en las ventas o en la rentabilidad, etc., combinándose con algunas situaciones internas como, fallecimientos, enfermedades, choques por el control de la empresa, la cuestión de la sucesión, etc., sacan a la luz la necesidad urgente de un cambio.

16.- La Sucesión.

El relevo generacional en las empresas familiares puede convertirse en un grave problema, ya que la falta de previsión, la insuficiente formación del sucesor y las tensiones internas pueden poner a la compañía al borde de la quiebra, pero una buena planificación podría ayudar a minimizar el riesgo. Veamos los siguientes puntos que están relacionados con esta cuestión :

♦ Como planificar la sucesión.- en general, la transformación se prepara mal y tarde, lo que obliga a tomar decisiones arriesgadas. Los dos factores esenciales que hacen que la transición sea un éxito son que quien cede la empresa sea consciente de la necesidad de prepararla con mucha anticipación y que quien la recibe esté muy bien informado de la estructura.

- Marcarse una fecha.- la duración del proceso sucesorio depende del tipo de empresa y de la familia, y conviene marcarse la fecha del traspaso y establecer una especie de cuenta atrás en la que se recorrerán diferentes fases.

- ♦ Formación del sucesor.- la preparación de un plan debe ser individualizada en función del tipo de empresa y debe abarcar desde conocimientos técnicos a otros de dirección, se debe formar a todos los posibles sucesores, tanto a los que llevarán la dirección como a los que serán simplemente accionistas, y se recomienda que la formación de base se complete con una experiencia profesional fuera de la empresa familiar.

- ♦ El traspaso.- el sucedido debe ir dejando el poder en manos del sucesor, y tendrá que proporcionarle toda la información importante de que disponga y facilitarle los contactos necesarios.

- ♦ Estabilidad económica.- hay que tener en cuenta que la persona que deja el poder no puede pasar de pronto a ser un jubilado. Debe preverse un progresivo alejamiento de la toma de decisiones y, al mismo tiempo, pensar la forma de aprovechar su bagaje profesional, bien como consultor, asesor o representante de la compañía en determinados ambientes. Por otra parte, deben asegurarse los recursos económicos con los que contará para cubrir sus necesidades sin depender de sus sucesores. Toda persona tiene temores lógicos a la pérdida de identidad y quiere asegurarse su estabilidad económica.

- ♦ Los candidatos a la sucesión.- debe pensarse esencialmente en la empresa y en los problemas que se pueden encontrar en el futuro. No está de más buscar diferentes candidatos, para, tras un proceso de formación, decidirse por el más idóneo.

- Los directivos no familiares.- los más antiguos pueden ser renuentes a los cambios por las buenas relaciones con el fundador y porque también empieza su proceso de retirada. Los directivos más jóvenes verán en una buena planificación la garantía de su futuro.

- ♦ Familiares apartados.- al planificar la sucesión debe analizarse cómo la tomarán los familiares apartados de la dirección, pero que seguirán siendo accionistas. Se deben de concientizar con el fin de que se involucren directamente e informarlos debidamente para que puedan ejercer sus derechos.

Los empresarios pueden presentar alguno de los siguientes perfiles que suelen utilizarse frente a la cuestión de la sucesión :

- ❖ El monarca.- sin un plan de sucesión, son la mayoría y se parecen al capitán que se hunde con el barco.

- ❖ El general.- la presión le obliga a abandonar el poder, pero intenta recuperarlo o ejercerlo a partir de diversas intrigas.

- ❖ El embajador.- acepta el retiro y asume el papel de representante externo.

- ❖ El gobernador.- se retira completamente y se dedica a otras actividades.

El sucesor se puede encontrar con muchos problemas ante el relevo generacional y he aquí los más importantes :

- ♦ Entorno general.- provocado por los directivos familiares no nombrados sucesores y que tienen aspiraciones, así como los antiguos directivos no familiares fieles al estilo de su predecesor.

- ♦ Entorno familiar.- lo conforman las presiones por la responsabilidad que supone sustituir al padre. Los familiares aspirantes pondrán a prueba al sucesor.

- ♦ En la fase de traspaso.- el patriarca se resiste a dejar la dirección y los directivos no familiares no colaboran.

◆ En la fase de retirada.- el progenitor pretende seguir mandando, los accionistas pueden dificultar la gestión, los familiares no aceptan nuevas inversiones, se hacen más restrictivos los bancos y es posible que los empleados choquen y no acepten el estilo de gestión.

Para escoger al sucesor ideal se debe tomar en cuenta lo siguiente :

- ◆ Pensar en la empresa, en el futuro y las amenazas que se pueden presentar.
- ◆ Cuando hay candidatos múltiples se debe elegir al más adecuado.
- ◆ Contrastar los resultados de los candidatos a medida que asumen funciones en la empresa.
- ◆ Buscar un ejecutivo externo en forma paralela a la sucesión, anticipándose a posibles fracasos o cambios de opinión del sucesor.

Como se ha visto, las empresas de familia no son muy diferentes a las empresas llamémoslas normales, pues son cualquier tipo de empresa que tenga una participación en la economía y que busque el afán de lucro, la única diferencia es que sus problemas no son tan fáciles de resolver, por ejemplo, no es tan sencillo despedir al director de mercadotecnia, el cual tiene un bajo desempeño, si éste es hermano del dueño, ¿ cómo se le pide que se vaya de la empresa ?, en otro tipo de empresa solamente se le informa y listo. Pero, lo trascendental en éstas empresas es su trato hacia el factor humano, al grado de hacerle sentir que es parte de la familia, lo cual se refleja en el desempeño de éste en sus labores dentro de la empresa.

“ La mejor empresa familiar es la que un día deja de ser familiar, porque la empresa debe perdurar por encima de la familia ”

CAPITULO V

LA MOTIVACIÓN.

Las organizaciones siempre se han basado sobre una serie de suposiciones erróneas con respecto a la conducta humana, ya que toman en cuenta modelos que demuestran sólo en parte la forma de motivar a los hombres. Las nuevas teorías abarcan la relación con el medio social, económico, político, tecnológico y cultural, pero no se debe dejar de reconocer que los métodos nos dan el conocimiento, pero en realidad son las capacidades particulares de cada individuo las que efectúan el control general de las situaciones.

La motivación es un medio que nos ayuda a orientar, dirigir y mantener cierta conducta de los trabajadores hacia el logro de las metas y funciones específicas del trabajo, y es procurada a través de programas que están orientados a generar en las personas, actitudes y comportamientos que permitan alcanzar los objetivos de una manera eficiente y que al mismo tiempo propicie la satisfacción de las aspiraciones personales y laborales de los trabajadores, es entonces que la motivación se convierte en un elemento inherente a la Administración ³¹.

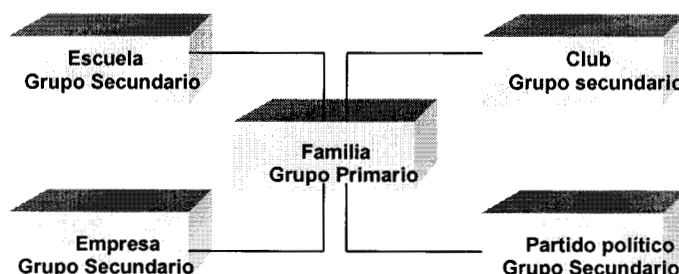
Sin embargo, aunque el hecho de manifestar una conducta implica la existencia de una motivación, esto no significa que la motivación esté dirigiendo a la conducta hacia las metas preestablecidas, tanto a nivel empresarial, como a nivel personal. De lo anterior se deriva que los motivos que generan un comportamiento tienen sus orígenes en diferentes causas.

17.- Conceptos Básicos de la Motivación.

Cada área de estudio de las Ciencias Sociales tiene una serie de conceptos básicos que guían su desarrollo, en el caso de la motivación sus conceptos más importantes son los siguientes ³² :

❖ El individuo como un todo.- las empresas desearían poder utilizar sólo la capacidad o el cerebro de un individuo, pero lo que deben emplear es al ser humano por completo y no sólo ciertas características por separado. La capacidad no existe separada de los antecedentes o el conocimiento, es decir, la vida en la casa no se puede separar por completo de la vida en el trabajo, así como las condiciones emocionales no se desligan de las condiciones físicas, es decir, el individuo actúa como un ser humano total.

Los empleados pertenecen a varias organizaciones distintas a las de su jefe y desempeñan otros papeles fuera de la empresa (ver el siguiente cuadro ³³). Si es factible mejorar al individuo como un todo, entonces los beneficios se extenderán más allá de la empresa, hacia la sociedad en general en la que cada empleado vive.



³¹ HERNÁNDEZ, P. Importancia de las Relaciones Humanas. México : UNITEC, 1986, pág. 32.

³² Ibid. pág. 43.

³³ IRIGOYEN, Horacio. La Crisis en la Empresa Familiar. Buenos Aires : Macchi, 1999, pág. 22.

⇒ Diferencias individuales.- los individuos tienen mucho en común, pero cada individuo es individualmente distinto, es decir, cada uno es diferente de los demás y probablemente en cientos de distintas formas. Además, estas diferencias son substanciales más que superficiales, es decir, un individuo posee miles de millones de células cerebrales teniendo en ellas almacenadas una infinidad de combinaciones de conexiones posibles y de fragmentos de experiencias. Desde el día de su nacimiento, cada individuo es singular y las experiencias posteriores profundizan dicha singularidad. Las diferencias individuales significan que la administración logrará la motivación más notable entre sus empleados, tratándolos de una manera distinta a cada uno de ellos.

⇒ El valor de las personas.- este concepto es más bien ético que científico, ya que afirma que los individuos deben de tratarse de una manera distinta a los demás factores de producción, porque pertenecen a un orden más elevado del universo. Reconoce que, puesto que los individuos son de un orden superior, éstos desean ser tratados con respeto y dignidad que, por supuesto, es la forma de hacerlo. No importa lo simple que sea algún trabajo, siempre que los individuos que lo desempeñen son merecedores de respeto y del reconocimiento correspondiente por sus aspiraciones y habilidades singulares. El concepto de la dignidad humana rechaza la idea anticuada de utilizar a los empleados como herramientas de trabajo.

⇒ Comportamiento motivado.- la psicología ha demostrado que el comportamiento normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de un individuo y/o las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, los individuos se ven motivados no por lo que piensan que deben tener, sino por lo que desean. La administración cuenta con dos maneras básicas de motivar a los individuos, por un lado les puede demostrar cómo ciertas acciones aumentarán la satisfacción de sus necesidades o los puede amenazar con una satisfacción reducida a menos que sigan un curso de acción requerido.

⇒ Sistemas sociales.- la sociología enseña que las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual las actividades que éstas comprenden están dirigidas por leyes sociales y psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Su conducta se ve influenciada por su grupo al igual que por sus impulsos individuales, de hecho existen dos tipos de sistemas sociales ; el formal y el informal. La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es dinámico y no debe verse como un conjunto estático de relaciones, como se presenta en un organigrama. Todas las partes de un sistema son independientes y están sujetas a influencias de una y otra parte, así como todos los elementos se relacionan con los demás.

⇒ Interés mutuo.- se expresa cuando se dice que las organizaciones necesitan a los individuos, y éstos necesitan también a las organizaciones. Las organizaciones tienen un propósito humano, se constituyen y se sostienen basándose en algún interés mutuo que comparten los participantes. Los individuos consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas y, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan a los individuos para que les ayuden a lograr sus objetivos organizacionales. Si no existen estos intereses mutuos, no tendría ningún sentido tratar de reunir un grupo e impulsar la cooperación entre ellos, porque no habría una base común en la que se desarrollara tal estructura.

Concepto de Motivación.

La motivación siempre ha sido un tema muy discutido y estudiado por diversas disciplinas, por lo tanto, existen muchas definiciones sobre lo que significa este término. De tal conjunto podemos mencionar la siguiente como la más completa³⁴ :

“ La motivación es el proceso que suscita o incita una conducta de sostén de una actividad que progresa y de canalización de la actividad en un curso dado, es decir, el análisis de la motivación debe de tomar en cuenta todos los factores que suscitan, sostienen y dirigen la conducta “.

³⁴ Meter, Wilson. El Ámbito de la Motivación. México, 1975, pág. 13.

18.- Naturaleza de la Motivación.

La motivación es considerada una fuerza o conjunto de fuerzas internas que determinan la conducta del ser humano, y se puede entender de dónde surgen éstas si se plantea lo siguiente :

“ Se debe motivar al personal “, “ Es que nadie lo ha motivado para que ... “ o “ Dice que no encuentra un motivo para trabajar más duro “, etc., es entonces que se podría pensar que un individuo puede motivar a otro, pero si somos realistas no se motiva al individuo sino que éste está motivado por su misma naturaleza.

El hombre es un sistema orgánico y no mecánico, ya que al asimilar energías como los alimentos, el agua, la luz solar, etc., las transforma en manifestaciones de conducta, ya sea en forma de actividades intelectuales y reacciones emotivas, que en hechos observables. Su conducta esta influida por las reacciones entre sus propias características como sistema orgánico y la situación de su entorno ambiental.

Crear y atender estas relaciones entre los factores es cuestión de liberar un poco de su propia energía de una u otra forma, y por lo tanto, podemos decir, que un individuo no motiva a otro dado que éste ya está motivado, y el día en que deje de estarlo entonces no tendrá vida. La asimilación de energías permite al individuo interactuar con su medio ambiente al liberar la propia energía de determinada manera, y en consecuencia, se requiere mantener un nivel de energía suficiente para que pueda hacerle frente a diversas situaciones.

La existencia de tal nivel de energía , lo lleva a un estado de equilibrio interno y a la vez promueve el equilibrio con el medio ambiente. Pero si la cantidad de energía se consume, se rompe el equilibrio interno del organismo, ya que el ser humano al estar constituido por un conjunto de elementos que interactúan entre si, debe mantener un cierto equilibrio. Desde luego, tal sistema funciona básicamente con la energía que asimila del exterior.

Cuando se altera el equilibrio, el sistema tiende a recuperarlo debido a que la ruptura provoca un estado de tensión interna. Este estado de desequilibrio es percibido por el individuo como una necesidad, y por lo tanto, al transformarse en un problema de necesidades se convierte en el problema de la motivación de la conducta humana, y la tensión y la necesidad no son tomadas como causa-efecto sino como dos aspectos del mismo proceso.

Siempre que se siente una sensación de necesidad, existe un estado de tensión y el individuo debe de actuar para recuperar la calma, lo que le implica una descarga de energía que es originada por el movimiento hacia el satisfactor. La satisfacción de la necesidad representa una relajación de la tensión en el sistema y su momentáneo equilibrio hasta que surja otra necesidad a satisfacer.

La interacción del individuo con su medio ambiente constituye la adaptación biológica del organismo al mismo, lo que le permitirá su supervivencia, pero si ésta no está garantizada se dará una situación de necesidad, en la cual el organismo tendrá que actuar para lograr reducirla. Por consiguiente, cualquier conducta esta dirigida a un fin, el cuál consiste en una reducción de la necesidad lo que servirá para promover más condiciones optimas de supervivencia. Bajo la exigencia de necesidades y presiones, el organismo emprende las acciones adaptativas.

Como hemos visto, la naturaleza de la motivación radica en un estado de necesidad, es decir, un estado de tensión provocado por un desequilibrio energético que pone en riesgo la estabilidad del organismo, sin embargo, el concepto de necesidad tiene un alcance mayor, por lo tanto, es necesario definirla para facilitar mejor su manejo.

La necesidad implica un estado de carencia y una situación de fuerza, y en consecuencia, éstos dos aspectos son condiciones que pueden manifestarse dentro y fuera del organismo ; siempre que un impulso es restringido por inhibiciones internas o externas, se origina una necesidad.

También se aplica al principio del equilibrio u homeostasis, es decir, a las fuerzas que actúan dentro y fuera de un sistema, por lo tanto, tendremos que necesidad es el estado de tensión que surge del desequilibrio interno de un organismo por el desgaste de energía o el desequilibrio adaptativo con su ambiente externo, tal que suscita, sostiene o dirige la conducta en orden de recuperar la calma perdida.

19.- Factores Motivadores.

Cualquier referencia a las necesidades de los seres humanos debe incluir no solamente necesidades como el amor, autorrespeto y aprobación social. La mayoría de las personas están conscientes de las necesidades, por lo tanto, es fácil y natural hablar acerca de las diferentes necesidades y de la satisfacción o frustración de ellas.

Dentro de la historia del pensamiento humano, ha estado siempre latente el problema de cómo entender el comportamiento o conducta del individuo, y se han llegado a varias explicaciones, siendo una de las más importantes la clasificación de Abraham H. Maslow, quien organizó y clasificó las necesidades humanas en cinco niveles, las cuales parecen suponer que una persona no se interesa por las necesidades que se encuentran en los niveles superiores mientras no haya satisfecho completamente las necesidades de los niveles inferiores, es decir, un individuo no puede trabajar para satisfacer varios niveles de necesidad al mismo tiempo.

El problema con las teorías de necesidades radica en la definición y medición del concepto, ya que no existe un acuerdo general acerca de lo que es una necesidad o de cómo se evalúan y se miden las necesidades, más aún nadie sabe cuántas necesidades puede sentir el individuo y los diversos modelos presentan respuestas distintas. Además el sólo hecho de que un individuo necesite algo no explica en realidad cómo o por qué se comporta para satisfacer una necesidad.

Otro aspecto que intenta explicar la conducta humana es el de valor o sistema de valores de la motivación. Un valor se puede entender como una preferencia, prioridad, interés o gusto por alguna cosa en particular, en este sentido, un valor puede representar una opinión social y no una unidad de medición apropiada. Los valores son selecciones racionales que se alcanzan a través de un proceso de pensamiento.

Tratar de explicar a la motivación es un gran problema, ya que cada teoría da su idea sobre lo qué es la conducta humana, hay que tener presente que las necesidades, los estímulos, las tensiones, las esperanzas y los valores actúan interdependientemente para producir un comportamiento humano, por lo tanto, el grado de importancia de la motivación se considera que en la mayoría de los casos, el elemento motivacional más importante varía de persona a persona y de situación a situación. Entonces, la motivación puede ser entendida y estudiada como una serie de combinaciones de factores.

Retomando a Maslow, las necesidades humanas están ordenadas prioritariamente, entonces atendiendo a esta teoría, las necesidades fisiológicas son las más importantes y requieren ser atendidas antes que otras necesidades, después el individuo se vera interesado en mantener su bienestar físico y psicológico, relacionado con esto se encuentra el deseo que tiene el trabajador de obtener seguridad contra posibles riesgos, así como contra condiciones económicas adversas y contra comportamientos desagradables de otras personas.

Pero si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad están satisfechas, el deseo de agruparse y la necesidad de amor emergerán como factores dominantes en la estructura de las necesidades, su comportamiento se dirigirá a buscar la compañía de otros y de luchar por colocarse en un lugar dentro de un grupo. La mayoría de las necesidades de los trabajadores de sentir que pertenecen a un grupo y ser aceptados por otros, puede ser satisfecha a través de las relaciones con su familia o con sus amigos.

Un gran parte del día, el individuo se ocupa de su trabajo, en asociación con sus compañeros y superiores, y si las relaciones entre ellos son amistosas y la persona congenia con los demás, esta necesidad se satisfecerá hasta un cierto nivel, pero por otro lado, si existen desavenencias y falta de armonía, el trabajador buscará satisfacción en otro lado.

Las necesidades de estimación y autorrealización, incluyen logros, confianza, sabiduría, independencia y reconocimiento, y conforme las necesidades inferiores se van satisfaciendo éstas se van haciendo dominantes. En estos puntos cualquier empresa, al tratar con elementos humanos que se asocian entre sí y al contar con políticas internas que niegan el paso a un cierto sector de los trabajadores hacia la obtención de un mejor puesto, éstas necesidades difícilmente pueden ser satisfechas.

La Administración debe de reconocer que los dirigentes tienen en su mano conocer las necesidades de cada individuo, deben estar en posibilidad de reconocer cada una de las diferencias y utilizar el conocimiento de ellas en una forma que proporcione mayor satisfacción al individuo, conforme trabaje, y así realizar los objetivos de la organización. Dada la importancia de estas diferencias individuales en los patrones de necesidades, se ésta dando ahora atención a la forma en la cuál difieren los individuos y los factores que crean estas diferencias.

Conforme las necesidades de un nivel se satisfacen parcialmente, las necesidades del siguiente nivel, tienden a ser predominantes, es decir, una necesidad no tiene por que satisfacerse por completo para que surja la siguiente necesidad.

Las diferencias dentro de los trabajadores de las organizaciones de un mismo sector se encuentran acrecentadas, debido a las diversas necesidades que el entorno marca : el mercado, la necesidad de poder, la jerarquía en la selección del personal, la competencia, etc. El trabajador como cualquier otro hombre “ busca distintas clases de valores en su trabajo, hay individuos a quienes les interesa más la seguridad, otros en cambio buscan las ganancias económicas y algunos otros tipos de satisfacciones “. ³⁵ Aunque las personas se diferencian en sus grupos de valores se puede encontrar una cierta homogeneidad moderada en sus necesidades, además de que muchas de estas necesidades son susceptibles de algún cambio según afecten los factores económicos, sociales, culturales o de otro tipo.

20.- Análisis de las Necesidades.

Este análisis nos permite descubrir tres características fundamentales ; dos que son esenciales por ser atributos de su propia forma de ser (la cantidad y la calidad) y una ocasional (la intensidad), por que la adquieren sólo en ciertas ocasiones.

La calidad es el conjunto de las peculiaridades de cada necesidad, que la hacen distinta de todas las demás y la individualizan. La cantidad es la forma de ser de la necesidad que nos revela la amplitud del desequilibrio que la genera y que se mide por el monto del medio de satisfacción, o por el tiempo durante el cual se le usa, requeridos para el restablecimiento del equilibrio. La intensidad es la modalidad que adquiere la necesidad cuando alguna dificultad se opone a su satisfacción y consiste en una situación dolorosa del estado afectivo que constituye la propia necesidad.

La cantidad depende de la necesidad, ya que puede estimársele indirectamente por la cantidad de bienes que requiere la satisfacción, o por el tiempo durante el cual se usa el medio satisfaciente. La intensidad es la fuerza, la vivacidad con que se tiene conciencia del desequilibrio, cualquiera que sea la naturaleza cuantitativa o cualitativa de él.

Tipos de Necesidades.

Al comienzo del estudio de la motivación como un factor determinante en el comportamiento del hombre, se plantearon una serie de clasificaciones en torno a los tipos de necesidades que existían y permitían el accionar de este, siendo las más representativas las siguientes (estas varían entre personas, culturas o naciones) :

Necesidades Presentes y Futuras.- son necesidades presentes aquellas que son provocadas por una causa o motivo presente, y son futuras cuando la necesidad pasada es transferida a lo futuro, pero que provoca un sentimiento actual.

³⁵ TIFFIN y Mc CORMICK. Sociología Industrial. México ; Diana, 1966, pág. 37.

Necesidades Físicas y Psíquicas.- son físicas las necesidades generadas por la ruptura del equilibrio fisiológico, es decir, por hambre, sed, frío, calor, etc., y son psíquicas las que generan un desequilibrio cuyo origen corporal es menos fácil de definir, por ejemplo, las estéticas, las intelectuales, las morales, etc.

Necesidades Conscientes e Inconscientes.- se dan cuando el individuo puede o no dar un informe retrospectivo acerca de ellas.

Necesidades Manifiestas o Latentes.- se dan cuando se manifiestan como conducta realista o como conducta imaginativa.

Necesidades Endógenas o Exógenas.- se dan según respondan a un estímulo interno o externo.

Necesidades Primarias.- son de origen visceral más el medio, la agresión y la orientación.

Necesidades Secundarias.- se conocen también como sociorelacionales o cuasinecesidades, como el gregarismo, el amor o las necesidades de aprobación, de dominio, de sumisión, etc.

Necesidades Terciarias.- se conocen también como adquiridas, y son aquellas cuyas metas están determinadas por la cultura.

21.- Importancia de la motivación.

Para comprender la conducta humana en el trabajo como ya se dijo, es muy útil conocer los valores según los cuales vive el ser humano, y sobre todo las satisfacciones que acompañan al tipo de trabajo que desarrollan. " La satisfacción por el propio empleo, esta influenciada tanto por el grado de interés que le inspira el trabajo, como por su actitud hacia la situación laboral completa, en cuyo panorama interviene la empresa, el supervisor y los compañeros del trabajo en cuestión ".³⁶

Aquel trabajador que tenga una motivación elevada, generalmente es mejor en cierto aspecto a aquel que no la tiene, ya sea que produzca más o que falte menos a su trabajo, o que ponga mayor voluntad y cooperación en el desempeño del mismo. Una motivación elevada compensará todo aquello que se derive de condiciones desfavorables, como podría ser la fatiga, el ruido, el cansancio, el aburrimiento o el calor.

Cuando una persona está convencida de que ha desempeñado su trabajo con eficiencia y cuidado, logrará la satisfacción de sus deseos y necesidades, cabe entonces esperar razonablemente que este individuo desarrollará su trabajo con la mayor voluntad de hacerlo bien y lo más eficientemente posible, aún en condiciones de trabajo que no sean del todo satisfactorias.

Cuando un individuo relaciona sus objetivos o planes que persigue con su trabajo, con las metas de la empresa en su conjunto, y ve que éstas pueden ir de la mano, su motivación hacia la empresa se identificará al conjunto de sus intereses y su trabajo se enfocará hacia una mayor cooperación con la empresa. De esto podemos derivar que un trabajador con una motivación elevada desarrollará todas sus capacidades y aptitudes en el desempeño de sus labores, con lo cual la fuerza del trabajo se aprovecha al máximo.

Cabe citar " una persona con una motivación elevada utilizará su iniciativa, pericia, adiestramiento y conocimiento en toda su capacidad en el desempeño de su trabajo " ³⁷, es por lo tanto, muy importante que la empresa se empeñe por conocer cuales son los conjuntos de valores según los cuales viven sus trabajadores y cuales son sus motivaciones al desarrollar sus actividades.

Conociendo estas motivaciones, la empresa podrá corregir sus programas y encauzarlos hacia la satisfacción de las motivaciones del trabajador, para así poder obtener el máximo aprovechamiento de las capacidades de su personal. De tal manera, las capacidades y eficiencia de los trabajadores se amplían en

³⁶ *Ibid.* pág.48.

³⁷ SCOTT Walter. Dirección de Personal. México: Mc Graw Hill, 1986, pág. 137.

el desempeño de su trabajo y la organización se desarrolla más eficientemente dentro de un ambiente de armonía entre todo el personal.

“ El bienestar general de los individuos y de la sociedad en su conjunto depende, en parte de las satisfacciones que experimentan en los distintos aspectos de su vida, así como en sus relaciones laborales “³⁸

22.- Las Teorías Motivacionales.

Para el entendimiento de la motivación en el trabajo existen diversas teorías, modelos o escuelas del comportamiento, que se han desarrollado para tratar de explicar la conducta humana, y entre los cuales están los siguientes³⁹:

➤ Rensik Likert.- estableció que un administrador debe orientar a sus subordinados y mantenerlos operando como una sola unidad por medio de una comunicación adecuada. Todos los miembros de un grupo, deben mantener una relación de mutuo apoyo e intereses comunes que incluyan necesidades, valores, aspiraciones, propósitos y expectativas de desarrollo.

➤ Hugo Munstenberger.- fue el creador de la Psicología Industrial, aplico sus técnicas de laboratorio para medir diferencias psicológicas entre individuos y empleados en situaciones de trabajo. Esto dio origen al principio de la escuela del comportamiento humano como parte integral de la administración científica.

Para él la psicología y la administración científica debían unirse porque ambas se referían a la misma verdad ; que la eficiencia nunca podría lograrse a través de una dirección abusiva, sino a través del análisis científico del trabajo y de la adaptación del obrero a sus labores y a su psicología de tal manera, que pudiera lograr un puesto y una armonía interna.

➤ Henry L. Gantt.- se intereso por el trabajador como un individuo que siente, y abogó por un enfoque humanitario. Pedía una política de enseñanza e instrucción para el trabajador en lugar de una dirección autocrática. Es responsable del crecimiento de la escuela del comportamiento.

➤ Kurt Lewin.- revivió el estudio de la dinámica de grupos, creó una estructura teórica para este fin y demostró que los grupos tiene una personalidad propia, formada por el conjunto de las personalidades de sus miembros y que las fuerzas del grupo son más poderosas que los intereses individuales.

Realizo numerosos estudios sobre conducta organizacional y creó la base teórica para los actuales métodos de adiestramiento. Desde el punto de vista motivacional, sus trabajos confirmaron la importancia que tiene el control del grupo sobre la productividad.

➤ Chris Argyris.- logró concentrar sus investigaciones en la coexistencia entre necesidades individuales y organizacionales. Afirio que el hombre tiene una fuerte necesidad de obtener su propia realización y que los controles propios de una organización lo hacen sentirse subordinado y dependiente. Las técnicas operativas utilizadas en las grandes empresas pasan por alto en la mayoría de los casos las necesidades sociales y personales de los trabajadores.

Además como premisa básica supone que es imposible que una persona pueda motivar a otra, por tanto, los subalternos que poseen energía psicológica, dan mayor prioridad a la satisfacción de sus propias necesidades. Entre mayores sean las diferencias entre las necesidades individuales y las de la empresa, mayor será el descontento entre los empleados manifestado por apatía, conflictos, tensiones o rebelión. Dentro de ésta línea de pensamiento se deben incluir las técnicas de motivación que ofrecen oportunidades y empleos a los trabajadores que requieran entrenamiento especial.⁴⁰

³⁸ TIFFIN y Mc CORMICK. Sociología Industrial. México ; Diana, 1966, pág. 57.

³⁹ AYALA, D. Motivación e Ideología. México : UAM-I, 1986, pág. 35.

⁴⁰ CLAUDE, George. Historia del pensamiento administrativo. México ; Prentice Hall, 1980, p. 279.

➤ Eric Berne.- creó el análisis transaccional, y ofreció un estilo de interacción humana sin coerción. El primer paso en el proceso de este análisis es hacerse consciente de que todas las transacciones fluyen de tres estados mentales : padre, adulto y niño. El estado paternal es una gran bodega psicológica que guarda las enseñanzas y aprobaciones de las figuras paternas del pasado ; están grabadas en el cerebro y se repiten una y otra vez en el presente, a tal grado que son comparadas con viejas cintas grabadas que son tocadas de nuevo, aún cuando sus mensajes son incorrectos.

Por otro lado, el estado adulto es la parte de la personalidad en la que se pueden admitir nuevas opciones y que actúa de acuerdo a ellas de vez en cuando, sin el control de las grabaciones del pasado. Y finalmente el estado niño, lo entiende como un caos de sentimientos infantiles del pasado y del presente, que se presentan cada vez que existe la posibilidad de un problema o conflicto. Los malos entendidos o las transacciones cruzadas, surgen cuando las manifestaciones de una persona en un estado las interpreta otra persona en otro estado, lo cual lleva a una deformación de la comunicación.

El tipo de transacción que ocurre con frecuencia es el del supervisor que dirige una declaración paternal a su subordinado, el cual reacciona como ante un padre reprobador. Una transacción de este tipo se escucharía así : supervisor.- tienes una mala actitud y siempre te estas quejando – trabajador.- siempre me hechas la culpa a mí cuando algo no te sale bien.

Si consideramos que el adulto está orientado hacia los resultados y que esta en contacto con el presente, este estado del ego es por lo común el más efectivo en las transacciones de negocios. Se conoce como “ yo estoy bien, tú estas bien “, ⁴¹ es un estilo adulto de interacción que incrementa la autoestima en el trabajo. La interacción tradicional padre-niño que prefiere la administración, da como resultado un ambiente laboral deprimente que rebaja la opinión que tiene el trabajador sobre sí mismo, y genera por lo tanto, reacciones defensivas y trastorna el desempeño en el trabajo.

➤ Chester I. Bernard.- estableció la teoría de la cooperación y de la organización, y presento una descripción del proceso ejecutivo. Describió una organización formal como “ esa clase de cooperación entre las personas que es consciente, deliberada y tiene un propósito “. ⁴² La definió además como un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.

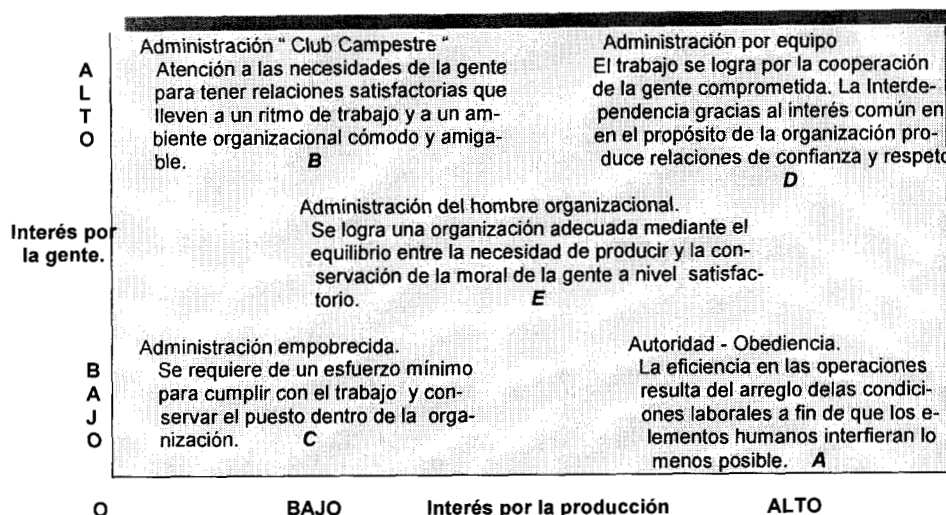
Enfaticó la importancia de que el individuo fuera inducido a cooperar. Dicha instrucción podía, tomar la forma de una orden, pero si así fuera, sólo sería aceptada como tal si el individuo la entendía, creía que era consistente en los propósitos de la organización, creía que era compatible con sus propios intereses y podía cumplirla.

➤ Robin Blake y Jane S. Mouton.- esta teoría se ha utilizado como un modelo de desarrollo organizacional, y su proposición es : “ la modificación que los dirigentes marcan entre una determinada conducta de los individuos y el interés por la producción “. ⁴³ Con estas variables los autores formaron la siguiente rejilla :

⁴¹ KERLINGER, Fred. Investigación del Comportamiento. Colombia: Interamericana, 1982, p.ág.223.

⁴² Ibid. Pág. 30.

⁴³ SALVADOR, Silvia. Lecturas de Recursos Humanos. México : UAM-I, 1997, pág.48.



Como se observa en el punto A los autores colocan a una dirección autocrática y autoritaria que tienen solamente el interés por la posición y el rango, y se basa en la energía que tiene para dominar a los demás y reafirmar su autoridad, se tiene una visión de producir o morir. Opuesto a este punto se encuentra el B, un gerente de club campestre, aquí se colocan a las direcciones que se preocupan por mantener un ambiente laboral feliz y sin conflictos, pero se sacrifica a la producción. Es un ambiente laboral relajado e informal que contribuye a una producción empobrecida, y a una fuerza de trabajo feliz y armoniosa, pero con días de holganza.

En el punto de la administración empobrecida, el C, se marca que en este nivel la gerencia se encuentra en un abismo, al funcionar en un nivel exclusivamente para sobrevivir, al caracterizarse en el poco o nulo interés por la gente y por la producción. La administración del hombre organizacional que esta al centro en el punto E, se pretende mantener el equilibrio estable entre el interés por la gente y la atención que se le debe prestar a la organización, pero este punto es calificado como mediocre e indulgente. La dirección funciona adecuadamente en las dos áreas, manteniendo una consistencia firme pero justa, y sus aspiraciones son modestas.

El punto optimo que da esta teoría esta marcado en el D, en este es colocado a la gerencia o dirección que abarca tanto el interés por la producción como el interés por la gente, pero interdependientemente entre si, insiste en un grado máximo de sensibilidad hacia la gente y una preocupación constante por la producción. La dirección esta enmarcada por un estilo de administración por equipos, no elimina su autoridad sino que actúa como entrenador y consejero, comunica sentimientos y hechos con la finalidad de generar soluciones adecuadas a los problemas a un nivel de equipo de trabajo.

➡ De Charm.- afirmo que la motivación primaria de los seres humanos es la necesidad de provocar cambios reales en el ambiente. La mayoría de la gente no quiere que se le determine su vida, no quiere ser manipulado y no desea ser peón de nadie. Las personas dan un valor más alto al comportamiento que a su juicio, ya que fue originado por ellas mismas y no que al que perciben que les ha sido impuesto. El supervisor debe animar a los empleados a que generen su propio trabajo, a que escuchen activamente y expongan y respeten las ideas, y así valorarán más el trabajo.

Ahora, veremos más detalladamente la teoría de la pirámide o jerarquía de necesidades humanas de Maslow, las teorías X y Y de Douglas McGregor, y la teoría de la higiene-motivación de Herzberg, que son consideradas como las escuelas clásicas del comportamiento humano ya que pertenecen a los modelos

cognoscitivos dado que, se enfocan hacia los estados de animo de los individuos y sobre las cuales estará basado el estudio en cuestión :

⇒ Abraham H. Maslow.- su teoría ha sido señalada como una de las más importantes porque contribuyó a la evolución de las ciencias de la conducta dentro de la industria. Maslow la tituló " jerarquía de necesidades " y se apoyó en el hecho de que " la motivación se origina internamente y no se puede imponer " ⁴⁴

Esta teoría plantea tres supuestos básicos :

a) Puesto que los seres humanos son animales deseosos, se determina la conducta humana por las necesidades no satisfechas, ya que una necesidad satisfecha ya no motiva el comportamiento.

b) Las necesidades humanas se agrupan según una jerarquía de importancia o prepotencia.

c) Y las necesidades superiores difieren de las inferiores en que nunca se satisfacen por completo.

Desarrolló el concepto de jerarquía de necesidades como una alternativa para ubicar a la motivación en términos de una serie de impulsos relativamente autónomos y distintos. Su concepto subraya cinco niveles de necesidades humanas, las cuales clasifica desde las más primitivas e inmaduras hasta las más civilizadas y maduras. Nos sugiere una jerarquía, con ciertas necesidades de nivel superior que se activan en la medida en que las inferiores se encuentran satisfechas, es decir, las necesidades funcionan con base en un principio de prepotencia.

Su escala jerárquica de las necesidades establecida es la siguiente :



Pirámide de Necesidades de Maslow.

En las jerarquías la tendencia es ascender, es decir, las necesidades empiezan en un plano inferior donde se colocan las fisiológicas, las de seguridad y las sociales, para luego escalar hacia un plano superior donde se encuentran las psicológicas y de autorrealización. Más detalladamente tenemos lo siguiente ;

⇒ Necesidades Fisiológicas.- son propias del organismo del cuerpo humano, y por lo tanto, necesarias para su supervivencia, ya que el hombre, como el resto de los seres vivos tiene una fuerte tendencia hacia la autoconservación. Son conocidas también como necesidades básicas o primarias, y son ; el respirar, e

comer, el beber, el dormir, el descansar, el excretar, el llorar, el reproducirse, etc., y se requieren para mantener al cuerpo en un estado de equilibrio.

⁴⁴ ROSEBAUM, Bernard. Como Motivar a los Empleados de Hoy. México : Mc Graw Hill, 1983, pág.20.

Se satisfacen a través de medios como casa, alimento, y vestido, los cuales pueden ser adquiridos a través del factor monetario, el cual es obtenido por el esfuerzo del individuo. Pero si este conjunto de necesidades no son satisfechas ningún otro impulso podrá señalarse como motivante para ascender al siguiente nivel, pero si sucede lo contrario el individuo se desplazará al segundo nivel, vinculándose a las necesidades de seguridad.

⇒ Necesidades de Seguridad.- son las necesidades que se agrupan para reafirmar la conservación de atributos tales como ; permanencia en el trabajo, retención de sus propiedades, y mantenerse libre de alguna crisis económica. El individuo las ve como un medio de seguridad y protección contra cualquier amenaza o privación, que lo puedan poner en peligro.

Existen dos tipos de seguridad que son significativas : la física y la económica, siendo la segunda la de más significado, ya que garantiza la seguridad de obtener los satisfactores necesarios para las necesidades fisiológicas y la protección física propia y de la familia, también se incluye la seguridad de obtener y conservar el afecto de otros, así como de conservar un empleo para poder asegurar un futuro estable. La primera, se refiere a la seguridad en el trabajo, a las condiciones e instalaciones laborales.

⇒ Necesidades Sociales (de amor, de afecto o afiliación).- el individuo al vivir en una sociedad, se convierte en un ser social que requiere asociarse con otros, sentirse parte de uno o varios grupos de convivencia ya sea laboral o solo de amistad, en base a sus intereses, finalidades y valores. Para él es importante no sólo saber que pertenece aun determinado grupo, sino, más aún, que el grupo lo acepte como un miembro y parte integral e importante del mismo. En esto está implícita la necesidad de amor respecto de las asociaciones satisfactorias con otros, para pertenecer a grupos y para dar y recibir amistad y afecto.

La familia es un grupo social original, y desde niños se experimenta la necesidad de ser deseado y amado por ella. Una buena adaptación depende que se satisfaga esta necesidad. Los trabajadores con problemas de adaptación y los próximos a jubilarse sienten que se les rechaza o sea que no son aceptados dentro el grupo social.

⇒ Necesidades Psicológicas (de estima, de estatus o del Yo).- todo individuo en nuestra sociedad tiene una necesidad o un deseo de contar con una nueva evaluación de si mismo que sea estable, y alta firmemente basada en sus acciones. Se trata de una necesidad de autorrespeto o de autoestima, así como de una estimación por parte de los demás. Cuando se habla de autoestima firmemente basada, se quiere decir que ésta se encuentra sólidamente asentada en la capacidad real, el logro y el respeto por parte de los demás.

Es en el nivel de las necesidades sociales donde se busca pertenecer a grupos y jugar roles dentro de ellos, pero en este nivel lo primordial es estar desempeñando un papel que nos agrada y nos distinga de los demás, de tal modo que podamos sentirnos satisfechos con la posición que jugamos, debido a que hemos alcanzado un estatus dentro del grupo al que pertenecemos.

En este nivel se consideran satisfacciones como : poder, prestigio, categoría y confianza en si mismo, se consiguen en el ambiente social y se las confiere un grupo social, con el objeto de lograr una posición social y ganar el respeto o admiración de sus compañeros. Los individuos trabajarán y competirán e incluso harán a un lado los incentivos más evidentes para lograr una mejor posición.

⇒ Necesidades de Autorrealización (de autosatisfacción o de autoactualización).- para el individuo esta es la necesidad de orden más alta y poco alcanzable, ya que viene a ser preponderante cuando todas las demás han sido satisfechas, lo cuál casi nunca ocurre.

La autorrealización o autosatisfacción es importante, ya que nos lleva a emplear y lograr nuestro potencial máximo para el autodesarrollo y el pleno despliegue de la autoexpresión y la creatividad. Esta necesidad implica lograr lo que un hombre puede, debe y quiere hacer.

Esta necesidad nunca puede satisfacerse por completo, ya que aún quien la logra obtener tiene que estar en un proceso constante de autoactualización, y por lo tanto, son muy pocos los casos en que se logra la autorrealización plena, es decir, contar con el sentimiento de haber hecho y sido lo que se quería, y debía ser y hacer en la vida.

Concluyendo podemos decir que, estas necesidades se relacionan unas con otras y se distribuyen en una jerarquía de prepotencialidad, es decir, que los objetivos más prepotentes monopolizarán el consciente o el yo y tenderán a dirigir el comportamiento en respuesta a esto. En la realidad, es probable que los niveles de la escala se encuentran mezclados en los patrones reales del comportamiento.

Las necesidades que se encuentran en los niveles inferiores nunca se satisfacen completamente ya que se presentan periódicamente y, si no pueden satisfacerse durante un cierto tiempo, se convierten en motivadores extremadamente poderosos. Contrariamente una necesidad completamente satisfecha, no es un motivador efectivo del comportamiento.

Para satisfacer parcialmente estas necesidades se utilizan las recompensas económicas, ya que las personas ganan dinero para comprar satisfactores que satisfagan sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades psicológicas y de autorrealización son satisfechas muy raras veces, y se satisfacen primordialmente por medio de recompensas psicológicas y sociales.

De hecho estas necesidades no son realmente significativas hasta que son razonablemente satisfechas las fisiológicas, las de seguridad y las sociales. Las privaciones con respecto a las necesidades de los niveles inferiores absorben las energías en el intento por satisfacerlas y la necesidad de autorrealización permanece dormida. Estas necesidades exigen formas distintas de pensamiento con respecto a las personas. Las empresas han pensado equivocadamente que podían satisfacer todas las necesidades proporcionando salarios y dejando que los empleados mismos lo utilizaran para adquirir sus propios satisfactores.

→ Douglas McGregor.- sus resultados se tradujeron en aspectos del comportamiento humano, es decir, cualquier actividad por mínima que sea, dentro de un organismo, será efectuada al menos en parte por el ser humano. Un buen dirigente " depende, en grado considerable de la capacidad de predecir y controlar la conducta de los hombres a su cargo ".⁴⁵

La aportación de este autor debe centrarse en que la adopción de teorías no son de carácter universal, pero no obstante detrás de una acción o decisión ejecutiva en una organización existen ideas determinadas sobre la conducta y naturaleza humanas.

Desarrollo dos teorías que establecieron una distinción entre las suposiciones tradicionales y autocráticas de las personas (teoría X) y las suposiciones basadas en el aspecto conductual (teoría Y). La utilidad de la teoría de McGregor se basa en el convincente argumento de que la mayoría de las acciones administrativas fluyen directamente según sea la suposición sobre la conducta humana que sostenga la empresa. Dicho de otra manera, la filosofía rige la práctica.

Las prácticas de personal de la administración, la toma de decisiones, las prácticas de operación e incluso el diseño de la organización misma, parten de las suposiciones basadas en la conducta humana. La administración, dice McGregor, debe empezar con la pregunta fundamental de cómo los gerentes se ven así mismos en relación con los demás. Este punto de vista exige un poco de reflexión sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y son dos conjuntos de suposiciones sobre la naturaleza del hombre.

Concepción tradicional de la administración, teoría X.- se basa en los siguientes supuestos sobre la naturaleza humana :

→ Al ser humano común le desagrada el trabajo y lo evitara siempre que le sea posible.

⁴⁵ MC GREGOR, Douglas. El Aspecto Humano en las Empresas. México : Diana, 1981, pág. 35.

➡ Debido a esta tendencia humana a rehuir al trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

➡ El ser humano común prefiere que lo dirijan, para quitarse responsabilidades, tiene poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Como se puede observar, la teoría X es pesimista, estática y rígida. Estas ideas las analiza con el fin de dar una explicación de ciertas conductas humanas, aunque el mismo reconoce, que pueden descubrirse contradicciones o inexactitudes dentro de cualquier teoría, pero existen innumerables pruebas que descubren que al menos, el conocimiento de estas suposiciones pueden servir de base para predecir el comportamiento humano dentro de un organismo.

Nueva concepción de la administración, teoría Y.- se basa en los supuestos de la teoría de la motivación humana :

➡ El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar, y según ciertas circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción.

➡ Las personas no son inherentemente perezosas, ya que a veces adoptan esa actitud como resultado de su experiencia. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse así mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

➡ Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. Las más importantes de estas compensaciones, por ejemplo, la satisfacción de las que hemos llamado necesidades de la personalidad y realización de si mismo, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

➡ El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas.

➡ La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población.

➡ En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

La teoría Y es optimista, dinámica y flexible. Estas ideas las determinó a través de la observación y de los estudios que en el campo de la teoría científica social se han realizado, aunque al ser tan compleja la conducta humana McGregor reconoce que es un modesto principio para la realización de una nueva doctrina en relación con el manejo y administración de los recursos humanos.

Estas suposiciones presuponen una posibilidad de desarrollo y crecimiento del potencial humano, no limitan el modelaje que puede desarrollarse de la conducta humana dentro de la organización, y asimismo éstas no han sido comprobadas totalmente, pero en los estudios realizados en las Ciencias Sociales, surge un paralelismo entre estos conocimientos y que al desarrollarse aún más estas investigaciones corresponderán a un ajuste y perfección de las mismas, pero no podrán ser negados del todo.

El control de los recursos humanos a través de la autoridad no hacen por si solos la eficacia de los mismos, pero sostienen que nos es conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias, ya que la teoría Y no erradica la autoridad a través del autocontrol o la autodirección sino que da por sentado que el individuo ejercerá su dirección y control de sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

McGregor decía, que la administración se había inclinado más por la teoría X al momento de analizar la conducta humana de los trabajadores, siendo que para él lo real se daba en la teoría Y, también reconocía la existencia de diferencias importantes entre las personas, lo cual llevaba a que algunas se acercarán más a la primer teoría, pero a la vez la gran mayoría poseía parte del potencial de la segunda que era factible desarrollar. Las empresas han ignorado este potencial, por lo cuál sus normas y prácticas no han logrado hacerlas evolucionar. El resultado es que muchas personas consideran al trabajo como una maldición impuesta al hombre, y no como una oportunidad para crecer y alcanzar satisfacciones.

De acuerdo a esta teoría, la tarea de administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, retirar los obstáculos, motivar el crecimiento y proporcionar orientación. Es una administración por objetivos, en vez de por controles. McGregor se preocupó por la posibilidad de que las teorías fueran mal interpretadas, por ello se exponen los siguientes puntos que clarifican los posibles mal entendidos :

- Los supuestos de ambas teorías son meras suposiciones, no se trata de prescripciones o sugerencias para las estrategias gerenciales, además, son deducciones intuitivas y no se basan en la investigación, al igual que no implican que la administración sea “ dura “ o “ suave “, más bien la empresa debe de reconocer la dignidad y las capacidades, así como las limitaciones de los subordinados y ajustar su conducta conforme lo exija la situación.

- Las teorías no deberán ser consideradas como ubicadas en una escala continua, con X y Y en extremos opuestos, ya que no se trata de niveles, más bien son puntos de vista completamente diferentes de las personas. El análisis de la teoría Y no tiende a la administración por consenso, ni es un argumento contra el uso de la autoridad, por el contrario, ésta ultima es vista solamente como una de las muchas maneras en que la empresa puede ejercer el liderazgo.

- Herzberg.- su teoría de higiene-motivación se denomina de dos factores en la motivación : los factores higiénicos o de mantenimiento y los factores motivacionales o intrínsecos al puesto de trabajo. Los primeros son referidos principalmente al contexto del empleado, al ambiente que rodea al puesto de trabajo; relaciones de supervisión, interpersonales y políticas organizacionales. Los segundos son los que están centrados en el contenido del trabajo.

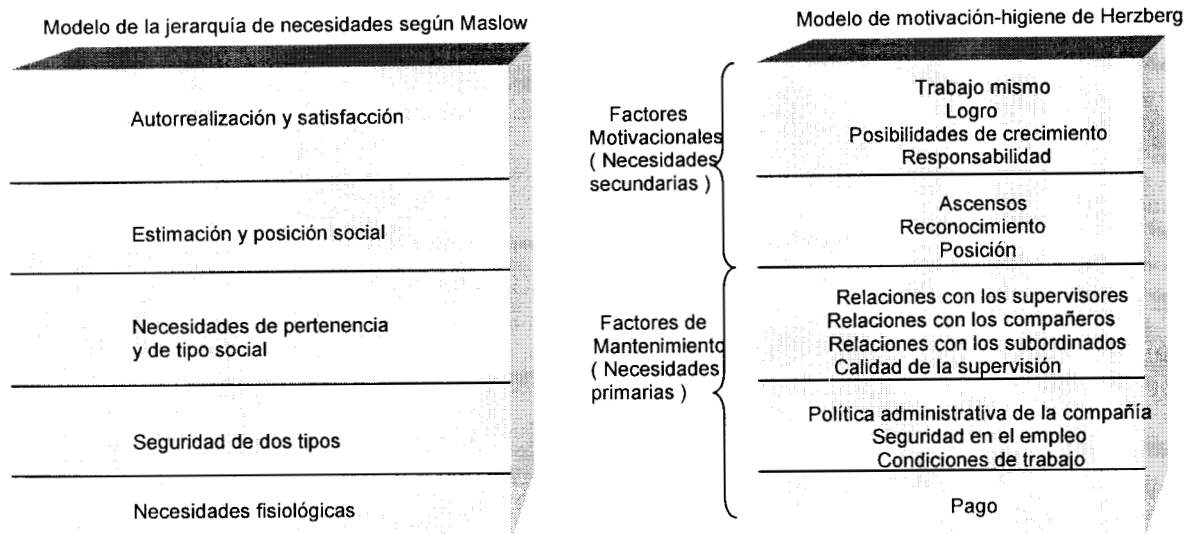
Argumenta la teoría que estos últimos factores son los que impulsan al desempeño y a la satisfacción, mientras que los segundos aunque estén presentes no contribuyen ni al esfuerzo ni al desempeño pero si se les descuida pueden generar insatisfacción. Herzberg encontró que los factores intrínsecos del puesto de trabajo : logro, reconocimiento, tipo del trabajo, responsabilidad, progreso y crecimiento, parecen relacionarse con la motivación y satisfacción, y en cambio, los factores extrínsecos al puesto de trabajo mantienen la permanencia del trabajador, pero no le causa satisfacción. Las insatisfacciones pueden ser : políticas y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Por lo anterior, la labor de las organizaciones en la motivación es atender los factores motivacionales centrados en el trabajo (logro, reconocimiento en el trabajo, responsabilidad y crecimiento), y no desatender los del entorno de la empresa. También, aseguro que lo contrario de satisfacción no es la insatisfacción, sino que ambos hallazgos indican la existencia de un contrato dual. Esta teoría ha sido comparada con la de Maslow, y se pueden ver los supuestos puntos de comparación en el siguiente esquema ⁴⁶ :

⁴⁶ SALVADOR, Silvia. *Lecturas de Recursos Humanos*. México : UAM-I, 1997, pág. 73.

Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg

225162



Herzberg tenía la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar su éxito o fracaso. Parece que los factores intrínsecos, como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento están relacionados con la satisfacción en el puesto.

Cuando a las personas se les interrogaba sobre como se sentían en su puesto de trabajo, ellas contestaban en base a lo que consideraban como una satisfacción interna, pero cuando estaban insatisfechas, tendían a citar factores extrínsecos, como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar factores que crean la insatisfacción en el puesto pueden traer la paz, pero no necesariamente la motivación, es decir, estarán aplacando a su fuerza de trabajo, en lugar de motivarla.

23.- Expectativas del Individuo en las organizaciones.

Si partimos de el hecho de que en toda organización laboral coexisten y conviven jefes y subordinados, conviene revisar sus expectativas en relación al trabajo. El responsable de una empresa espera cumplir los objetivos establecidos mediante la combinación del esfuerzo de sus recursos humanos y, por lo tanto, sus expectativas con respecto a sus empleados girarían en torno a :

- ▣ Una actitud positiva en el trabajo.
- ▣ Una capacidad que implicaría eficiencia, habilidad e inteligencia.
- ▣ Una personalidad equilibrada.
- ▣ Un interés por el logro de los objetivos empresariales.
- ▣ Disciplina, confiabilidad, amor por la camiseta y una lealtad indiscutible.

Por otra parte, las expectativas del subordinado se centran en lo siguiente :

- ▼ Satisfacción de necesidades económicas, psicológicas y sociales.
- ▼ Involucramiento en la toma de decisiones.
- ▼ Un uso racional de la autoridad.
- ▼ Conocimiento de los objetivos empresariales y confianza.

Es de esperarse que ambas expectativas no siempre son realizables en su totalidad debido a una multitud de factores que afectan a los individuos de la organización, en ocasiones de índole externa, es decir, circunstanciales o ambientales, pero en la mayor parte de las veces de carácter personal.

En muchas ocasiones los empleados no saben si lo que están haciendo es lo correcto o si es lo que la empresa espera que realicen, sienten una gran frustración porque saben que su trabajo como se los ha dicho el jefe, es su responsabilidad. Lo que comúnmente se escucha entre los empleados del gobierno es "hago como que trabajo porque el gobierno hace como que me paga ", lo cual nos lleva a ver que en muchas ocasiones las acciones realizadas por el factor humano no siempre están en relación con sus expectativas, y por lo tanto, tenemos una causa clara de la ineficiencia laboral.

Poder, Autoridad, y Liderazgo.

En todo grupo encontramos individuos que desempeñan funciones de liderazgo, es decir, individuos que ejercen aquellos actos que contribuyen a que el grupo logre sus metas. Es común que se empleen los términos líder y jefe, sin embargo, su significado es distinto. Un punto que tienen en común es que tanto el líder como el jefe, requieren para realizar sus funciones e influencias, tanto de autoridad como de poder.

El poder se entiende desde tres ángulos ; como la posibilidad de emplear la fuerza o de aplicar recompensas y sanciones, como la capacidad de influir en otros a través de medios diferentes y como una simple facultad de mandar.

En lo que se refiere a la autoridad, la podemos entender como la capacidad para producir modificaciones en la conducta de los demás de una manera directa y en la dirección deseada. Considerando estos conceptos podemos decir, que el poder esta implícito en la autoridad.

En una organización de tipo laboral suele haber jefes y líderes, siendo generalmente los jefes quienes detentan el ambiente externo y se encuentran jerarquizados en forma piramidal, desde los directivos hasta los supervisores han sido impuestos por la organización y están investidos de autoridad formal.

Por otro lado, los líderes son elegidos libremente por los compañeros de trabajo, surgen espontáneamente o por delegación, siendo éstos los individuos más queridos o que ejercen una mayor atracción sobre sus compañeros, la autoridad y el poder que ejercen reside en su energía moral.

De esto podemos desprender que muchas veces quien ejerce la jefatura no necesariamente es un líder pero, sin embargo, es deseable que todo jefe ejerza las funciones de liderazgo.

⇒ Perfil del jefe.- el jefe debe poseer una serie de condiciones psicológicas y morales que le permitan llevar a cabo sus funciones apegadas a las características del líder. Entre las más representativas podemos mencionar las siguientes exigencias ⁴⁷ :

- Confianza en si mismo.- implica confiar en sus propias decisiones y no vacilar al momento de llevarlas a cabo.

⁴⁷ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México : Prentice Hall., 1994, pág. 383.

- Espíritu de decisión.- implica visualizar nuevas posibilidades de acción y el saber utilizarlas correctamente siempre en busca del cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Conocimiento del ser humano.- implica al menos conocer las necesidades básicas del hombre y sus manifestaciones ante la insatisfacción de éstas.
- Objetividad.- implica ser justo y equitativo, procurando ayudar a sus subordinados y no ser subjetivo, que lo llevaría a complacencias injustas.
- Iniciativa.- saber tomar decisiones nuevas en el momento adecuado, según las circunstancias que se presenten, tanto internas como externas.
- Voluntarioso.- ser capaz de imponer su voluntad hasta el ultimo obrero de la organización.
- Emprendedor.- aceptar con gusto sus responsabilidades y tener un sentido para realizarlas.
- Culto.- tener conocimientos tanto técnicos como humanos, para que pueda tener una visión de la realidad en la que esta sumergida la organización.
- Previsor.- conociendo las experiencias pasadas de la organización, sepa analizar la situación presente para poder anticiparse al futuro, ya que todo cambia y lo que no, no se desarrolla.

Pero así como encontramos rasgos positivos que todo jefe debe poseer, también existen actitudes negativas que pueden lesionar su imagen ⁴⁸ ;

- Vacilación.- incapacidad para tomar una decisión en el momento que se requiere dejándolo para después, e intervenir sólo cuando las cosas van mal.
- Falta de sentido.- no percatarse de dónde surgen los problemas, una incapacidad para salirse de su rutina y voltear hacia atrás para encontrar el origen de las situaciones problemáticas.
- Incomprensión.- dureza e inadaptabilidad ante las situaciones de sus subordinados.
- Influenciabilidad.- un cambio continuo en su parecer y en las decisiones que toma.
- Parcialidad.- que sea unilateral, así como cambios bruscos de humor en su persona.
- Temor.- miedo a aceptar sus responsabilidades, es decir. echarle la culpa a los demás de sus errores.

En la medida en que un jefe haga que sus subordinados logren los objetivos de la organización con un máximo de eficacia dentro de un contexto de cooperación y entusiasmo, se le podrá considerar un buen jefe, por lo tanto, debe encaminar todos sus esfuerzos para adoptar las actitudes que le permiten influir en las personas bajo su responsabilidad.

La actuación del jefe puede llevar al éxito o al fracaso a la organización por que precisamente la responsabilidad de su puesto le obliga a realizar una serie de actividades que pueden ir desde la selección del personal hasta su despido, pasando por la asignación de tareas, supervisión, control, entre otras. Las reacciones que su comportamiento suscita en el personal, pueden también ser diferentes : admiración, odio, rencor, temor, obediencia, afecto, estimación, confianza, etc.

⁴⁸ Ibid. pág. 405.

Dentro del amplio rango de actitudes asumidas por el jefe, la acción de mandar reviste gran importancia, considerando las consecuencias que tal acción trae consigo, siendo el mando, la actitud que asume una persona que directamente gobierna a otras personas. Es frecuente observar que una buena parte de los conflictos que se generan en una organización, nacen de una forma inadecuada de dar órdenes.

Todo ser humano tiene un afán de dominio, ya que es una tendencia natural en toda persona que ejerce un poder, haciéndolo sentir de alguna manera sobre sus semejantes. Es la estructura psicológica de la persona la que determina la forma de aplicarla.

Puntos opuestos en esta problemática son, por ejemplo :

↪ El empleado que se niega a cumplir una orden relacionada con su trabajo.

↪ Y el abuso de autoridad del jefe que da órdenes arbitrarias que atenta contra la dignidad del subordinado.

Pueden ser muy variadas las causas que originan este tipo de conductas inadecuadas. Por ejemplo : el jefe puede dar órdenes inadecuadas por desconocimiento de la personalidad del subordinado, por presiones de índole externa, por el afán de dominio, por la falta de reflexión sobre las consecuencias de la orden, por desconocimiento de la tarea a desempeñar o por protección de su puesto.

El subordinado a su vez puede negarse a obedecer debido a que desconoce u olvida la orden, considera que hay dolo o favoritismo hacia otros compañeros, por falta de comprensión de la orden, por duda de los beneficios de la orden, o simplemente por que le es antipático el jefe.

Es evidente que cualesquiera que sean las causas que motivan estas conductas, el resultado es desastroso para la organización, ya que al enfrentarse ambos, el jefe y el subordinado, ponen en juego sus respectivos complejos emocionales : el jefe para hacer valer su autoridad y el subordinado para hacer valer su dignidad y autoestima lesionada.

Un manejo inadecuado de la situación nos lleva a un juego de ida y vuelta de problemas, en el que el empleado inicia con un resentimiento de su autoestima lastimada desembocando con frecuencia sentimientos negativos de rencor, odio, envidia e incluso venganza hacia el jefe. A esto el jefe reacciona también negativamente acentuando más su autoridad, adoptando actitudes arrogantes y altaneras y estallando en cólera, con lo que se reavivan los sentimientos negativos del subordinado.

Ahora, en esta situación la solución es hacer uso de la comunicación, ya que como todos sabemos es uno de los pilares en que descansa el progreso humano, y en las organizaciones, una comunicación eficiente permite el desempeño adecuado de su administración, lo cual no se da si la comunicación es deficiente, ya que puede trastornar, desvirtuar e incluso desintegrar el proceso administrativo con las consecuencias funestas que esto implica.

En toda organización, las comunicaciones fluyen continuamente en todas direcciones, en ocasiones la comunicación reviste un aspecto formal, es decir, se relaciona íntimamente con las actividades que le son propias y por lo mismo, gira en torno a los objetivos de la empresa ; sin embargo, la mayoría de las veces, la comunicación entre los grupos que forman la organización es informal, espontánea e independiente de las funciones propias del cargo.

Relación entre satisfacción y desempeño.

En el estudio de la satisfacción se abordan el tipo de trabajo y sus elementos implícitos como el reto, la responsabilidad, el reconocimiento que representa, etc., y el ambiente organizacional que es el contexto del puesto, es decir, las relaciones interpersonales, la estructura y políticas e incluso otras áreas externas a la organización pero que influyen en la calidad de vida.

No se puede sustraer a la creencia mecánica de a mayor satisfacción mayor desempeño, sin embargo, un alto desempeño que produce altas recompensas económicas, sociales y psicológicas puede desarrollar mayor satisfacción e inversamente si se perciben las recompensas injustas e inequitativas la insatisfacción aumenta. En cualquier caso, el nivel de satisfacción individual produce mayor o menor sentido de compromiso y este afectará el nivel de esfuerzo que se reflejará en el desempeño.

Algunos de los efectos de la insatisfacción son los siguientes:

☞ Rotación.- los empleados que están menos satisfechos usualmente alcanzan altos índices de rotación, ya que tratan de encontrar mejores condiciones laborales, mientras que sus colegas mas satisfechos permanecen estables en sus puestos de trabajo.

☞ Ausentismo.- los empleados insatisfechos no necesariamente planean faltar al trabajo, sino que reaccionan con facilidad cuando se presentan las condiciones para hacerlo.

☞ Robos.- algunos empleados roban porque se sienten frustrados por el tratamiento impersonal que reciben de la organización y no les importa sustraer instrumentos de la misma.

Lo que se puede decir de estos tres puntos, es que tienen un mismo origen : el que los individuos no reconozcan la paridad que debe de haber entre sus objetivos y los de la empresa, ya que no encuentran en ella la satisfacción necesaria a sus demandas, y por lo tanto, no les importa que puede suceder con la misma. Otra manera de demostrar la insatisfacción es a través de huelgas, quejas, bajo desempeño, baja calidad de la producción, problemas disciplinarios y otras dificultades mas. Dado que nuestro problema de estudio es el ausentismo, nos adentraremos a detallar un poco más este punto.

☞ Ausentismo.

Se define como ausentismo laboral a la no presencia del trabajador en las actividades para las que ha sido contratado, termino aplicado al tiempo perdido por enfermedades o accidentes, así también a los retardos, salidas antes del termino de la jornada laboral, permisos de salida, comisiones, licencias con o sin permiso y faltas justificadas o injustificadas .

➡ Tipos de ausentismo.

- Justificado : Faltas involuntarias.

Enfermedades
Permisos

- Injustificado : Faltas voluntarias.

San lunes
Se les hace tarde
Falta de transporte

➡ Ausentismo laboral.

Se presenta cuando el trabajador está ausente físicamente del lugar de trabajo, ya sea por permisos, faltas injustificadas, incapacidades, accidentes de trabajo y vacaciones.

➡ Ausentismo parcial.

Se da cuando el trabajador está físicamente presente en el lugar de trabajo pero sin rendir a toda su capacidad, no desempeña las funciones de su puesto sino se distrae con otro tipo de actividades por inconformidad en su trabajo, malas relaciones con su jefe, etc. Las causas de dicho comportamiento pueden ser muchas y muy variadas.

El ausentismo no se manifiesta por si sólo, sino que en muchas ocasiones que se destaca este fenómeno, nos damos cuenta de que existen otro tipo de manifestaciones como por ejemplo : la agresividad, disminución de la calidad, malas relaciones con los compañeros de trabajo, hasta presentarse al final el abandono total del trabajo.

➤ Origen del Ausentismo.

El ausentismo se genera por la falta de responsabilidad del trabajador y por otras situaciones que no son del agrado de los trabajadores dentro de los organismos, lo que provoca una reacción negativa consciente e inconsciente en contra del empleo, alejándose el empleado del organismo.

➤ Variables generales del ausentismo.

Incapacidad física :

Enfermedad no profesional.- por ejemplo, un enfriamiento, diarrea, gripe, tos, calentura, etc.

Enfermedad profesional.- la exposición del sujeto a una atmósfera de ruidos de gran intensidad produce pérdida del oído, el daño de la vista ante el monitor de una computadora, y bueno, lo más reciente que conjuga este tipo de enfermedades es el estrés, el cual es ocasionado por una serie de factores internos y externos que afectan al individuo y que en la mayoría de los casos es producto de la presión en el trabajo.

Accidentes de trabajo.- por ejemplo, cortarse una mano con una maquina, resbalarse con algún líquido que se haya derramado en el piso, en general, cualquier situación que involucre unas malas instalaciones de trabajo.

Incapacidad no física :

Permisos con goce de sueldo.- al trabajador se le brinda un permiso para faltar sin el descuento del día no laborable.

Permisos sin goce de sueldo.- al trabajador se le brinda el permiso para faltar, pero se le descuenta un día laborable de su sueldo.

Faltas injustificadas.- es cuando el trabajador no asiste a sus labores, sin contar con una buena razón.

Sanciones.- se obliga al trabajador a faltar para cumplir con un castigo por haber cometido alguna falta (suspensión).

➤ Factores del ausentismo.

Son los que estando dentro de la organización y crean insatisfacción en el trabajador, por lo tanto, éste tendrá una conducta negativa hacia la organización y el desempeño de su trabajo. Por ejemplo :

Fatiga.

Inseguridad en el trabajo.

Malas instalaciones.

Insatisfacción en el campo laboral.

Inadecuada selección de personal.

Los factores internos son más fáciles de solucionar, ya que los tenemos dentro de la organización y podemos manejarlos con mayor facilidad.

Los factores externos pueden clasificarse en :

Personales.- enfermedades y accidentes, obligaciones en el hogar.
De colectividad.- viviendas inadecuadas, transportes deficientes, recorrido de grandes distancias entre el hogar y el centro de trabajo.

➔ Clasificación del ausentismo por sus causas.

Psicológicas.- ausencias voluntarias e involuntarias.
Éticas.- ausencias justificadas e injustificadas.
Lógicas.- ausencias relativamente evitables e inevitables.

➔ Causas del ausentismo :

Dentro de ambiente laboral existen muy diversas causas para cada organización, pero aquí se enumera una lista general de las que más se presentan :

- ▲ Falta de integración entre los trabajadores y la organización.
- ▲ Permisos sindicales.
- ▲ Accidentes dentro y fuera de la organización.
- ▲ Problemas familiares.
- ▲ Por la irresponsabilidad del trabajador, dada su marcada tendencia a festejar " san lunes ".
- ▲ Falta de refacciones para la maquinaria.
- ▲ Falta de aplicación de un reglamento interior de trabajo.
- ▲ Bajo nivel cultural.
- ▲ Amistades y días festivos.
- ▲ Falta de reconocimiento de las labores desempeñadas.
- ▲ Insatisfacción del empleado dentro del trabajo.
- ▲ Falta de comunicación del empleado con sus compañeros de trabajo y con sus subalternos.
- ▲ Antigüedad laboral.
- ▲ Otras más.

➔ Consecuencias del ausentismo.

Tomando en cuenta las causas que provoca el ausentismo, tendremos como graves consecuencias :

▲ El costo del ausentismo.- ya que al faltar los trabajadores la producción baja considerablemente y los costos tienden a aumentar.

▲ La baja productividad.- es otra consecuencia, ya que no se cumple con el objetivo de producir las metas que se habían fijado en el plan de producción. La ausencia de un trabajador de base en la maquinaria a su cargo trae como consecuencia lógica la sustitución temporal de otro trabajador suplente por el de base, el cual tal vez no tenga la experiencia debida para desarrollar el trabajo con el mismo grado de eficiencia, ni con la misma rapidez.

▲ Todo esto trae como consecuencia una deficiencia de la calidad de los productos que se elaboran, así como también la necesidad de un desplazamiento de trabajadores por varias fases de la producción.

Resumiendo, puedo decir que la intención de manejar los temas anteriormente expuestos, fue con la finalidad de elaborar una secuencia lógica que diera la pauta para llegar al análisis práctico de mi tema de estudio, el ausentismo. En términos generales, el marco se elaboró partiendo del fenómeno que se va a estudiar en la siguiente parte del trabajo, es decir, una pequeña industria metalmecánica. Para lo cual era necesario hablar primeramente de lo que había sido el proceso de industrialización en nuestro país, qué eran y cómo se caracterizaban las micro, pequeñas y medianas empresas, así como sus aspectos más importantes, además tomando en cuenta que la empresa de estudio es de tipo familiar se tuvo que hacer referencia hacia lo que son las empresas familiares, y por último, la teoría sobre la cual se basa el problema a investigar, la motivación y su trascendencia en el comportamiento del hombre.

Si partimos de que el ambiente laboral (la filosofía y las metas, el liderazgo, la organización formal e informal y el contexto social) de una empresa representa una forma de vida y que suele tener una influencia vital en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los trabajadores, se hace necesario mantenerlo sobre las mejores condiciones posibles, para que el conjunto de los elementos que lo componen pueda alcanzar las expectativas por las cuales fue creada la empresa.

PARTE II

PROCEDIMIENTO.

A continuación se describe el procedimiento que se siguió para la elaboración de esta investigación :

Elección del tema a investigar.- El tema de investigación se conformo en base a dos puntos ; el primero, por que quise desarrollar mi trabajo sobre un tema de recursos humanos, pues me parece una área muy interesante y considero que es la base del funcionamiento de toda organización sea o no lucrativa, y la segunda, fue por que el tema es muy factible de poder estudiar, ya que no existe organización que no presente problemas de ausentismo en un mayor o menor grado.

Recolección de la información.- Un vez elegido el tema me di a la tarea de buscar la información necesaria para elaborar el marco teórico que sirviera de soporte a la investigación, la cual fue realizada a través de libros e internet.

Selección e investigación de la empresa.- Elegir a la empresa no fue fácil, ya que la mayoría de éstas actualmente, no tienen tiempo para prestarse a colaborar en un trabajo de investigación, por lo tanto, busque alguna en donde se mediera la oportunidad de realizar la parte práctica de mi estudio, siendo en este caso la empresa “ **Sierras Industriales S.A. de C.V.** “, en donde existía el problema a investigar y al gerente le interesaba conocer las causas del mismo para darle una solución inmediata.

Entrevistas para realizar la investigación.- La labor de recolectar la información necesaria sobre la empresa para la realización del trabajo de campo no fue sencilla, ya que el gerente es una persona muy ocupada, y por lo tanto, se tuvo que pedir citas cada vez que fue necesario acudir a la empresa para obtener la información. En ocasiones las citas se retrasaban por que el Gerente salía de viaje de negocios.

En la primera entrevista, hablamos un poco más de 30 minutos, en donde le expuse los motivos por los cuales estaba ahí, durante ese tiempo se hablo del trabajo que se iba a realizar y de los beneficios que la empresa iba a obtener, después de lo cual el accedió pero sin antes establecer las condiciones bajo las cuales debía realizar mi trabajo, por ejemplo ; toda la información me seria proporcionada directamente por él, se me daría información que no fuera de carácter confidencial y las entrevistas a realizar en su personal serian con su autorización y en el momento en que no hubiese mucha carga de trabajo.

MÉTODO.

La investigación es de tipo descriptiva / correlacional, ya que se va a medir el grado de relación que existe entre las variables : motivación y ausentismo, en el grupo de trabajadores del área de producción de la empresa citada. Se medirá en cada trabajador las posibles causas que están provocando esta situación, para después analizar si hay relación o no entre éstas dos variables.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿ Cómo influye el nivel de motivación en el ausentismo del personal en su trabajo?

FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.

Es una hipótesis de causalidad bivariada, ya que afirma que hay una relación de causa y efecto entre las dos variables de la investigación, establece cómo se da ésta, y además propone un sentido de entendimiento de la misma.

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

H1 : A mayor motivación en el trabajo, menor ausentismo laboral.

HIPÓTESIS NULA.

Ho : A menor motivación en el trabajo, mayor ausentismo laboral.

Variable :

Independiente.

Motivación.

Dependiente.

Ausentismo laboral.

Definición

Conceptual : Es un estado que refleja el grado en que un trabajador atribuye la fuerza de su comportamiento en el trabajo, a satisfactores o beneficios derivados de sus actividades diarias .

El grado en el cual un trabajador no se reporta a trabajar a la hora en que estaba programado para hacerlo.

Definición

Operacional : Preguntas sobre las necesidades personales de cada uno de los trabajadores de la empresa.

Revisión de las hojas de control de asistencia mensual, durante el último año y medio.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

Este es el plano o estrategia que nos dice que hacer para alcanzar los objetivos, y esta relacionado con las preguntas de investigación y la certeza de las hipótesis. En este caso es una investigación no experimental o ex post-facto, sistemática y empírica, ya que los fenómenos que se van a estudiar ya sucedieron. No se manipulan las variables intencionalmente ni se construye una realidad (como sucede con los experimentos), sino lo que se hará es observar los fenómenos tal y como se dan en su estado natural, para después analizarlos y elaborar un reporte de situación.

A la vez es de tipo transeccional correlacional, ya que se recolectarán los datos en un sólo momento, se describirán las variables y se analizará su incidencia e interrelación, es decir, se medirá la relación entre las variables en un tiempo determinado.

Investigación no experimental – Diseño transeccional – Correlacional / Causal

La investigación estudiará como la motivación influye en el ausentismo de los trabajadores de la empresa actualmente, observando si los obreros más motivados faltan menos, y en caso de que así sea, se evaluará por qué y cómo es que la motivación contribuiría a disminuir el ausentismo.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

A continuación se da una descripción general de la empresa donde se realizó la parte práctica de este trabajo, ya que es necesario conocer el contexto dentro del cual se desarrolla el problema a investigar. La siguiente información me fue proporcionada por el Gerente General, el Ing. Rubén Razo.

Antecedentes.

La empresa “ Sierras Industriales S.A. de C.V. “, fue fundada en 1975 con el objetivo de explotar un negocio familiar de fabricación y comercialización de herramientas de corte para la industria principalmente mueblera. La familia Razo, propietaria en el momento de la fundación y en la actualidad de la totalidad de las acciones de la empresa, persigue preservar la unidad empresarial y asegurar la continuidad del negocio familiar. La fabricación de las herramientas de corte, requiere de elevadas inversiones en insumos, instalaciones y maquinaria para el proceso de producción.

Al ser una empresa de carácter familiar su visión es a muy largo plazo, teniendo presente siempre que el negocio debe de continuar en manos de las siguientes generaciones. En las casi tres décadas de vida de la empresa, ésta ha sufrido tiempos de bonanzas y graves crisis. En los primeros años de funcionamiento, la concentración de las acciones en manos del fundador, su personalidad y gran experiencia en el sector, así como su importante patrimonio económico posibilitaron un crecimiento sostenido del negocio, favorecido además por la prosperidad de la industria mueblera en esos años.

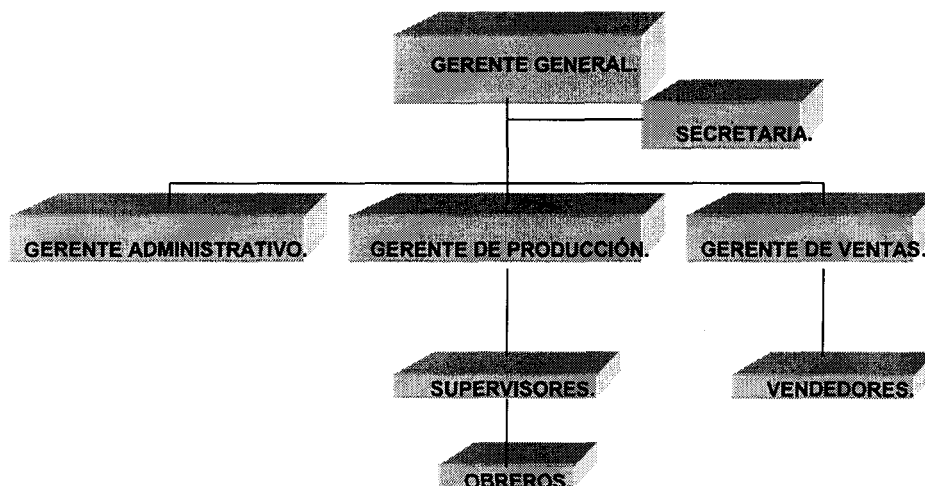
Desde hace cinco años la dirección de la empresa esta en manos del Ing. Rubén Razo (uno de los hijos del dueño), el cual concentra en su poder la toma de decisiones sobre los lineamientos y las acciones a emprender y a seguir, contando para ello con los conocimientos y las técnicas necesarias para hacer prosperar más el negocio.

Datos Generales.

La empresa " Sierras Industriales S.A. de C.V. ", esta ubicada en Av. Sur 20, # 146, entre Ote 229 y Ote 233, en la Col. Agrícola Oriental, C.P. 08500, Delegación Iztacalco, en México, D.F., sus teléfonos son : 55-58-10-13 y 55-58-15-49, y su correo electrónico es : sierras@prodigy.net.mx.

Cuenta con 1 nave industrial que en conjunto de maquinaria y equipo ocupa alrededor de 750 metros cuadrados de superficie, contando además con instalaciones bien definidas para el buen funcionamiento de la empresa. Se encuentra dentro del sector manufacturero, siendo su giro el de fabricación y comercialización de herramientas de corte, esta registrada ante la CONCANACO, es una pequeña empresa (cuenta con 32 trabajadores), inicio sus operaciones en junio de 1975, en la Col. Industrial Vallejo, ya que anteriormente formaba parte de la empresa UTEMEX S.A., su capital contable aprox. es de \$ 568, 900.00 y su rango de ventas brutas anuales oscila entre los \$ 2,000,000.00 - \$ 2,500,000.00.

Organigrama.



Situación Financiera.

La empresa se maneja en función de las siguientes políticas financieras :

Control de presupuestos de las tres áreas que conforman a la empresa.
 Rotación adecuada de análisis de antigüedad de saldos.
 Manejo y control adecuado de activos, pasivos y capital.
 Control de inventarios y una rotación apropiada de los mismos.
 Programas de gastos.

Actualmente, se analiza la posibilidad de hacer una inversión muy fuerte en maquinaria y equipo de reparto, ya que la empresa necesita hacer cambios en sus procesos de producción, dadas las nuevas condiciones que se están generando en el mercado, por lo tanto, necesita tecnología para no quedarse atrás de su competencia. La política en relación a este punto es que, no se acostumbra a hacer uso de capital externo para cubrir sus necesidades de capital (una característica clásica de las empresas de familia), lo cual lleva a que se planee bien la canalización de las utilidades que genera la empresa.

Situación Comercial.

Por medio del siguiente cuadro, se resumen los productos que fabrica y comercializa la empresa, así como sus características más importantes :

Productos.

Producto	Costo Unit./Prom.	Producción Mens./Prom.	Costo Mens./Prom.	Precio Unit./Prom.	Ventas Mens./Prom.
Brocas	\$ 70.00	250 pzas	\$ 17,500.00	\$ 140.00	\$ 35,000.00
Cortadores	245.00	100 pzas	24,500.00	468.00	46,800.00
Cuchillas	7.00	1,500' pldas.	10,500.00	16.00	24,000.00
Sierras Circulares	250.00	200 pzas	50,000.00	398.00	79,600.00
Serv. Mantenimiento	25.00	500 serv.	12,500.00	50.00	25,000.00
Total :	\$ 597.00	1,050 pzas	\$ 115,000.00	\$ 1,072.00	\$ 210,400.00
Utilidad Promedio :	\$ 95,400 al mes.				

Estas cifras son en promedio, ya que las herramientas se fabrican en varias medidas, según los requerimientos del cliente, y en el caso de las cuchillas, éstas se producen por pulgadas. El costo incluye la materia prima, la mano de obra y los Gif, y el precio incluye el costo y los gastos de administración y venta. En la columna de la producción mensual se tiene que tener en cuenta que, siempre hay existencias en los inventarios, por lo tanto, estas cifras se refieren a la capacidad que tiene la empresa para producirlas.

Como se puede ver en el cuadro, sus ventas mensuales son en promedio de \$ 210,400.00, tomando en cuenta que esta cantidad no siempre es constante, ya que depende de factores como ; la competencia, el costo de las materias primas, la capacidad de producción (que como veremos más adelante, se ha visto afectada por el problema del ausentismo) los sueldos y salarios, y otros gastos.

La empresa realiza investigación de mercados por su cuenta cada seis meses, con la finalidad de monitorear los precios de la competencia tanto nacional como extranjera, siendo ésta principalmente, en su mayoría pequeños talleres familiares y empresas que importan herramientas. Su principal mercado es la industria mueblera, contando con mercados en Guadalajara, Monterrey, San Luis Potosí, Michoacán y Querétaro, cuenta con 4 autos como equipo de distribución local y hace uso del sistema de paquetería para los pedidos foráneos. Actualmente, no exporta a ningún país aunque esta dentro de sus planes a futuro.

En el siguiente cuadro, se mencionan sus principales clientes, competidores y participación de mercado (estimada en el Distrito Federal), por tipo de producto :

Participación de Mercado.

Producto/Partic.	Clientes.	Competencia	Nal.	Ext.
Brocas 15 %	Grupo Madimex El gran Tlapalero León Weill Equipos Treviño	Moldumex Leitz Leuco Amana	x	x x x
Cortadores 25 %	Grupo Dixi Grupo Apple Industrial Cardenal	Moldumex Talleres Bolívar Mexicana de Afilados Nacional de Corte Leuco Freud	x x x x	x x
Cuchillas 20 %	León Weill El gran Tlapalero Good Year Oxo Fandelli Tornell	Leuco Zubiola Rectificaciones Sam	x	x x
Sierras Circulares 12 %	Pisos Alfer Lapicera Mexicana Rialas.	Talleres Bolívar Leuco Leitz Zubiola Freud	x	x x x x
Serv. Mantenimiento 40 %	La mayoría de los mencionados	Vhim S.A. Talleres Bolívar Talleres Hernández e Hijos Afiladuría Rojo Gómez Afilados Prieto Hermanos	x x x x	x

Sus ventajas en relación con su competencia son :

- ⇒ Tiempo de entrega
- ⇒ Durabilidad de la herramienta.
- ⇒ Garantía de 30 días contra defectos de fabricación.
- ⇒ Cobertura amplia del mercado.
- ⇒ Técnica y acabado de primera calidad.
- ⇒ El precio más bajo del mercado.
- ⇒ Prestigio en el mercado.
- ⇒ Etc.

Sus desventajas en relación con su competencia son :

- ⇒ Cierta grado de obsolescencia en la maquinaria.
- ⇒ Importación de materia prima.
- ⇒ Algunos maquinados por fuera.

Sus principales canales de distribución son :

- ⇒ Fabricante – Usuario : 50 %
- ⇒ Fabricante – Mayorista – Usuario : 30 %
- ⇒ Fabricante – Tienda – Consumidor : 20 %

Sus condiciones de venta son :

- ⇒ 8 días – 10 % por pronto pago.
- ⇒ 30 días a revisión de facturas.
- ⇒ Descuento del 35 % por volumen.

Sus medios de publicidad son :

- ⇒ Revistas especializadas del medio (ferretecnic y el boletín industrial)
- ⇒ Periódicos del ramo mueblero (notimueble y otros)
- ⇒ Ferias y exposiciones.

En el siguiente cuadro, se puede visualizar el nivel de ventas del último año y medio, y en el cual podemos ver que ha habido una disminución importante de ellas :

Estadísticas de Ventas Netas Bimestrales										
Periodo	Jul-Ago 1999	Sep-Oct 1999	Nov-Dic 1999	Ene-Feb 2000	Mar-Abr 2000	May-Jun 2000	Jul-Ago 2000	Sep-Oct 2000	Nov-Dic 2000	Ene-Feb 2001
Producto										
Brocas	\$ 67,900	\$ 71,820	\$ 72,660	\$ 65,100	\$ 61,040	\$ 59,080	\$ 55,860	\$ 50,120	\$ 47,600	\$ 43,400
Cortador	87,984	99,684	109,044	94,068	89,856	84,240	81,900	79,092	63,648	51,948
Cuchillas	49,616	51,600	53,376	49,088	50,352	49,776	47,776	46,400	44,976	41,104
Sierras C.	189,056	188,546	193,030	198,404	148,608	131,340	137,310	119,798	119,002	119,798
Serv. Mto	46,500	46,500	50,000	50,000	52,500	52,500	52,500	52,500	52,500	54,850
TOTAL										

Las ventas se clasificaron bimestralmente.

Las cifras son estimadas, ya que esta es parte de la información confidencial que la empresa no quiso proporcionar tal cual, por cuestiones que están relacionadas con sus políticas internas.

Situación Técnica y Productiva.

La empresa no está automatizada, esto es por qué la automatización en el concepto técnico significa que, uno alimenta una máquina por un lado y por otro sale el producto terminado y en este sentido, si existen una serie de labores que se realizan con máquinas pero no es precisamente la automatización, sino más bien un sistema artesanal y muy variado. En cuanto a la materia prima que utiliza un 70 % es de carácter nacional y un 30 % de importación, principalmente de Brasil y de Alemania. En el siguiente cuadro se especifica ésta :

Insumos Básicos de Fabricación.			
Materia Prima	Proveedor	Nal	Ext
Acero	Aceros Fortuna	x	
	Mangels		x
	Sandvick		x
Carburo de Tungsteno	Athesa		x
	Sandvick		x
Acero Plata y Fundete	Eutetic		x
Esmeriles Diamante	Prodiat		x
Esmeriles Piedra	Graff	x	
Gas y Oxígeno	Grupo Infra	x	

Actualmente, tiene capacidad de producción ociosa, dado que el problema del ausentismo le a afectado en su nivel de producción en el último año y medio, manifestándose en la paralización de los procesos de producción durante la jornada semanal. Una dificultad en el área de producción es que, los obreros no están especializados, es decir, sólo saben realizar sus tareas específicas. La empresa no cuenta con certificados de calidad, aunque esta intentando conseguir el ISO9000. En el siguiente cuadro, se mencionan las máquinas que se utilizan para fabricar los productos, así como el personal que se necesita :

Máquinas y Personal.										
	Afiladora	Arenad.	Copiadora	Cortadora	Fresadora	Horno	Soldadora	Troqueladora	Rectificadora	Person.
Producto.										
Brocas	x		x		x	x	x		x	7
Cortad.	x		x	x	x		x		x	4
Cuchillas	x					x			x	1
Sierras C.	x	x					x	x	x	6

Características de los productos.

Brocas.- se utilizan para cortar, trabajan por fricción y de acuerdo al material por taladrar se encuentran en dos tipos : unas para taladrar madera y otras para taladrar metal.

Cortadores.- su función es hacer cortes, perfilar, ranurar, y hacen medidas cañas rectas o radios rectos.

Cuchillas.- labran la madera, cortan metales no ferrosos como la lamina, el plastico, la fibra, y sirven para devastar y dar forma a la materia sobre la cual trabaja.

Sierras Circulares.- se utilizan para el corte longitudinal y transversal de materiales.

Servicio de Mantenimiento.- la empresa da éste servicio a cualquier tipo de herramienta, siempre y cuando sea por desgaste en el filo de las mismas.

Cuidados Necesarios.

Las herramientas de corte son muy sensibles, y por lo tanto, deben de manejarse con el mayor cuidado posible, y nunca deben de colocarse sobre otras herramientas. Después de usarlas deben limpiarse y darles un ligero baño de aceite para prevenir la oxidación, para después almacenarse en cajas separadas para evitar raspaduras accidentales que dañarían el material de las mismas.

Maquinas y Herramientas.

Debido a que el principal mercado de la empresa es el sector mueblero, a continuación se hablara de manera general de las maquinas que utilizan éstas herramientas :

Sierra de Cadena.- la función principal de esta máquina es cortar a lo largo de la madera. La herramienta que utiliza esta máquina es la sierra circular con dientes de carburo de tungsteno. Otra de sus características es que puede usar de 1 hasta 5 cierras trabajando al mismo tiempo, y cuenta con una cadena en forma de alimentador que es la que jala a la madera para su corte.

El cepillo.- esta maquina utiliza las cuchillas. Entre el equipo de un taller mecánico, esta máquina es indispensable, y en algunas partes se le denomina limadora o acepilladora. El cepillo sirve para labrar madera y es accionado con un motor trifásico, tiene instalado en su interior cuatro cuchillas rectas de acero las cuales deben de estar perfectamente balanceadas, tanto en peso como en tamaño, para que no existan variaciones en el corte y acabado de la madera.

Guillotina.- esta maquina utiliza las cuchillas y sirve para cortar los tableros (madera en tramos o partes rectangulares) ya pegados en sus medidas exactas y en sus dimensiones apropiadas para fabricar cualquier tipo de mueble.

Dimensionadora.- sirve para cortar tableros de grandes dimensiones y dar medidas exactas para su transformación. La herramienta que se utiliza en esta máquina son las sierra circulares con dientes de carburo de tungsteno, y su función es devastar de una forma adecuada la madera.

Sierra de Péndulo.- corta la madera en segmentos, según las necesidades para la fabricación de un mueble, utiliza también las sierras circulares.

Canteador.- este tipo de máquina pule la madera en caras y cantos, trabaja a base de dos cuchillas rectas de acero a diferencia del cepillo que trabaja con cuatro. Las cuchillas que utiliza el canteador son fabricadas con puro acero teniendo un balaceo y rectificado en su elaboración utilizando medidas variables.

Barrenadora o Escopleadora.- esta máquina nos sirve para ensamblar la madera por medio de la realización de barrenos y pernos. Utiliza brocas, ya que su funcionamiento es trabajar en juegos, esto quiere decir que hace cortes de profundidad izquierdos y derechos, así también utiliza sierras circulares de carburo ya que al mismo tiempo que perfora el barreno y forma el perno la sierra circular en acción simultanea corta la madera.

Trompo.- esta máquina es de uso universal ya que lo mismo hace rebajes, perfila la madera, pero principalmente, se utiliza para la hechura de molduras., para lo cual utiliza cortadores. Al mismo tiempo se pueden utilizar sierras circulares tanto de acero como de carburo para hacer determinados cortes o rebajes. También son utilizables las cuchillas de acero para devastar la madera que queda afuera de la moldura del corte que se está realizando.

Perfiladora.- este tipo de maquinaria trabaja de una manera automática, realizando las mismas funciones del trompo pero sin riesgo para el operario. Trabaja con guías y sujetadores especiales y con una muestra para fabricar en serie pieza por pieza. Utiliza cortadores y cuchillas.

Rauter de Pie.- esta máquina trabaja principalmente haciendo barrenos, hoyos, dientes, canales y molduras de la madera. Trabaja exclusivamente con brocas. La utilización de Rauter es universal e indispensable en la fabricación de muebles, ya que su funcionamiento es de lo más avanzado en la tecnología mueblera, ya que lo mismo perfila, corta y hace molduras de acuerdo al tipo de broca que se utiliza.

Sierra Circular.- esta máquina es de un uso indispensable en los consorcios muebleros, ya que corta al hilo atravesado en la forma en que se le piensa dar a la madera, Utiliza sierras circulares tanto de acero como de carburo. De acuerdo al acabado que se le quiera dar a la madera, será el número de dientes que contenga la sierra ya que a un mayor número de dientes es mejor el acabado.

Espigadora.- esta máquina utiliza cuchillas, cortadores y brocas para cortar la madera ya ensamblada, ya pulida, lista para complementar las piezas finales de las cuales va a estar hecho el mueble. Trabaja en juegos de sierras que realizan dos cortes al mismo tiempo, después pasan por otra máquina en la cual intervienen pistones que dan vuelta a los tableros para que intervengan nuevamente sierras circulares que van devastando las rebabas y cortes salientes que va dejando el mejor acabado en la madera. Por último, pasa por una máquina la cual tiene la principal función de rectificar el acabado y dar una especie de moldura a los tableros ya procesados, listos para armar el mueble deseado.

Chapeadora de Cantos.- esta máquina pega la chapa a la madera dándole una rectificadora a los tableros listos para ensamblarse. Su inducción es de pegar, cortar y dar la salida correcta a los tableros ya formados. Utiliza sierras circulares, cuchillas y cortadores de carburo ya que al pegar la chapa corta en acción continua la rebaba que van dejando la chapa y la madera trabajada.

De acuerdo al funcionamiento de las máquinas y herramientas antes detalladas, las piezas ya procesadas sirven para fabricar salas, recámaras, comedores, libreros y cualquier objeto de madera que se pretenda fabricar. Se debe recordar que toda máquina que sirve para la transformación de la madera deberá tener guías, ángulos de corte, formas geométricas para el buen funcionamiento de las herramientas de las que se valen estas máquinas.

Mantenimiento a la Herramienta de Corte.

La vida útil de una herramienta depende en primer lugar de la correcta elección de la calidad de acero utilizado. Por esta razón, es necesario al formular el requerimiento de la compra de cualquier tipo de herramienta de corte, suministrar datos detallados en cuanto a los esfuerzos a que será sometida la herramienta en funcionamiento, analizando los siguientes puntos :

- Descripción de las condiciones de trabajo.
- Diseño de la herramienta para tomar en cuenta las características específicas de su fabricación.
- Detalle de las instalaciones para tratamiento térmico. Dato importante para no recomendar un
acero que no pueda ser tratado.
- Indicar si se prevé un enfriamiento de la herramienta y en que forma.
- Indicar si se realiza un acuñado en frío.

Para dar un correcto mantenimiento a las herramientas de corte, se deben de considerar las siguientes normas en la fabricación de las mismas para tener un adecuado funcionamiento :

- Maquinabilidad.
- Acuñado en frío (clavado)
- Forjado.
- Recosido para eliminar tensiones.
- Normalizado.
- Temple.
- Nitruración de herramientas de acero rápido.
- Reevenido.
- Afilado y rectificado.

Debemos tomar en cuenta los siguientes puntos para el mantenimiento de la herramienta : el buen uso, la fabricación adecuada, la constante supervisión del funcionamiento, la durabilidad, desgaste y por último, la determinación de mantener la herramienta en el mejor estado posible, están íntimamente relacionados con la conservación de las mismas, en caso contrario se deberá cambiar por una pieza nueva.

Procesos y Técnicas de Fabricación.

Para la fabricación de las herramientas de corte se utiliza el siguiente proceso de producción :

- 1.- Primero, entra la materia en bruto a un proceso de maquinado para darle al material la forma deseada, según el dibujo o plano a desarrollar.
- 2.- Después pasa a la fresadora para delinear los filos de la herramienta y su forma geométrica.
- 3.- La herramienta pasa a soldadura para injertarle los dientes de carburo de tungsteno, teniendo en cuenta no sobrecortar la herramienta ; por posibles deformaciones en el material.
- 4.- A la herramienta se le hace un aproximado a las medidas que se requiere, esto se realiza de forma manual después del maquinado.
- 5.- Después del aproximado en medidas se hace la rectificación en las medidas con un esmeril de diamante (diamantado).
- 6.- Como último paso la herramienta pasa al afilado de los dientes para que la herramienta pueda hacer la función para la cuál fue fabricada.

Las técnicas de fabricación utilizadas en Sierras industriales S.A. de C.V., son las siguientes :

- 1.- Programación en serie de la fabricación de las herramientas que más se comercializan en el mercado para tener existencias en el almacén de producto terminado.
- 2.- Programar la fabricación de pedidos especiales.
- 3.- Checar periódicamente que no falte material para la fabricación de las herramientas y así evitar que se suspenda el programa de fabricación.
- 4.- Cumplir con todos los requisitos de fabricación que indica el cliente al fabricarle su herramienta, sea ésta de línea o especial.

Normas de Seguridad.

Ha sido una preocupación constante de la empresa, la manufactura de las herramientas que fabrica en referencia a los accidentes que se pueden suscitar en su planta al estarlas fabricando, por lo mismo se establecieron normas de seguridad para proteger al hombre de las máquinas-herramientas ; en la actualidad la empresa opera a base de máquinas y herramientas modernas que producen movimientos y generan fuerza en tal proporción que la resistencia humana cede ante su potencia.

En las máquinas y herramientas existen partes importantes para su funcionamiento, pero peligrosas para quienes las manejan, tales como bandas, placas, engranes, piñones, husillos, esmeriles, rodillos, cadenas y chock. Estos mecanismos son de gran utilidad, pero no deben de representar un peligro para la integridad física del operador, por lo tanto, es necesario preverlos con dispositivos de seguridad que sirvan de protección. Sus normas de seguridad son las siguientes :

- Protección de la cara y los ojos.- anteojos y gafán de seguridad, pantallas de mano, capuchos y yelmos para soldar.
- Protección de la cabeza, de los oídos y del sistema respiratorio.- cascos protectores, orejeras y mascarillas.
- Protección de manos, pies y piernas.- guantes de manoplas, calzado de seguridad y guardas para pies.

Situación Laboral.

Como ya se menciona, actualmente la empresa cuenta con 32 personas que trabajan en las diferentes áreas de la empresa, en el siguiente cuadro se pueden ver sus puestos y salarios estimados, ya que éstos son de carácter confidencial :

Personal Ocupado.		
Puesto.	Número.	Salario o Sueldo Estimado.
Gerente General.	1	\$ 20,000.00
Secretaria.	1	6,500.00
Gerente Administrativo.	1	8,000.00
Gerente de Producción.	1	8,000.00
Gerente de Ventas.	1	8,000.00
Supervisores.	2	5,300.00
Vendedores.	4	5,000.00
Obreros.	20	2,400.00
Vigilantes.	1	2,000.00

Estas cantidades son correspondientes solo a sueldos y salarios, es decir, no se cuentan ni los incentivos, bonos, gratificaciones, premios, ni las prestaciones de ley.

Ahora, en relación al área de producción, podemos decir que, su jornada laboral es de 7 : 30 am a 5 : 00 pm, de lunes a viernes (con 15 minutos de tolerancia), y si se quedan más tiempo o se les pide que vayan a trabajar el sábado, se les pagan horas extra, cuentan con 1 hora de comida y tienen derecho a faltar máximo tres veces al mes, ya que a la cuarta falta se les despiden de la empresa, si faltan especialmente el lunes, es decir, que hagan san lunes, se les descuentan dos días de trabajo, y laboran aprox. 11 meses al año.

Las funciones de los supervisores son el adiestramiento y capacitación de los obreros, así como monitorear los pedidos y el control de calidad de los mismos. Las funciones de los obreros son estar al frente de las máquinas para fabricar las herramientas a tiempo. El rango de edad de los obreros es el siguiente :

Edades del Personal Operativo.	
De 16 a 20 años	2 obreros
De 20 a 30 años	10 obreros
De 30 a 40 años	4 obreros
De 40 a 50 años	4 obreros

Bueno, esta fue toda la información que me fue proporcionada por la empresa, y aunque es muy general, nos permite tener una idea sobre a lo que se dedica. El documento por medio del cual se puede comprobar el fenómeno del ausentismo en la empresa, se encontrara en la parte final del trabajo como Anexo 1, el cual consiste en una serie de hojas de control de asistencia mensual de 1 año y medio a la fecha, las cuales se elaboraron con base en las tarjetas de asistencia del personal (tarjetas que son de uso confidencial de la empresa, al igual que la nomina de pago).

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Se trato de elaborar un instrumento de verificación para las hipótesis, que reuniera elementos acordes a la situación y que pudieran ser comprendidos con facilidad. Para esto se utilizara un cuestionario, el cuál al momento de su formulación tomó en cuenta los siguientes aspectos :

- Qué factores motivadores existen actualmente y de cuales carecen los trabajadores.
- Sondear la aplicación de aspectos teóricos como lo es la pirámide de necesidades de Maslow y las teorías X y Y de Mc Gregor.

Con estos dos puntos se consideran cubiertos los objetivos del estudio, al recopilar elementos que confirmaran la existencia o carencia de motivación en el área de producción, situación que se estima que esta relacionada con el problema del ausentismo.

Como ya se menciona, el cuestionario se diseño para permitir un análisis de la existencia o no de la aplicación de las teorías motivacionales por parte de la empresa. Ya que se tengan los resultados, se presentara un análisis comparativo, esquemático y gráfico de estos.

El tipo de instrumento que se va a utilizar en esta investigación para medir las causas o motivos del ausentismo, es una escala tipo Likert, la cual servirá para medir por escalas las actitudes que tienen los trabajadores ante ciertas situaciones, es decir, que piensan de ellas. Es un método que a pesar de su antigüedad (1930) sigue siendo efectivo en el campo de estudio del comportamiento humano, consistirá en una serie de items presentados en forma de afirmaciones, ante las cuales se pide una contestación.

Son preguntas cerradas con 5 alternativas de respuesta (1 por cada escala), en donde se presenta cada afirmación y se pedirá a la persona que externe su opinión eligiendo una de los 5, a cada escala se le asignara un valor numérico dependiendo de su grado de importancia (del 1 al 5). Después se obtendrá una puntuación respecto a cada una de las afirmaciones en general y al final se obtendrá una puntuación final para poder llegar a una conclusión.

SELECCIÓN DE LA MUESTRA.

En este caso se aplicará un censo, ya que el área en donde se presenta el problema permite abarcar completamente la población de estudio, por lo tanto, la muestra es conocida y no probabilística (la elección de los sujetos no depende de la probabilidad sino de una decisión), además de que tiene un valor limitado ya que los resultados a los que se lleguen sólo le servirán a la empresa para que pueda encontrar una solución (aunque los problemas de personal casi siempre están relacionados con el fenómeno de la motivación, y podría pensarse que una solución pudiese generalizarse, esto no es así, ya que las condiciones del ambiente laboral en cada empresa son diferentes).

También puede ser vista como una muestra sujeto-tipo, ya que es una investigación de tipo cualitativo, donde el objetivo es la calidad de la información. La investigación representa un censo de 20 cuestionarios aplicados al personal del área de producción de la empresa y con la intención de evitar posibles distorsiones por la falta de entendimiento hacia lo que se pregunta en el cuestionario, éste fue elaborado de la manera más sencilla y entendible posible.

RECOLECCIÓN DE LOS DATOS.

El instrumento de recolección de los datos que se va a utilizar es un cuestionario, haciendo uso, como ya se dijo, de una escala de actitud tipo Likert, utilizando para ello un continuo psicológico de cinco puntos :

CODIFICACIÓN.

Escala.	Puntos.
Totalmente de Acuerdo (TA)	5
De Acuerdo (DA)	4
Neutral (N)	3
En Desacuerdo (ED)	2
Totalmente en Desacuerdo (TD)	1

Luego se procede a la elaboración del cuestionario, el cual consistirá en 20 ítems, que en teoría abarcan a cuatro de los cinco niveles de necesidades de la pirámide de Abraham Maslow (en esta investigación se descarta tomar en cuenta la necesidad de autorrealización, ya que es muy difícil para cualquier ser humano lograr satisfacerla, al ser su idea básica la superación diaria, lo cual no es posible ya que cada día se aprende algo nuevo, además en el personal que labora en el área operativa, ésta casi nunca se presenta, por no decir, nunca), las cuales se considera que influyen en la satisfacción o insatisfacción del individuo y que se materializan en su desempeño en el trabajo.

Dicho cuestionario se aplicará a 20 trabajadores de la empresa " Sierras Industriales S.A. de C.V. ", que se encuentran en el área de producción, a través de una entrevista personal, es decir, se les harán las preguntas a los entrevistados y se irán calificando los ítems en base a sus respuestas. Esto por que se considera que es una manera de darles más confianza al momento de pensar sus respuestas, además de que se les aclarará que los datos que proporcionen serán manejados confidencialmente, y solo para los fines de este trabajo de investigación. El formato del cuestionario se encontrará en la parte final del trabajo como Anexo 2.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Obtención de las puntuaciones de la escala Likert.

Las puntuaciones se obtuvieron de tres formas :

▲ La **primera**, para saber cual es el nivel general de motivación de los obreros con respecto a cada una de las afirmaciones del cuestionario (ver gráfica B). El procedimiento fue el siguiente :

Por cada ítem se sumo la puntuación de cada uno de los obreros y ya con el total se divido éste entre el número de individuos, para poder obtener un valor promedio y poder colocarlo en una escala o intervalo del nivel de motivación, que va de 1 a 5 puntos, que son los valores mínimos y máximos con que se califica cada ítem, según su nivel de importancia.

En el siguiente cuadro, se tabulan los valores obtenidos por ítem, así como su nivel de motivación con respecto a cada una de ellas :

NIVEL GENERAL DE MOTIVACIÓN POR ÍTEM

PREGUNTA	SUMA DE PUNTUACIONES	PROMEDIO EN LA ESCALA	NIVEL DE MOTIVACIÓN.
1	52	$52 / 20 = 2.6$	Bajo
2	51	$51 / 20 = 2.5$	Bajo
3	53	$53 / 20 = 2.6$	Bajo
4	61	$61 / 20 = 3.0$	Regular
5	58	$58 / 20 = 2.9$	Bajo
6	59	$59 / 20 = 2.9$	Bajo
7	60	$60 / 20 = 3.0$	Regular
8	49	$49 / 20 = 2.4$	Bajo
9	52	$52 / 20 = 2.6$	Bajo
10	73	$73 / 20 = 3.6$	Alto
11	46	$46 / 20 = 2.3$	Bajo
12	51	$51 / 20 = 2.5$	Bajo
13	57	$57 / 20 = 2.8$	Bajo
14	52	$52 / 20 = 2.6$	Bajo
15	64	$64 / 20 = 3.2$	Alto
16	76	$76 / 20 = 3.8$	Alto
17	52	$52 / 20 = 2.6$	Bajo
18	47	$47 / 20 = 2.3$	Bajo
19	57	$57 / 20 = 2.8$	Bajo
20	62	$62 / 20 = 3.1$	Alto
21	74	$74 / 20 = 3.7$	Alto
22	50	$50 / 20 = 2.5$	Bajo
23	53	$53 / 20 = 2.6$	Bajo
24	47	$47 / 20 = 2.3$	Bajo

Nivel de Motivación.

Regular.



En base a esta tabla se observa que, de una manera general, el nivel de motivación que tienen los obreros de la empresa es bajo, ya que los resultados del cuestionario así lo revelan. Esta situación es preocupante, ya que como se vio en la parte de la situación comercial de la empresa, el nivel de ventas bimestrales ha venido disminuyendo en el último año y medio, situación que ha prendido los focos de rojos en la gerencia general, por que se relaciona la disminución de las ventas con un bajo nivel de producción, además esta situación se puede corroborar si vemos las hojas de control de asistencia mensual del último año y medio del personal del área de producción (ANEXO 1), en donde el nivel de ausentismo ha ido en un aumento constante.

A continuación, se da una pequeña explicación de cada uno de los ítems en relación a la puntuación que obtuvieron, para ver de una manera general cuales son los puntos que más inciden sobre ésta situación :

♦ Los obreros no están conformes con el salario que les paga actualmente la empresa, ya que consideran que su trabajo es muy poco valorado en función del desgaste que tiene que realizar al momento de llevar a cabo sus actividades. Para ellos, el que se les pague un poco más del salario mínimo no es suficiente, ya que sus necesidades cada día son mayores, además de que el alza en los alimentos, los servicios y la vivienda (ya que la mayoría paga renta) es constante y la empresa no toma en cuenta esto.

♦ Al igual que el salario, las prestaciones no son consideradas como optimas por ellos, pero en este caso no consideran que la empresa tenga la culpa de ello, sino que el gobierno debería de analizar mejor cual es la situación que vive la clase obrera del país y no darles solo migajas de lo que consideran es un derecho.

♦ En lo que se refiere al tiempo de descanso tampoco están de acuerdo, ya que consideran que su trabajo es muy pesado y tedioso, y que el contar solo con una hora no es suficiente para relajarse de las tensiones y el estrés que ocasionan sus actividades, además de que todos los días tienen que trabajar bajo presión, dado que los pedidos deben de realizarse bajo las especificaciones exactas que establezca el cliente, y un pequeño error en la fabricación de las piezas provoca que éstas detengan su siguiente paso de producción y en algunos casos se tengan que considerar como desperdicio.

♦ En este punto hay una división de opiniones, ya que para una parte de los obreros su estancia dentro de la empresa es segura, mientras que la otra parte no lo considera así. En el primer caso, las respuestas provienen de obreros con más de 30 años que consideran que en cualquier momento podrían quedarse sin trabajo, dado que su edad no les permite trabajar al mismo ritmo que los más jóvenes, mientras que en el segundo caso es lo contrario.

♦ Para una parte de los trabajadores las instalaciones con que cuenta la empresa no son seguras, ya que según ellos, la maquinaria principalmente, dado su estado de obsolescencia puede poner en riesgo hasta su vida, ya que constantemente sufren descomposturas y en ocasiones han llegado a botar pequeñas partes de material. Por otro lado, la distribución de las máquinas sobre su espacio físico no es suficiente, ya que algunos obreros trabajan casi espalda con espalda.

♦ En cuanto a las medidas de seguridad y protección, algunos obreros comentaron que no existe un programa bien definido acerca de lo que se debe de hacer en caso de algún incidente dentro de las instalaciones, ya que las normas de seguridad no están actualizadas, pues datan de hace ya muchos años atrás, y no son aptas para el nivel y los materiales que se manejan en la empresa actualmente.

♦ Aquí hay un punto de desacuerdo, ya que algunos dijeron que si contaban con el equipo y material necesario para realizar su trabajo, mientras que otros lo negaron. Esta situación esta relacionada con el puesto de trabajo, ya que en ocasiones la empresa no planifica bien el estado de inventarios de materias primas y equipo, y por lo tanto, algunos pasos del proceso de producción tienden a detenerse.

♦ La atención que los supervisores deben de brindarles a los obreros no es suficiente, ya que la mayoría de ellos no sienten por parte de sus superiores, el apoyo necesario para realizar mejor sus labores y la confianza de acercárseles para expresarles sus dudas no existe, ya que son personas muy poco tratables, pero eso si, exigen que las cosas se hagan como ellos las indican y en el momento en que las piden.

♦ Este punto si causa un poco de duda, ya que por lo general, los individuos que trabajan en este nivel operativo tienden, según Mc Gregor, a estar más unidos dadas las características de su trabajo y el tiempo que pasan en convivencia durante la jornada laboral. Según, los datos se puede ver que entre el personal no existe una buena relación de aceptación y convivencia, es decir, no hay una cohesión de grupo entre ellos. Esto tal vez tenga su origen en la diferencia de edades o en el carácter de cada uno de los individuos.

♦ En lo que concierne al trato de jefe-subordinado, algunos obreros consideran que sus supervisores tiene algún tipo de preferencias por algunos de sus compañeros, según ellos, por que su relación va más allá de la laboral, es decir, conviven fuera de la empresa. Lo cual les causa un cierto resentimiento, ya que la carga de trabajo para ellos es más en relación a la de los otros.

♦ Gran parte de los obreros no tiene, como ya dijimos, un interés por el compañero de trabajo, ya que cada uno se centra en lo que esta haciendo y no le interesa tanto, lo que le pueda suceder al de enfrente. Existe una actitud de apatía, desinterés e indiferencia, entre ellos mismos, lo que los lleva a que su ambiente laboral se torne cada vez más pesado y tedioso para el grupo en su conjunto.

♦ Igual, cualquier expresión o idea que alguno de ellos se atreva a hacer publica es rechazada por la mayoría del grupo, esto puede ser o por que no existe una relación de amistad entre ellos o por envidia de no aceptar algo que no se les ocurrió primero. Su nivel de creatividad no esta en función de su capacidad intelectual, sino en base a que lo acepten los demás, ya que si el trabajador ve que sus ideas no llegan a los oídos indicados, pues dejara de tenerlas ya que las considerara una pérdida de tiempo.

♦ Los obreros no conocen totalmente las actividades que deben de realizar en su trabajo, es decir, saben lo que a ellos les toca hacer pero no así el proceso de producción en su conjunto, lo cual lleva a que cuando un individuo falte, su parte de trabajo quede paralizada y detenga las labores de los demás.

♦ La mayoría de los obreros, como ya se dijo, no expresan lo que piensan o sienten, ya que no existe la esfera de confianza que les permita hablar con seguridad y tranquilidad sobre las cosas que les molestan de su trabajo, incluyendo su relación con sus compañeros y la actitud ante su jefe, en el primer caso, por que se muestran indiferentes unos con otros, y en el segundo, por miedo a que al expresar sus inconformidades puedan ser despedidos.

♦ Aquí los obreros sienten la necesidad de que sus compañeros los reconozcan en las labores en las cuales son eficientes, pero no es así, dada esa actitud de falta de grupo e indiferencia hacia el mismo, que muestran la gran mayoría de ellos.

♦ La gran mayoría de ellos se siente con la capacidad suficiente para poder ascender dentro de la empresa, tal vez al puesto de supervisor y por que no a la gerencia de producción, ya que cuentan con los conocimientos y habilidades para desarrollar estas funciones. El inconveniente es que la empresa se rige por un status de funciones, es decir, cada individuo en el lugar que le corresponde de acuerdo a su nivel de estudios, por lo tanto, un obrero al menos en esta empresa nunca poda aspirar a la gerencia de producción.

♦ Como consecuencia de todo esto, los obreros no se sienten a gusto con las actividades que realizan, ya que para ellos es muy difícil trabajar en una situación de este tipo, y si tomamos en cuenta que si de por si su trabajo es pesado, con estas dificultades se vuelve aun más, y lo podemos notar, ya que según un comentario de unos los supervisores, en ocasiones no realizan correctamente su trabajo y nada más se la pasan perdiendo el tiempo o poniendo pretextos para no realizar sus funciones, lo que se conoce como ausentismo parcial.

♦ Tal vez una de las cosas que pueden estar provocando esta situación incomoda para ambas partes, sea que la empresa no se preocupa por hacerle saber a sus trabajadores lo importantes que son, ya que ellos no sienten que la empresa reconozca lo que hacen, y bueno, hay que recordar que no sólo se cumple con pagar un sueldo por los servicios que se necesitan, sino que para el hombre también es necesario cumplir otro tipo de necesidades, en este caso el saber que la empresa los valora como lo que son, el motor del funcionamiento de la misma, ya que hay que recordar que son procesos de producción que no están automatizados, sino son de carácter artesanal en donde la mano del obrero es la que perfecciona el trabajo.

♦ Dado que no existe un ambiente optimo para realizar sus actividades, a los obreros les da igual acabar o no completamente su trabajo, ya que bueno, ellos reciben un sueldo por día de trabajo y no por la cantidad de trabajo que realicen, por lo tanto, no les interesa si el plan de producción se cumple al pie de la letra o no. Esto nos deja ver que, los intereses de los obreros y los de la empresa, no van en la misma dirección, lo cual como vemos provoca problemas para las dos partes, pero yo considero que aún más para la empresa que es la que arriesga su capital.

♦ Como ya se dijo anteriormente, los obreros tienen la disponibilidad para realizar actividades más complicadas y que detentan una mayor responsabilidad para ellos, ya que consideran que lo que hacen actualmente no es suficiente en relación a lo que podrían llegar a hacer. Entonces, es ahora labor de la empresa poder encontrar el camino para poder canalizar esta disposición.

♦ En este punto se puede ver parte de la concepción tradicional de la administración (teoría X), la cual nos dice que, al hombre hay que obligarlo a trabajar por la fuerza y dirigirlo para que realice sus actividades dentro de la empresa, esto en relación a que, la mayoría de los obreros esperan a que sus supervisores les digan que hacer y en que momento, así como que estén checando su trabajo todo el tiempo.

♦ Partiendo de lo anteriormente expuesto, los obreros no tienen ni la mínima intención de ser cada día más productivos, ya que su apatía ante las labores que hacen no les permite tener la capacidad de decisión e intención para resolver por sí solos los problemas a los que se enfrentan, ya que todo quieren que los supervisores se los resuelvan. Su autoestima está por los suelos, al grado en que no confían ni en lo que hacen y no saben hacia donde quieren llegar, afectándose ellos y de paso a la empresa.

♦ Aquí no se puede ver lo que se piensa acerca de las empresas de familia, es decir que, este tipo de empresas se preocupan por el estado de su personal, dados sus valores, costumbres y actitudes hacia lo que es una convivencia en grupo, ya que para la mayoría de los obreros no checa eso de ponerse la camiseta debido a que, no sienten que sean importantes para la empresa ya que esta así se los ha demostrado de muchas maneras, y por lo tanto, para ellos les da lo mismo trabajar en una empresa sea o no dirigida por una familia.

♦ Y por último, a la empresa como es de esperarse no le interesan los problemas externos que pudieran presentar sus trabajadores, ya que si ellos no cumplen con su parte ella no tiene por qué preocuparse por situaciones extra-laborales. Esto solo nos lleva a una situación en la cual ambas partes están a la defensiva y tarde que temprano, se dará un problema mayor, es decir, o los trabajadores se van por completo o la empresa se dirige a una posible quiebra.

▲ La **segunda**, para saber cual es el nivel individual de motivación de los obreros con respecto al conjunto de todas las afirmaciones del cuestionario (ver gráfica A). El procedimiento fue el siguiente:

Se sumaron los valores de cada uno de los ítems por individuo, para después establecer intervalos y poder colocar los totales en la escala de motivación individual y poder hacer una comparación entre los niveles de motivación individual, es decir, saber cuales son los obreros más y los menos motivados.

La escala toma valores de 24 puntos (ya que el valor mínimo por ítem es de 1, por lo tanto, 1×24 ítems = 24 puntos), a 120 puntos (ya que el valor máximo por ítem es de 5, por lo tanto, 5×24 ítems = 120 puntos), es decir, la mínima puntuación que pudo obtener un obrero fue de 24 y la máxima de 120, dependiendo de sus contestaciones.

En el siguiente cuadro, se tabulan los valores obtenidos por individuo en relación al total de los ítems del cuestionario y se indica el nivel de motivación de cada uno de ellos:

Nivel de Motivación Individual

Obrero	Suma total	Nivel de Motivación Individual
1	83	Alto
2	82	Alto
3	70	Bajo
4	70	Bajo
5	78	Alto
6	69	Bajo
7	63	Bajo
8	68	Bajo
9	64	Bajo
10	59	Bajo
11	66	Bajo
12	61	Bajo
13	84	Alto
14	71	Bajo
15	66	Bajo
16	60	Bajo
17	57	Bajo
18	57	Bajo
19	60	Bajo
20	68	Bajo

Nivel de Motivación.

Regular



Lo que se puede observar en esta tabla es que, el nivel de motivación de cada uno de los obreros de la empresa es relativamente bajo, es decir, no llega a ser muy bajo pero no esta lejos de llegar a serlo en muy poco tiempo, ya que como vimos en los puntos anteriores, el ambiente y las actitudes de las dos partes están en constante roce, situación que no es particular, como ya se dijo, de esta empresa.

También podemos ver que no existe un solo caso con un nivel muy alto, lo cual lleva a pensar que en la empresa no se tiene conocimiento sobre como manejar el comportamiento del personal, situación que se antoja difícil ya que no se puede dirigir y controlar el accionar de los obreros por pura inercia, ya que como se sabe, el hombre actúa movido por ciertos factores motivadores, y en este caso, hasta el momento no se ha encontrado algo realmente sobre lo cual se pueda actuar para poder cambiar esta situación.

Por así decirlo, el 80 % de los obreros no tiene un nivel de motivación por lo menos aceptable y sólo el 20 % encuentra dentro de la empresa motivos para seguir cumpliendo con sus respectivas labores, puede que se trate de personal que tiene poco tiempo trabajando en la empresa o que sea el de menor edad, por que hay que recordar que el intervalo de edad de los obreros va de los 16 a los 50 años, y la capacidad física y anímica esta intimamente relacionada con este punto.

A continuación, por expresarlo de alguna forma para poder tener una idea de cómo se encuentra cada uno de los obreros en relación a su estado de animo, se muestra la siguiente tabla :

Nivel de Motivación en Porcentaje.

Obrero	Porcentaje de Motivación
1	$83/120 (100) = 69\%$
2	$82/120 (100) = 68\%$
3	$70/120 (100) = 58\%$
4	$70/120 (100) = 58\%$
5	$78/120 (100) = 65\%$
6	$69/120 (100) = 57\%$
7	$63/120 (100) = 52\%$
8	$68/120 (100) = 56\%$
9	$64/120 (100) = 53\%$
10	$59/120 (100) = 49\%$
11	$66/120 (100) = 55\%$
12	$61/120 (100) = 50\%$
13	$84/120 (100) = 70\%$
14	$71/120 (100) = 59\%$
15	$66/120 (100) = 55\%$
16	$60/120 (100) = 50\%$
17	$57/120 (100) = 47\%$
18	$57/120 (100) = 47\%$
19	$60/120 (100) = 50\%$
20	$68/120 (100) = 56\%$

La tabla anterior nos deja ver, como ya se dijo, que tanto (si es que se puede expresar de alguna forma) están motivados los obreros en cuanto a su estancia dentro de la empresa. Ninguno de ellos esta en un nivel optimo de motivación, ya que el mayor porcentaje es de 70 % y el menor de 47 %, de lo cual se puede decir, que la motivación en ellos no existe o es muy poca.

▲ La **tercera** y última forma, es para determinar los porcentajes que se obtuvieron por cada una de las actitudes dentro de cada ítem y para poder ver que tanto difieren los obreros en sus consideraciones hacia los ítems de motivación que se manejaron en el cuestionario.

Estos porcentajes por actitud nos permitirán ver sobre cuales factores motivacionales se debe de incidir y poner más atención para que la motivación de los obreros cambie o al menos se inicie un proceso de cambio en ella, considerando que como lo establece la motivación, un individuo no puede motivar a otro por que éste desde el momento en que nace y se convierte en un ser social, ya esta motivado, es decir, cualquier cosa que quiera lograr le implica la realización de un esfuerzo y el desgaste necesario para satisfacer esa sensación de desequilibrio, por lo tanto, lo único que se puede hacer es ofrecerle los medios necesarios para que aumente su nivel de satisfacción y como consecuencia su poder de acción.

Los resultados fueron los siguientes :

- ✓ El 100 % de los obreros son hombres-
- ✓ El 80 % es casado y el 20 % es soltero.
- ✓ El que más años tiene trabajando en la empresa son 10 y el que menos tiene son
- ✓ En relación al salario, el 35 % de los obreros esta en desacuerdo con la cantidad que perciben, ya que es muy bajo e incluso dicen que existen otras empresas del mismo ramo en donde el salario es casi el doble, y solo un 5 %, esta totalmente de acuerdo con lo que ganan y consideran que es más que suficiente para cubrir sus necesidades básicas, pero más no otro tipo de necesidades. (ver gráfica 1)
- ✓ En relación a las prestaciones, el 30 % esta en desacuerdo ya que dicen que son insuficientes y que no logran cubrir al menos sus requerimientos de seguridad, tanto pensando en la etapa de su retiro como en cuestión de salud, ya que consideran el servicio que ofrece el seguro social como pésimo y de mala calidad.

El 5 %, esta totalmente de acuerdo con las prestaciones, ya que entienden que por ley no se les puede dar más, aunque si les gustaría, además parte de éste porcentaje tiene la posibilidad de ir a un medico particular. (ver gráfica 2)

✓ En relación a su tiempo de descanso, el 55 % no esta de acuerdo con él, ya que para ellos es muy poco tiempo para comer y relajarse, ellos proponen al menos media hora más. Nadie esta totalmente de acuerdo con el tiempo y solo el 30 % esta de acuerdo en que es suficiente. (ver gráfica 3)

✓ En este punto se puede ver que existe un acuerdo de opinión con un 20 % que abarca de totalmente de acuerdo- de acuerdo- y neutral, acerca de que consideran que su trabajo es estable, ya que saben que los productos que fabrica y el servicio que presta la empresa, son indispensables para sus clientes, claro también que no son los únicos en el mercado, pero si de los mejores en precio y en calidad. (ver gráfica 4)

✓ En cuanto a las instalaciones de la empresa, el 35 % esta en desacuerdo con la seguridad de ellas, aspecto que se contradice con el 25 % que esta totalmente de acuerdo en que si lo son, la diferencia es solo de dos personas, situación que pudiese estar relacionada con la labor que realiza cada uno de ellos. (ver gráfica 5)

✓ En relación con el punto anterior, aquí se ve que existe una paridad entre los que están totalmente de acuerdo en que las medidas de seguridad y de protección son suficientes y un mismo porcentaje que esta totalmente en desacuerdo con esto, no se puede ver claramente si la empresa esta o no cumpliendo con sus obligaciones como empresa industrial, e igual que en el caso anterior, esta situación depende de la labor de cada obrero. (ver gráfica 6)

✓ Este punto es muy importante, ya que un 50 % esta en desacuerdo con relación a la disponibilidad de material y equipo que necesita y tiene para trabajar, y solo un 20 %, esta de acuerdo con que cuenta con los materiales necesarios. (ver gráfica 7)

✓ Un 40 % esta en desacuerdo con la labor de los supervisores, ya que según ellos, no están atentos en relación a lo que puedan necesitar o a las complicaciones que pudiesen encontrar en la realización de sus labores, para ellos no existe ni el apoyo técnico ni el emocional, y por esta razón en muchas ocasiones no trabajan a todo lo que pueden, ya que es una forma de mostrar su inconformidad hacia ellos. Para un 10 %, le da igual si los supervisores los auxilian o no, y un mismo porcentaje esta de acuerdo en que a ellos si se les auxilia cuando tiene un problema. (ver gráfica 8)

✓ Este punto tal vez sea uno de los que están ocasionando en mayor medida el problema del ausentismo ya que, un 25 % esta totalmente en desacuerdo, en desacuerdo y neutral, en relación a que no existe unión de grupo entre los compañeros del área, cuestión que es complicada ya que conviven gran parte del día, tal vez falte comunicación o simplemente el trabajo que realizan es muy estresante y provoca en ellos un estado de tensión y apatía. (ver gráfica 9)

✓ El 40 % de los obreros esta de acuerdo en que los supervisores tiene cierto tipo de preferencias y privilegios hacia un grupo específico de sus compañeros, y solo un 5 % esta totalmente en desacuerdo con esta situación, tal vez por que éstos son los privilegiados de contar con la mano de los supervisores. (ver gráfica 10)

✓ Este punto complementa al de la falta de integración de grupo, ya que un 35 % esta totalmente en desacuerdo con que ellos participan en los problemas que puede enfrentar su grupo de trabajo, y solo un 5 %, esta totalmente de acuerdo en que apoya a sus compañeros. (ver gráfica 11)

✓ Un 30 % de los obreros esta en desacuerdo y un 25 % totalmente en desacuerdo y neutral, con la idea de exponer sus opiniones a sus compañeros, por que consideran que estas no tiene ningún eco en ellos, mientras que un 15 % de ellos si lo hace o lo cree necesario. (ver gráfica 12)

✓ Un 55 % esta en desacuerdo en que conoce bien la realización de sus actividades, ya que como se menciono anteriormente, cada uno solo domina sus funciones y desconoce las de los demás, mientras que el 20 % dice estar de acuerdo en que sabe el funcionamiento del área en su totalidad. (ver gráfica 13)

✓ El 30 % dice estar en desacuerdo con la cuestión de quejarse o hacer algún tipo de comentario para poder mejorar su trabajo, por la misma situación que ya se menciono, los supervisores no son accesibles a comentarios sobre la realización de sus funciones, y a la vez un 20 % dice que esta de acuerdo en expresar lo que no le parece bien. (ver gráfica 14)

✓ Paradójicamente, a pesar de que no existe una buena comunicación entre el grupo de trabajo y los supervisores, el 30 % esta de acuerdo en que le gusta que le hagan comentarios en relación a las actividades que realiza, mientras que un 20 % esta en desacuerdo con esto. (ver gráfica 15)

✓ En cuestión de conocimientos para poder aspirar a un puesto superior, el 35 % esta totalmente de acuerdo y de acuerdo en que cuenta con ellos para poder lograrlo, y solo un 25 % considera que no los tiene, tal vez los de menor edad. (ver gráfica 16)

✓ Contrario al punto anterior, al 45 % no le gusta las actividades que realiza, tal vez por que ya se aburrió de hacer lo mismo y quiere dedicarse a otras cosas, y un 10 % esta totalmente de acuerdo con lo que hace. (ver gráfica 17)

✓ En cuanto a la labor de la empresa de reconocer el trabajo de sus trabajadores, un 45 % esta en desacuerdo en que así lo hacen, ya que se sienten solo como instrumentos de trabajo, y un 10 % esta totalmente de acuerdo, de acuerdo y neutral, en relación a que la empresa si los trata como lo que son. (ver gráfica 18)

✓ Un 30 % de los obreros esta de acuerdo y totalmente en desacuerdo, caso que se contradice, en dejar actividades incompletas, es decir, 3 de cada diez obreros hacen las cosas bien mientras que otros 3 no lo hacen, y será que los otros 4 las hacen a medias. (ver gráfica 19)

✓ Este punto se contradice con el punto 16, ya que aquí el 35 % esta en desacuerdo con tener la capacidad para hacer trabajos de una mayor complejidad y solo un 25 % esta de acuerdo en tener la necesaria para realizarlos, la contradicción es, que mientras por un lado dicen que tiene los conocimientos para otros puestos, por el otro no se sienten capaces de hacerlo. (ver gráfica 20)

✓ Esta de acuerdo un 40 % en relación a que esperan a que sus supervisores les indiquen que hacer y que los controlen durante sus labores, mientras que un 20 % no esta de acuerdo con esto, porcentaje al cual le gusta tomar la iniciativa de lo que hace o al menos intenta hacerlo. (ver gráfica 21)

✓ Resultado de puntos anteriores es éste, ya que un 35 % esta totalmente en desacuerdo en resolver sus problemas por su propia cuenta y solo un 15 % esta totalmente de acuerdo y de acuerdo en hacerlo sin pedir la ayuda del supervisor. (ver gráfica 22)

✓ Es el porcentaje más alto de todo el cuestionario, cuestión preocupante como ya se dijo antes, en relación a que los obreros no sienten que están trabajando en una empresa familiar, ya que el trato que reciben es de indiferencia hacia lo que puedan sentir como trabajadores que aportan a la empresa una gran parte de sus energías y tiempo, por que un 60 % esta en desacuerdo en que su ambiente laboral los haga sentir como en casa, mientras que solo un 15 % esta de acuerdo en lo contrario. (ver gráfica 23)

✓ Y por último, un 55 % esta en desacuerdo con la situación de que la empresa se preocupa por sus problemas en casa o como consecuencia de factores externos los cuales no depende de ellos, y solo un 5 % esta totalmente de acuerdo en que la empresa los trata bien. (ver gráfica 24)

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada y al análisis detallado de los cuestionarios se concluye que, la mayor parte de los obreros objeto del estudio se encuentran desmotivados, llamando la atención de que a pesar de que Abraham Maslow, indica que si no están satisfechas las necesidades primarias, no es posible llegar a su máxima realización. Sin embargo, en la muestra estudiada se contempla un alto índice de autoestima en gran parte de los obreros, aspecto que no deja de ser interesante, ya que si cuentan con la disposición para trabajar, pero el problema es que la empresa no sabe como motivarlos.

El comportamiento y desempeño que tiene las personas en el área laboral generalmente es influenciada por el tipo de liderazgo ejercido, en este caso, por los supervisores, sin importar que las personas sean individualmente diferentes, ya que el fin de éste es motivar a las personas buscando obtener su máximo desempeño laboral. La presencia de un liderazgo no efectivo influye en el obrero desmotivándolo y de esta manera el obrero no desempeña en forma eficiente sus labores.

Por el contrario, un liderazgo efectivo motiva al trabajador y permite que este realice sus labores de una manera satisfactoria y eficaz, lo cual conlleva a un grado de eficiencia mayor al interior de toda la empresa. Se menciona al liderazgo por que, es uno de los puntos más importantes sobre el cual debe de actuar la empresa ya que los supervisores son los que conviven más con los obreros.

Toda cabeza de un grupo debe de ser un buen líder para su equipo de trabajo y lograr que todos caminen con entusiasmo y convicción hacia esa meta que tienen planteada como grupo y que es necesaria para lograr un avance de todos.

Dentro de las teorías de la motivación que se mencionaron, podemos ir del enfoque clásico, cuya idea del hombre es considerarlo como un " engrane " más de la maquina, pasando por la teorías humanistas, cuyo centro de estudio es el " individuo ", hasta llegar a las teorías recientes, en las que se denota cierta preocupación por lo que rodea al hombre, por su desarrollo dentro de la empresa, por el buen trato, por la comunicación en relación con los grupos informales y por el desempeño optimo de sus tareas en el cumplimiento de las metas de la organización.

Es muy importante para la empresa, el poder medir el desempeño de sus obreros para ver si van en la dirección correcta o no, al mismo tiempo que se verifica si están avanzando o si, por el contrario, tienen problemas que requieren acciones de mejora, como en este caso el ausentismo. En un país como el nuestro, en donde la mayoría de nuestras empresas son pequeñas y medianas, es común que no posean algún tipo de mecanismo de medición del desempeño y si cuentan con él, no siempre miden lo que deben medir.

El éxito de la pequeña y mediana empresa depende en gran parte de que sus trabajadores realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo. Resulta sumamente importante considerar que las personas, en el transcurso del tiempo van adquiriendo más experiencia y conocimientos en el desempeño de sus funciones ; sus habilidades y cualidades van desarrollándose paulatinamente, y con ello logran hacerse cada vez más necesarias y útiles para la empresa.

Por otro lado, la seguridad que representa para los obreros el tener sus necesidades básicas cubiertas, así como pertenecer a un grupo de trabajo que respete y escuche sus opiniones, les permite tener una participación activa en las actividades y en los programas de producción, así como motivarlos para estar en constante proceso de superación, no sólo en el ámbito de la empresa, sino también en el social y el familiar.

Si se les logra motivar, los obreros realizaran voluntariamente su trabajo y bien, ya que ellos deben de tener o al menos percibir que existe un motivo que les ayude a satisfacer cada una de sus necesidades. Para motivarlos, es necesario encontrar las necesidades individuales de cada uno para poder ofrecerles un motivo que logre superar ese estado de tensión al no poderlas cumplir, si se logra se podrá dirigir su comportamiento hacia las metas deseadas.

Objetivo General.

En cuanto al objetivo general de la investigación la conclusión es que, las principales causas del ausentismo de los obreros tienen su origen en un bajo nivel de motivación, el cual se representa por las siguientes causas ; el salario, las prestaciones, el tiempo de descanso, las instalaciones, las medidas de seguridad, la actitud de los supervisores hacia los obreros, la falta de integración de grupo, desconocimiento de las actividades a realizar, la falta de comunicación y reconocimiento, la nula existencia de disposición del obrero para cumplir con sus labores y a la inexistencia de un ambiente laboral optimo.

Objetivos Especificas.

En cuanto a los objetivos específicos se concluye lo siguiente (cabe mencionar que la conclusión de estos objetivos, ya se dio de una manera más extensa cuando se analizaron e interpretaron los datos) :

Se determina que el nivel de motivación de los obreros si influye en que estos no se presenten a trabajar cuando les corresponde o que si lo hacen no realicen lo que tienen que hacer, es decir, aquí se esta hablando de ausentismo laboral y parcial, que al fin de cuentas es lo mismo en el sentido de que los procesos de trabajo no se llevan a cabo siguiendo el plan de producción establecido para esto. Al tener un nivel de motivación bajo, el obrero no se siente con las fuerzas suficientes para realizar sus labores y en ocasiones ni con las ganas para ir a trabajar.

Para ellos como ya se vio en los resultados, no tiene ningún caso apurarse y hacer bien su trabajo, si al fin de cuentas la empresa no lo reconoce, por lo tanto, el interés en el trabajo por parte de ellos es casi nulo, lo cual tarde que temprano los llevara a renunciar a la empresa.

En cuanto a los factores más importantes que influyen sobre el ausentismo de los obreros se mencionan los siguientes ;

Las prestaciones, ya que hay preocupación por la cuestión del retiro y la de la salud, ya que es muy poco lo que se acumula con el tiempo para su pensión y el servicio medico que reciben es pésimo.

La actitud de los supervisores hacia el trabajo de los obreros no es la adecuada ya que, mejor se ocupan en otras cosas que el estar pendiente de los problemas que puedan tener su subordinados.

El grupo de trabajo no esta integrado y por lo tanto, el ambiente laboral en el cual se desarrollan las actividades diarias es de tensión, la cual es provocada por la presión que se tiene para sacar los pedidos a tiempo y por la falta de comunicación entre el grupo y los supervisores.

La empresa, como ya se dijo, no toma en cuenta ni reconoce la labor de los obreros dentro del proceso de producción, lo cual influye en que estos no se esmeren por cumplir las metas de producción.

Y por último, la empresa al no tomar en cuenta los problemas a los cuales se enfrentan los obreros, provoca que ellos no se preocupen por asistir a trabajar o a acabar sus trabajos en la fecha en que se les indiquen.

Para escoger estos puntos, como los que más influencia tienen en el ausentismo del personal, se tomo el cuadro de nivel general de motivación y se observaron los ítems en donde se obtuvo un nivel bajo de motivación. Y se determina, que el factor que más influye en el ausentismo es la falta de integración de grupo, ya que de aquí se puede partir para establecer una programa de motivación en grupo y elevar de alguna forma su nivel de motivación.

Y por último, si existe diferencia en cuanto a la importancia que le atribuye cada obrero a los factores motivacionales elaborados en el cuestionario, la cual como se detallo cuando se hablo del nivel de motivación individual, ya que mientras para algunos son importantes las prestaciones para otros lo es más las instalaciones o el reconocimiento de los demás y de la empresa.

Hipótesis .

En base a los resultados obtenidos en sus tres formas diferentes, se concluye en relación a las hipótesis, que se acepta la hipótesis de investigación, la cual nos dice que :

H1 : A mayor motivación en el trabajo, menor ausentismo laboral.

Tal vez desde un principio, ya se podía intuir cual seria la hipótesis que se aceptaría, pero lo importante era saber cuales eran los factores motivacionales que estaban causando el ausentismo, para poder trabajar sobre ellos y tratar de disminuir o erradicar el problema del ausentismo. Y bueno es lógico, que si aumentamos el nivel de motivación de los obreros, estos tenderán a bajar su nivel de ausentismo.

Conclusiones Generales.

En conclusión, se puede decir que, los tres primeros capítulos de este trabajo de investigación nos dan una idea del panorama general sobre el cual se mueven las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que nos hablan de sus antecedentes (cuyo origen es siempre una empresa familiar), el proceso de industrialización que se siguió desde nuestra independencia hasta la época del neoliberalismo y el cual les sirvió para su consolidación, y las razones por las cuales son tan importantes para el tejido productivo de la economía.

El capitulo de las empresas de familia, se desarrollo con la intención de conocer algunas de las características que tienen estas empresas y que otras no las presentan. Como se observo, en la empresa " Sierras Industriales ", si existen ciertas características de este tipo de empresas puesto que, la empresa fue creada por el Sr. Rubén Razo y en la actualidad es su hijo el que la dirige, es decir, la empresa se encuentra en una segunda generación, las acciones están manos de la familia, la elección de la carrera del hijo que hoy manda en la empresa estuvo relacionada con el negocio, ya que el es Ingeniero Industrial.

Ante todo se anteponen los intereses de la empresa por encima de los de la familia, ya que saben que esta representa su patrimonio, y cuando necesitan hacer una inversión como la que están pesando realizar no hacen uso de los créditos bancarios ni tampoco recurren a Nacional Financiera, pues no quieren endeudarse de ninguna manera.

Al momento de la sucesión del poder no hubo ningún tipo de problema, ya que aunque son 4 hermanos, el Sr, Rubén escogió al más apto para el puesto, a lo cual ninguno de los otros puso objeción, es decir, el sucedido tomo el carácter de embajador y se retiro a realizar otras actividades sin poner traba alguna. A pesar de que la empresa, presenta rasgos de ser una empresa familiar, la cual debería preocuparse por el estado de sus empleados, tal parece que no es así, ya que los obreros no lo perciben.

Una cuestión importante en este punto es que, cuando el Sr. Rubén dirigía la empresa el problema del ausentismo no se daba como se presenta ahora, lo que lleva a considerar que el problema se agrando después de que hubo un cambio en la dirección de la empresa, lo cual queda parcialmente descartado, ya que el Ing. Rubén tiene casi 5 años manejando la empresa y el problema se presento de una manera más constante en el ultimo año y medio.

En relación a este punto, al momento de aplicar los cuestionarios, uno de los obreros comento que las cosas no eran así cuando estaban los otros supervisores, es decir, puede ser que el ausentismo no se deba a un cambio en la dirección si no en el área de producción, lo cual se puede corroborar si vemos los resultados de los cuestionarios. Pero de igual forma la situación esta relacionada con la motivación de los individuos.

BIBLIOGRAFIA

AYALA, D. Motivación e Ideología. México : UAM-I, 1986.

AYALA, Rubén. Las Formas de Organización de la Pequeña y Mediana Empresa. México: UAM, 1988.

CLAUDE, George. Historia del pensamiento administrativo. México ; Prentice Hall, 1980.

COSÍO, Daniel. Historia Moderna de México (Tomo I y II). México, 1976.

ESPINOZA , Oscar. El Impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. México: FCE, 1994.

HERNÁNDEZ, P. Importancia de las Relaciones Humanas. México : UNITEC, 1986.

IRIGOYEN, Horacio. La Crisis en la Empresa Familiar. Buenos Aires : Macchi , 1997.

LEACH, Peter. La Empresa Familiar. Barcelona : Granica, 1999.

Manual de Reporte de Actividades de Nacional Financiera durante los años 1990 a 1997.

NEUBAUER, Fred. La Empresa Familiar. Bilbao : Deusto, 1999.

PERÉZ, Rodolfo. La Pequeña y Mediana Empresa en México. México : UAM , 19- -.

SALVADOR, Silvia. Lecturas de Recursos Humanos. México : UAM-Iztapalapa, 1997.

SCOTT Walter. Dirección de Personal. México; Mc Graw Hill, 1986.

TIFFIN y Mc CORMICK. Sociología Industrial. México ; Diana, 1966.

HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la Investigación. México :

NOTAS

De los siguientes libros se tomaron sólo algunos comentarios :

BORK, David, y otros. Como Trabajar en la Empresa Familiar. Barcelona : Granica, 1995.

CAREAGA, J. La Investigación Tecnológica en el Desarrollo Industrial de México. México : U.N.A.M. ,1980, pág. 28 - 31.

DICKSON, Franklin. El Éxito de la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas. México : Diana, 1982, pág. 39.

GERSICK, Kelin, y otros. Empresas Familiares. México : Mc Graw Hill, 1997.

METER, Wilson. El Ambito de la Motivación. México, 1975, pág. 13.

MUNICH, Lourdes. Fundamentos de Administración. México : Trillas, 1990, pág. 42.

McGREGOR, Douglas. El Aspecto Humano en las Empresas. México : Diana, 1981, pág. 35.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México : Prentice Hall., 1994, pág. 383.

KERLINGER, Fred. Investigación del Comportamiento. Colombia: Interamericana, 1982, p.ág.223.

ROSEMBAUM, Bernard. Como Motivar a los Empleados de Hoy. México : Mc Graw Hill, 1983, pág.20.

ANEXOS

Sierras Industriales S.A. De C.V.
Control Mensual de Asistencia.

Clave	Ene-00												Feb-00											
	(3 al 7)	(10 al 14)	(17 al 21)	(24 al 28)	31	(1 al 4)	(7 al 11)	(14 al 18)	(21 al 25)	(28-29)														
1	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V
2	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L
3	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M
4	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J
5	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V
6	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L
7	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M
8	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J
9	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V
10	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L
11	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M
12	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J
13	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V
14	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L
15	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M
16	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J
17	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V
18	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L
19	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M
20	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J
	: 3 Faltas												: 4 Faltas											

% de ausentismo : 3,21 = 14,2 % para enero-00
% de ausentismo : 4,21 = 19,0 % para febrero-00

	Mar-00															Abr-00														
	(1 al 3)	(6 al 10)	(13 al 17)	(20 al 24)	(27 al 31)	(3 al 7)	(10 al 14)	(17 al 21)	(24 al 28)																					
1	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V							
2																														
3																														
4																														
5																														
6																														
7																														
8																														
9																														
10																														
11																														
12																														
13																														
14																														
15																														
16																														
17																														
18																														
19																														
20																														
Total	: 2 Faltas															: 5 Faltas														

% de ausentismo : 2,23 = 8,6 % para marzo-00
% de ausentismo : 5,18 = 27,7 % para abril-00

May-00													Jun-00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
(1 al 5)					(8 al 12)					(15 al 19)					(22 al 26)					(29 al 31)					(1 al 2)					(5 al 9)					(12 al 16)					(19 al 23)					(26 al 30)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
cl	M	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M

% de ausentismo : 1,21 = 4,7 % para mayo-00
% de ausentismo : 4,21 = 19,0 % para junio-00

Jul-00

Control de Asistencia Mensual.

Ago-00

% de ausentismo : $3/21 = 14,2\%$ para julio-00
 % de ausentismo : $7/23 = 30,4\%$ para agosto-00

Tola

: 3 Falias
Sep-00

: 7 Faltas

Oct-00

% de ausentismo : $8/21 = 38,0\%$ para septiembre-00
% de ausentismo : $9/22 = 40,9\%$ para octubre-00

Total

Nov-00

: 9 Fallas

dia festivo -

2 de noviembre
12 de diciembre
25 de diciembre

% de ausentismo : $11/21 = 52,3\%$ para noviembre-00

True

44 **Environ Biol Fish**

Ene-01

Feb-01

% de ausentismo : $13/22 = 59,0\%$ para enero-01
% de ausentismo : $10/20 = 50,0\%$ para febrero-01



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍACUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN

Fecha : __/__/2001
Estado Civil :
Puesto : Obrero.
Antigüedad : __años.

Folio : __
Edad : __años
Sexo : M__ F__

El siguiente cuestionario es con el fin de observar de que manera influye la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores del área de producción de la empresa "Sierras Industriales S.A. de C.V."

Instrucciones : Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una X el inciso que tenga la escala que exprese mejor su opinión. La información que usted proporciona es de carácter confidencial, y se usará solo para los fines de este estudio. Gracias.

1.- Su salario le alcanza para cubrir sus necesidades básicas (alimento, casa y ropa).

() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.

2.- En general, las prestaciones que le proporciona la empresa son suficientes (seguro social, afore, infonavit, etc.).

() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.

3.- Su tiempo de descanso es suficiente para relajarse de sus actividades.

() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.

4.- Su trabajo dentro de la empresa es estable.

() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.

5.- Las instalaciones de su lugar de trabajo son seguras.

() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.

6.- Las medidas de seguridad y protección son suficientes.

() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.

7.- Cuenta con el equipo y material necesario para realizar su trabajo.

() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.

8.- Su jefe se preocupa por el desempeño de sus actividades y lo auxilia cuando es necesario.

() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.

9.- Se siente aceptado por sus compañeros de trabajo.

() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.



- 10.- Su jefe tiene preferencias y privilegios con sus compañeros de trabajo.
() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.
- 11.- Cuando su grupo de trabajo presenta problemas de cualquier naturaleza, usted participa en su solución.
() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.
- 12.- El grupo de trabajo al que pertenece toma en cuenta sus ideas y opiniones.
() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.
- 13.- Conoce usted a fondo las actividades que debe realizar en su trabajo.
() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.
- 14.- Frecuentemente usted expresa lo que le parece mal de su trabajo.
() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.
- 15.- Le gusta que sus compañeros le digan que es usted un buen trabajador y que realiza bien su trabajo.
() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.
- 16.- Tiene usted los conocimientos necesarios para poder aspirar a otro puesto dentro de la empresa.
() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.
- 17.- Las actividades que realiza dentro de la empresa le gustan y las realiza de la mejor manera posible.
() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.
- 18.- Su trabajo es tomado en cuenta y reconocido por la empresa.
() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.
- 19.- Le incomoda dejar actividades incompletas.
() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.
- 20.- Se siente capaz de realizar tareas más complicadas, que las que desempeña actualmente.
() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.
- 21.- Usted espera que su jefe le diga lo que tiene que hacer y que de alguna forma controle su trabajo.
() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.
- 22.- Cuando se enfrenta a un problema, busca la manera de resolverlo por su cuenta.
() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.
- 23.- El ambiente laboral que existe dentro de la empresa, lo hace sentir como si estuviese en familia.
() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Neutral. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.
- 24.- La empresa se preocupa por los problemas externos que usted enfrenta y busca la manera de ayudarlo.
() Totalmente de Acuerdo. () De Acuerdo. () Indeciso. () En Desacuerdo. () Totalmente en Desacuerdo.

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN
 TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Cuestionario	Pregunta 1				Pregunta 2				Pregunta 3				Pregunta 4				Pregunta 5			
	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD
1		4					4					4								
2		4					4					4								
3			3					3					3							
4				2					2			4		2					2	
5				2					2				5						2	
6				2					2					2						
7				2					2			4		2						
8			3							1				2						
9				2				3				4		2		5				
10		4							2				3		2				2	
11					1					1				2						
12				2					2						1					
13							5						3							
14		4												2						
15				2										2						
16					1					1		4								
17					1					2		5			1					
18					1					2			5							
19			3						2				3			5				
20		4							2			4						3		
Totales:																				
52																				
51																				
53																				
61																				
58																				
59																				
60																				

28
26
16
24
20
18
22
20
24
17
11
14
18
21
15
13
17
21
22

Cuestionario	Pregunta 1				Pregunta 2				Pregunta 3				Pregunta 4				Pregunta 5			
	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD
1				2																
2		4						5												
3				2					2					5					3	
4				2								4							2	
5								3					3						3	
6				2										5						
7		4							2					4						
8										2					5					
9					1				1						1					1
10			3						2						1					
11					1					1					1					
12							5					4				5				
13		4						3						2						
14				2								4								
15				2																
16			3									4								
17					1					1										1
18				2																
19				2									3							
20					1					1										
Totales:																				
48																				
52																				
73																				
46																				
51																				
57																				
52																				

19
22
23
17
20
28
22
16
23
17
18
13
14
24

**CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN.
TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

Cuestionario	1				2				3				4				5			
	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD
1	5					5	4				5									
2		4					4					4					4			
3			3										4							
4									2					2						
5																				
6				2																
7		4																		
8																				
9						5														
10									2											
11																				
12																				
13																				
14																				
15																				
16																				
17																				
18																				
19																				
20																				
Totales :			64					76					52					47		

29
24
22
23
26
18
23
26
19
19
21
18
23
28
17
20
18
19
17

Sumas Totales

Cuestionario	1				2				3				4				5			
	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD
1			3																	
2				2																
3		4						3												
4									2											
5																				
6																				
7																				
8		4																		
9																				
10																				
11																				
12																				
13																				
14																				
15																				
16																				
17																				
18																				
19																				
20																				
Totales :			50					53					47							

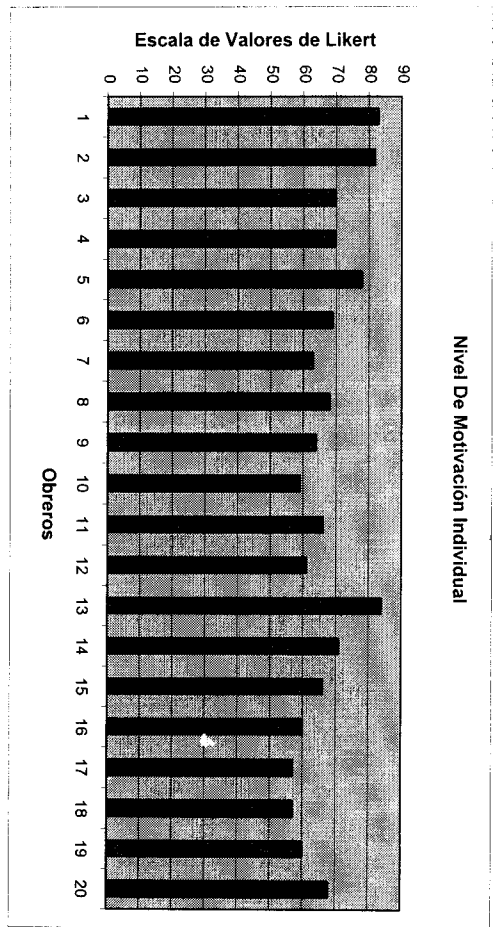
Porcentajes Totales

Cuestionario	1				2				3				4				5			
	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD
1			6																	
2				4																
3		4						3												
4									2											
5																				
6																				
7																				
8		4																		
9																				
10																				
11																				
12																				
13																				
14																				
15																				
16																				
17																				
18																				
19																				
20																				
Totales :			50					53					47							



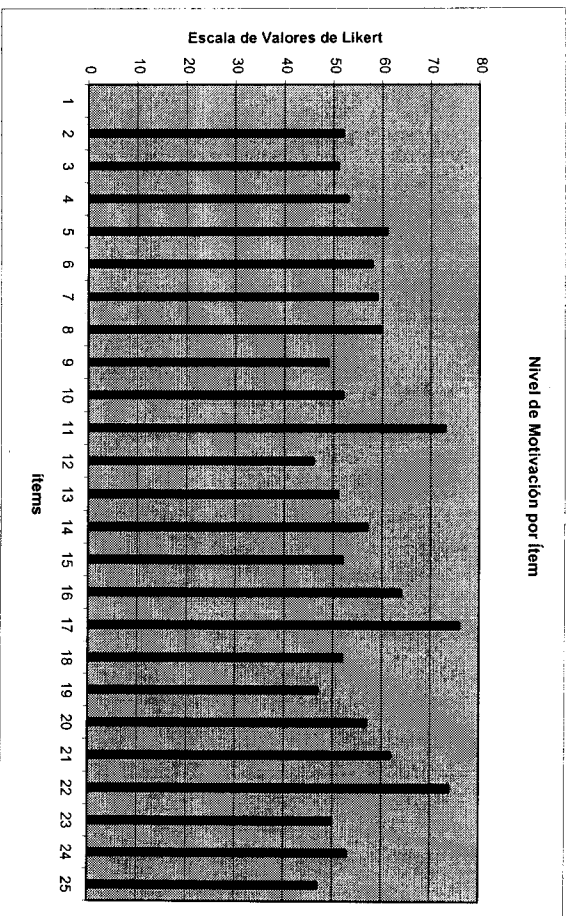
Obrero	Puntuación
1	83
2	82
3	70
4	70
5	78
6	69
7	63
8	68
9	64
10	59
11	56
12	61
13	84
14	71
15	66
16	60
17	57
18	57
19	60
20	68

28	19	29	7	83
26	22	24	10	82
16	23	22	9	70
24	17	23	6	70
20	20	26	12	78
18	28	18	5	69
22	14	23	4	63
20	14	26	8	68
24	14	19	7	64
17	14	19	9	59
11	28	21	6	56
17	20	18	6	61
24	22	23	15	84
18	16	28	9	71
21	23	17	5	66
15	17	22	6	60
13	18	20	6	57
17	13	18	9	57
21	14	19	6	60
24	14	19	5	68

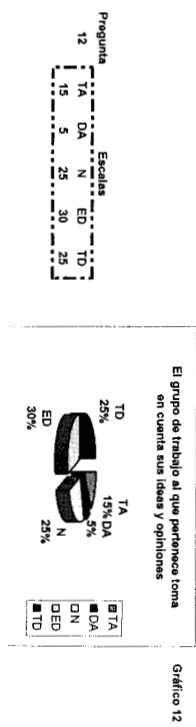
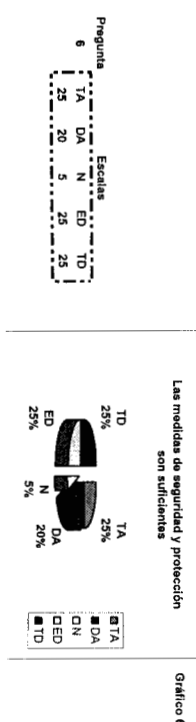
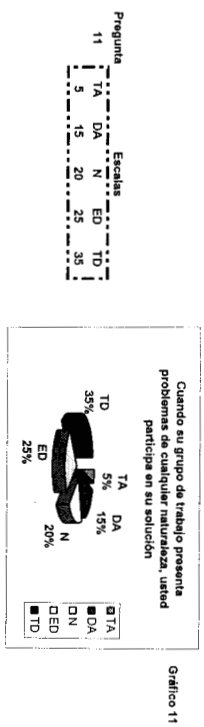
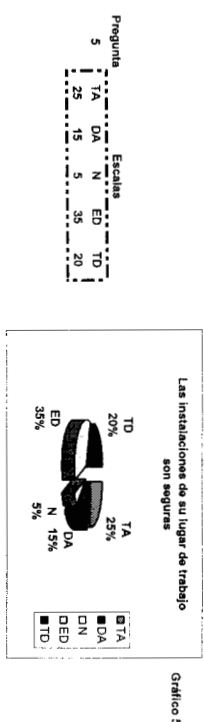
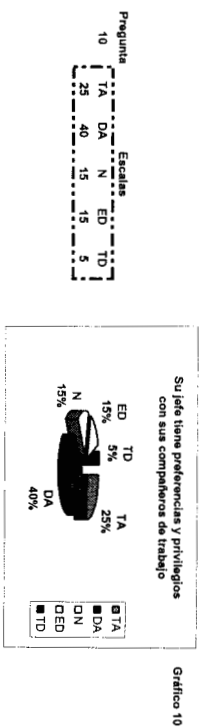
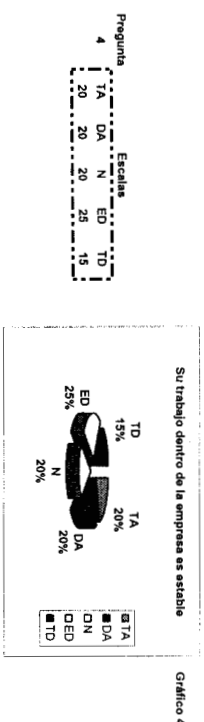
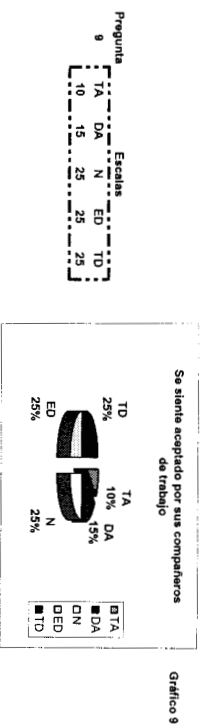
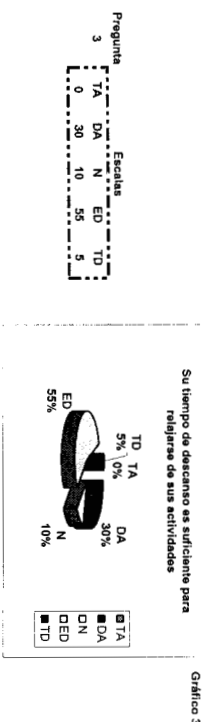
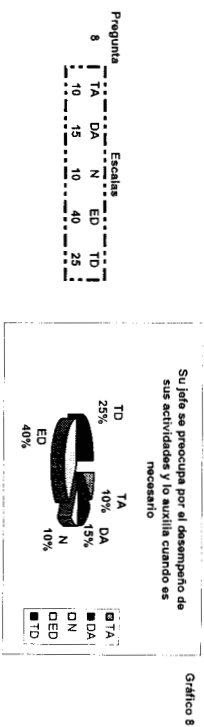
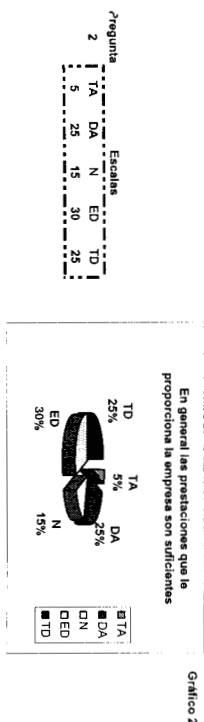
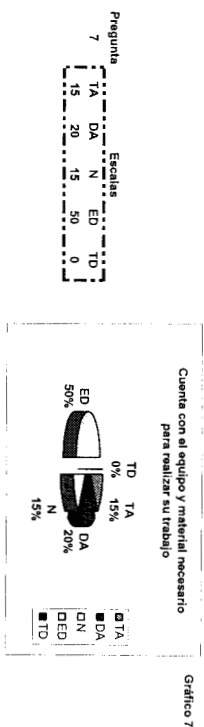
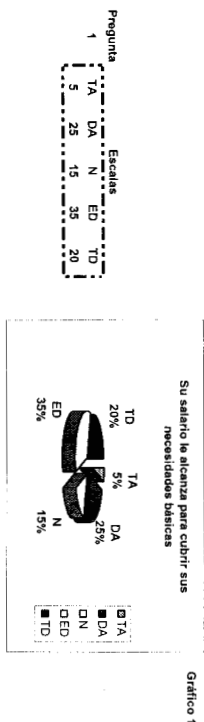


Grafica A

Pregunta	Puntuación
1	52
2	51
3	53
4	61
5	58
6	59
7	60
8	49
9	52
10	73
11	48
12	51
13	57
14	52
15	64
16	76
17	52
18	47
19	57
20	82
21	74
22	50
23	53
24	47



Grafica B



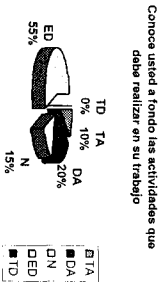
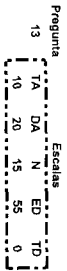


Gráfico 13

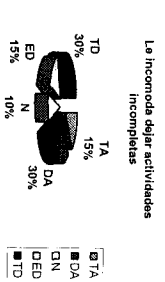
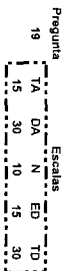


Gráfico 19

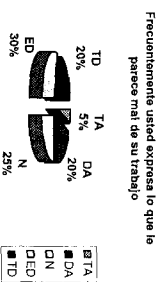
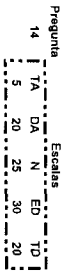


Gráfico 14

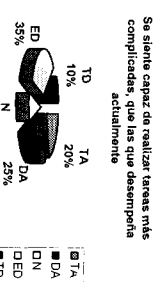
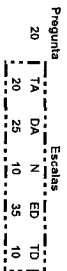


Gráfico 20

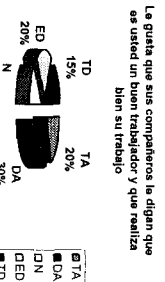
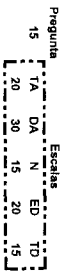


Gráfico 15

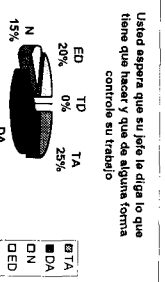
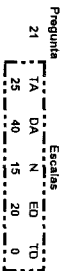


Gráfico 21

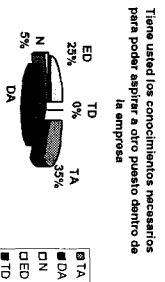
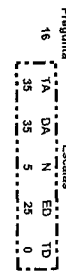


Gráfico 16

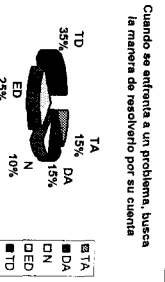
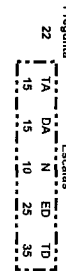


Gráfico 22

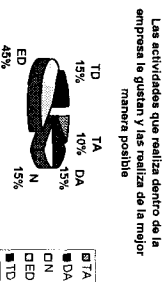
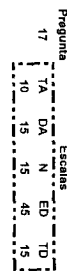


Gráfico 17

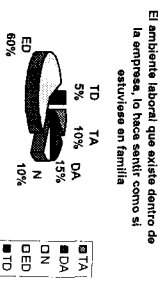
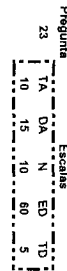


Gráfico 23

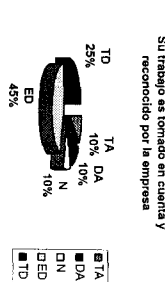
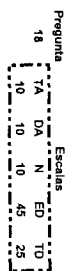


Gráfico 18

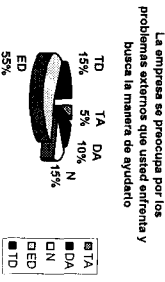
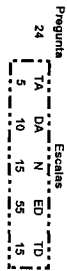


Gráfico 24