



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

EL ADMINISTRADOR COMO AGENTE DE CAMBIO EN
EL DESARROLLO PRODUCTIVO INTEGRAL
EL CASO DE LAS INDUSTRIAS ELABORADORAS DE
PRODUCTOS LÁCTEOS Y DERIVADOS EN EL D. F.

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**
QUE CON OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MERCEDES MENDEZ LUGO

DIR. L.E. JOSE SILVESTRE MENDEZ MORALES



MEXICO, D. F.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

	PAG.
Dedicatorias y agradecimientos	
Introducción	1
CAPITULO I.	
Metodología de la Investigación	3
1. Planteamiento del problema	4
2. Planeación de la Investigación	10
3. Recolección de datos	24
4. Tabulación y procesamiento de datos	26
5. Análisis e interpretación de la información	27
6. Presentación de resultados	27
CAPITULO II.	
El Administrador	28
1. El administrador como líder	29
2. El empresario mexicano	46
3. La idiosincrasia del trabajador mexicano	62
4. Cultura organizacional	80
CAPITULO III.	
Desarrollo Productivo Integral	86
1. Factores para lograr el Desarrollo Productivo Integral	87
2. Administración del Cambio	103
3. Administración Integral	109

CAPITULO IV.

La Industria Láctea en México	114
1. Generalidades de la empresa	115
2. Antecedentes y desarrollo de la Industria Lechera en México	118
3. Características de la Industria Lechera	124
4. Participación de la Industria Lechera en la Economía Nacional	142
5. Situación de la Industria Láctea	145
6. La Industria Láctea ante el TLC	150
7. La Administración en la Industria Láctea	154

CAPITULO V.

Presentación de los Resultados de la Investigación de campo	157
Conclusiones y recomendaciones	177
Bibliografía	185
Anexo.....	191

INTRODUCCION.

El cambio es un fenómeno que se presenta en ocasiones en forma muy acelerada, en ocasiones no tanto, pero el hecho es que se da y evoluciona radicalmente la vida, ya sea de un ser, de un organismo social o de la sociedad misma.

Estos cambios se presentan de diferente manera, pero uno muy importante es el que provoca el hombre mismo con el afán de adaptarse al medio ambiente y como respuesta ante factores externos, para alcanzar y lograr un desarrollo acorde con las necesidades propias y sociales.

Tales hechos han motivado el desarrollo de la presente investigación; ya que tenemos por un lado a la empresa, que para poder crecer, desarrollarse y mejorar debe cambiar y estar despierta a lo que acontece a su alrededor, y por el otro al administrador, profesionista dedicado a la administración y optimización de recursos para el logro de objetivos.

Se pretende determinar cuál es el papel, la respuesta y la actitud del administrador de la industria elaboradora de productos lácteos y derivados en el D.F. como agente de cambio en el desarrollo productivo integral de la misma.

La tesis está integrada por cinco capítulos; el primero: Metodología de la investigación, se refiere a los pasos que se siguieron para la realización de la investigación e incluye el planteamiento del problema, objetivos, hipótesis, instrumentos de recopilación de información, cronograma y métodos de tabulación. El segundo: El Administrador, trata aspectos referentes a características, actuación, comportamiento, desempeño del administrador como líder, el empresario mexicano, el trabajador mexicano y la cultura organizacional.

El tercer capítulo denominado Desarrollo productivo integral menciona algunos de los aspectos que se deben tomar en cuenta para lograr este desarrollo en la organización como lo son: la capacitación, la productividad, la calidad total, el desarrollo integrado, la planeación estratégica, la administración del cambio y la administración integral.

El cuarto capítulo referente a la Industria láctea en México, trata aspectos sobre antecedentes y desarrollo de ésta, características de la industria lechera, su participación en la economía nacional, su situación ante el TLC y como se da la administración en estas industrias. En el quinto capítulo se presentan los resultados de la investigación de campo, su análisis e interpretación y por último las conclusiones de la misma.

CAPITULO I.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

- A. Carrera**
- B. Area**
- C. Tema genérico**
- D. Especificación del tema**
- E. Planteamiento del problema**
- F. Hipótesis**
- G. Objetivos de la investigación.**

2. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

- A. Tipo de investigación**
- B. Método empleado para la investigación**
- C. Diseño de la muestra**
- D. Instrumento de recolección de datos**
- E. Ubicación de la investigación en el tiempo y en el espacio**
- F. Procesamiento de datos**
- G. Gráfica de gantt**

3. RECOLECCION DE DATOS.

4. TABULACION Y PROCESAMIENTO DE DATOS.

5. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

6. PRESENTACION DE RESULTADOS.

CAPITULO I.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

Para la realización de la presente tesis se aplicó la metodología planteada por el Dr. Arias Galicia, (1) la cual consiste en:

1. Planteamiento del problema
2. Planeación de la Investigación
3. Recolección de datos
4. Tabulación y Procesamiento de datos
5. Análisis e interpretación de la información
6. Presentación de resultados

A continuación se presenta cómo se desarrolló la investigación en cada una de las etapas metodológicas señaladas.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Seleccionar el tema para realizar una tesis no es nada fácil y más aún cuando se está desorientado, por lo que acudí con mi asesor, a quien escogí por las buenas recomendaciones, para que me orientará al respecto. Sabía que el trabajar con él iba a ser pesado, pues es una persona profesional en su trabajo, exigente y es una persona a la que le gusta la calidad y la entrega en lo que se hace, lo que me motivó aún más para la realización de la tesis. Me indicó que leyera el libro: **Guía para elaborar tesis** de Santiago Zorrilla Arena para que conociera los pasos a seguir para la elaboración de la tesis y me pidió un diseño de investigación.

1. Arias Galicia, Fernando. **Introducción a las técnicas de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento.** México, Trillas, 1974.

Para la elaboración del diseño tomé como tema la importancia de la comunicación en la organización, pero mi asesor me comentó que ya había muchas investigaciones al respecto.

Buscando el tema de mi investigación me pregunté: Por qué el administrador que tiene todos los conocimientos y herramientas necesarias para lograr el desarrollo de las empresas, no ha logrado resultados óptimos en la mayoría de los casos, por lo que decidí investigar qué es lo que ocasiona que los administradores no logren su objetivo y qué es lo que tienen que hacer, cuál debe ser su actuación para lograrlo. De esta manera clasifiqué el tema de mi investigación de la siguiente manera:

- A. CARRERA:** Lic. en Administración
- B. AREA:** Administración General
- C. TEMA GENERICO:** Administración Integral

La siguiente cuestión fue: en dónde aplicarla; al principio no sabía si hacerlo en la rama de panadería o de derivados lácteos, pero debido al interés que existe sobre la rama de la industria láctea y a diversos trabajos elaborados en el curso de la licenciatura decidí aplicar la investigación en las industrias elaboradoras de productos lácteos en el D.F. El asesor me hizo la observación que dentro de rama existen micro, pequeñas, medianas y grandes empresas y tenía que delimitar mi investigación. Por lo que me incliné por las medianas empresas, pero al buscar el número exacto de medianas empresas en esa rama tuve problemas pues no existía

el dato, y como aproximadamente el 95% de las empresas son micro y medianas decidí hacerla en las empresas en general dentro de la rama, quedando la especificación del tema como sigue:

D. ESPECIFICACION DEL TEMA:

El administrador como agente de cambio en el desarrollo integral de la industria elaboradora de productos lácteos y derivados en el D.F.

y el problema a investigar es:

E. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Cuál es la actitud del administrador como agente de cambio en el desarrollo productivo integral en el caso de la industria elaboradora de productos lácteos y derivados en el D.F.?

Una vez planteado el problema se establecieron las siguientes hipótesis:

F. HIPOTESIS.

a) ALTERNATIVAS:

1) La actuación del administrador como agente de cambio conlleva al desarrollo productivo integral de la mediana empresa elaboradora de productos lácteos y derivados en el D.F.

VARIABLE DEPENDIENTE: Desarrollo productivo integral de la industria elaboradora de productos lácteos.

VARIABLE INDEPENDIENTE: El administrador como agente de cambio.

UNIDADES DE OBSERVACION: El administrador y la industria elaboradora de productos lácteos y derivados en el D.F.

2) Si el administrador es capaz de transformar a la mediana empresa elaboradora de productos lácteos y derivados en el D.F. a través de la administración integral, llevará a ésta a un desarrollo productivo integral.

VARIABLE PENDIENTE: Desarrollo productivo integral de la industria elaboradora de productos lácteos y sus derivados en el D.F.

VARIABLE INDEPENDIENTE: La administración integral.

UNIDADES DE OBSERVACION: El administrador y la industria elaboradora de productos lácteos y sus derivados en el D.F.

3) La respuesta de los trabajadores de la industria elaboradora de productos lácteos y derivados en el D.F. ante el cambio originado por el administrador, depende de la capacidad de éste para integrarlos y adaptarlos al mencionado cambio.

VARIABLE PENDIENTE: Respuesta de los trabajadores ante el cambio originado por el administrador.

VARIABLE INDEPENDIENTE: El administrador integrado y adaptado a los trabajadores.

UNIDADES DE OBSERVACION: El administrador y la industria elaboradora de productos lácteos y derivados en el D.F.

se planteó como hipótesis de trabajo la siguiente:

b) DE TRABAJO:

La actuación del administrador como agente de cambio conlleva al desarrollo productivo integral de la industria elaboradora de productos lácteos y derivados en el D.F.

VARIABLE PENDIENTE: Desarrollo productivo integral de la industria elaboradora de productos lácteos y derivados en el D.F.

VARIABLE INDEPENDIENTE: El administrador como agente de cambio

UNIDAD DE OBSERVACION: El administrador de la industria elaboradora de productos lácteos y derivados en el D.F.

y la hipótesis nula:

c) NULA:

La actuación del administrador como agente de cambio no conlleva al desarrollo productivo integral de la industria elaboradora de productos lácteos y derivados en el D.F.

Los objetivos de esta investigación fueron planteados con base en el problema a investigar y son:

G. OBJETIVOS.

a) GENERALES:

- 1) Conocer la respuesta del administrador como agente de cambio en el desarrollo productivo integral de la industria elaboradora de productos lácteos en el D.F.
- 2) Determinar cómo influye el administrador en la industria elaboradora de productos lácteos y derivados en el D.F. en su desarrollo productivo integral.

b) PARTICULARES:

- 1) Analizar el comportamiento del administrador como agente de cambio en la administración de la industria elaboradora de productos lácteos en el D.F.
- 2) Determinar la respuesta a los trabajadores ante el administrador como agente de cambio.
- 3) Determinar la respuesta de los ejecutivos ante el administrador como agente de cambio.
- 4) Establecer en qué consiste el desarrollo productivo integral en una mediana industria elaboradora de productos lácteos y derivados en el D.F.
- 5) Analizar cómo influye la actitud del administrador como agente de cambio en el desarrollo productivo integral de todos los elementos de la industria elaboradora de productos lácteos y derivados en el D.F.
- 6) Analizar cómo influye la actitud del administrador ante este cambio en el desarrollo de la mediana empresa elaboradora de productos lácteos y derivados en el D.F. y por ende del país.
- 7) Estudiar las diferentes actitudes del administrador ante las respuestas de los trabajadores ante el mencionado cambio.

Establecido el problema, hipótesis y objetivos, el siguiente paso fue llevar a cabo la planeación de la investigación que a continuación se desarrolla.

2. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

En esta fase del método se establecen las herramientas y la manera en que se llevó a cabo la investigación y comenzará por el tipo de investigación.

A. TIPO DE INVESTIGACION:

De acuerdo al problema y a los objetivos planteados la investigación fue mixta debido a que se llevó a cabo investigación documental: a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias anuarios, registros, constituciones, etc.); e investigación de campo o directa: estudios en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos de estudio.

De tal manera el método empleado para la investigación es:

B. METODO EMPLEADO PARA LA INVESTIGACION:

INDUCTIVO-DEDUCTIVO: porque se va a analizar casos particulares para la generalización. En este caso se analizó un grupo de industrias elaboradoras de productos lácteos para determinar el comportamiento de la industria de productos lácteos y el papel del administrador en la misma. Para conocer el número de industrias que componen ese grupo se diseñó la muestra de la investigación.

C. DISEÑO DE LA MUESTRA:

Para el diseño de la muestra se tomó como universo de la investigación a los administradores de las empresas elaboradoras de productos lácteos y derivados en el D.F. Para tal efecto se tomó el número de empresas elaboradoras de productos lácteos y derivados en el D.F. de la información del "Censo de entidades económicamente activas de 1988" (por ser el más reciente) proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), que señala que son 897 empresas de este tipo establecidas en el D.F.

Para la determinación del tamaño de la muestra se aplicó la fórmula para poblaciones finitas grandes, puesto que se conoce el total de empresas elaboradoras de productos lácteos y derivados en el D.F. La fórmula es:⁽²⁾

$$n = \frac{2 N p q}{c (N-1) + p q}$$

en donde:

n = Tamaño de la muestra
N = Población
p = Probabilidad a favor
q = Probabilidad en contra
c = Error de estimación
2 = Coeficiente de confianza

para la que se tomaron los siguientes datos:

2. Laura Fischer, et al. **Investigación de mercados**. México, Mc Graw Hill, México, (2a.ed), s/año, p. 57

Población: 897 empresas tomadas del censo mencionado.

Coefficiente de confianza: 95% lo que significa que el 95% del promedio del universo caen dentro de la curva del área normal, por tanto son confiables. La curva del área de la recta se obtiene con la denominada gráfica de la campana.

Probabilidad a favor: 50% debido a que no se conoce alguna investigación previa al respecto, es decir, no se tiene una certeza de la situación.

Probabilidad en contra: 50% por la razón mencionada.

Error de estimación: se utiliza para estimar la precisión de la investigación, es decir, la variación que existe entre la información obtenida de la investigación y la totalidad de las industrias lácteas. La variación máxima (de acuerdo a estudios) que puede ser aceptada es del 10%, ya que más del 10% no reflejaría la realidad. Por lo regular se trabaja con el 15%, motivo por el cual se aplica este porcentaje.

Al sustituir los valores se obtuvo una muestra de 270 empresas, demasiado grande para el tiempo con el que se contaba y por ser sólo una persona la que aplicaría los cuestionarios, por lo que se pensó en aplicar un muestreo polietápico que consiste en sacar una muestra de la muestra, resultando ésta de 50 empresas; pero al consultar a un profesor de estadística me comentó que debido a las características de la población no podía aplicar ese muestreo, por lo que me recomendó aplicar un muestreo aleatorio y en vez del 5% de error de estimación aplicar el 10%, ya que cae dentro de los límites de aceptación, obteniendo una muestra de 87 empresas.

El siguiente paso fue investigar la dirección de todas las empresas para aplicar el muestreo aleatorio y fue en donde tuve problemas, ya que en el INEGI sólo tienen datos estadísticos por lo que consulté en la Cámara Nacional de Industriales de la Leche (CANILEC) y me encontré que sólo tenía 46 empresas registradas en el D.F. y en la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) en la rama láctea tenía a 23 socios diferentes a los registrados por CANILEC. La diferencia entre un dato y el otro era muy considerable. Al consultar a mi asesor me sugirió que tomara el dato de CANILEC y CANACINTRA debido a que en el INEGI por lo regular toman a empresas o personas que se dedican a elaborar quesos y crema pero que no están constituidas como empresas, y por otro lado, en CANILEC, están registradas todas las empresas constituidas formalmente.

Por lo anterior, el diseño de mi muestra cambió y tomé como población las empresas registradas en CANILEC y CANACINTRA siendo un total de 69 empresas en el D.F. Los datos correspondientes a coeficiente de confianza, probabilidad a favor y en contra y error de estimación son los mismos. De esta manera obtuve una muestra de 40 empresas como se muestra a continuación.

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q} =$$

$$n = \frac{(1.96)^2 69 (.50) (.50)}{(.10)^2 (69-1) + (1.96)^2 (.50) (.50)} = 40$$

La selección de las empresas la hice con base en una tabla de números aleatorios, siendo las empresas seleccionadas las siguientes:

- 1.- CHANTILLY, S.A. DE C.V.
- 2.- FIGUEROA RIVASCACHO, CREMERIA MONTANA, S.A. DE C.V.
- 3.- DERIVADOS DE LA LECHE LA ESMERALDA, S.A. DE C.V.
- 4.- INDUSTRIAS COR, S.A. DE C.V.
- 5.- PRODUCTOS DE LECHE SAN MARTIN, S.A. DE C.V.
- 6.- CARRANCEDO ALIMENTOS, S.A. DE C.V.
- 7.- EVAPORADORA MEXICANA, S.A. DE C.V.
- 8.- CREMERIA LA ABUELITA, S.A. D E C.V.
- 9.- LECHE DELICIOSA, S.A. DE C.V.
- 10.- PRODUCTOS DE LECHE, S.A. DE C.V.
- 11.- PASTEURIZADORA LA LAGUNA, S.A. DE C.V.
- 12.- KRAFT GENERAL FOOD, S.A. DE C.V.
- 13.- DISTRIBUIDORA GENERAL DE PRODUCTOS LACTEOS, S.A. DE C.V.
- 14.- BOREAL, S.A. DE C.V.
- 15.- INDUSTRIAS FINDUS, S.A. DE C.V.
- 16.- CREMERIA AMERICANA, S.A. DE C.V.
- 17.- LA LLANURA, S.A. DE C.V.

- 18.- CREMERIA LA FRONTERIZA, S.A. DE C.V.
- 19.- QUESOS COTIJA, S.A. DE C.V.
- 20.- COMPAÑIA NESTLE, S.A. DE C.V.
- 21.- PRODUCTOS CARNATION, S.A. DE C.V.
- 22.- EL FRESNO LACTEOS, S.A. DE C.V.
- 23.- ALIMENTOS PROCESADOS DE LECHE, S.A. DE C.V.
- 24.- INDUSTRIAS ILSA FRIGO, S.A. DE C.V.
- 25.- INDUSTRIAL LECHERA, S.A. DE C.V.
- 26.- INDUSTRIAS CUAMEX, S.A. DE C.V.
- 27.- YOM, YOM, S.A. DE C.V.
- 28.- FORAL, S.A. DE C.V.
- 29.- GENERAL COMERCE IMPORT AND EXPORT
- 30.- YAKULT, S.A. DE C.V.
- 31.- AGRO UNIOM, S.A. DE C.V.
- 32.- VIRGILIO GUAJARDO, S.A. DE C.V.
- 33.- CREMO CHANTILLY DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- 34.- MEAD JOHNSON DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- 35.- PRODUCTOS ALIMENTICIOS LA CAMPIÑA, S.A. DE C.V.
- 36.- PRODUCTOS MARILCA, S.A. DE C.V.

37.- KRENDYC, S.A. DE C.V.

38.- LECHE LIQUIDA BOPÍÑO, S.A .DE C.V.

39.- HELADOS BING, S.A .DE C.V.

40.- PINO, S.A. DE C.V.

Para la recolección de datos de las empresas listadas se utilizó el siguiente:

D. INSTRUMENTO DE RECOLECCION.

Entrevista Formal y Estructurada: formal para dirigir la atención del entrevistado a partir del tema central y estructurada porque las preguntas se realizarán en un orden y con base en un formulario preparado que en este caso es el cuestionario, porque facilita el análisis de los datos.

La elaboración del cuestionario está basada en los objetivos de la investigación y en la hipótesis de trabajo. El cuestionario constó de 23 preguntas abiertas y cerradas; las cerradas fueron dicotómicas y de opción múltiple. El cuestionario se presenta a continuación.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SEMINARIO DE INVESTIGACION

CUEST.
NO. _____

BUENOS DIAS (TARDES). ESTAMOS LLEVANDO A CABO UNA ENTREVISTA CON EMPRESARIOS DE LA EMPRESA ELABORADORA DE PRODUCTOS LACTEOS Y DERIVADOS EN EL D.F. Y LE AGRADECERIA ME PROPORCIONARA ALGUNAS DE SUS VALIOSAS OPINIONES, SI ES TAN AMABLE.

1.- Considera que es importante el papel del Lic. en Administracióndentro de la empresa?

Si _____ No _____

Por qué _____

2.- Tiene algún Lic. en Admon. la empresa?

Si _____ Cuántos _____

No _____ Nivel _____

Por qué _____

(EN CASO NEGATIVO PASE A LA PREGUNTA 7)

3.- Qué funciones realiza el Lic. en Admon. en la empresa?
(PUEDE SEÑALAR MAS DE UNA OPCION)

Manuales de organización y procedimientos _____

Establecimiento de objetivos y políticas _____

Planear actividades _____

Dirigir y motivar al personal _____

Controlar actividades _____

Otras _____

4.- Cómo es la comunicación que se da entre el Lic. en Admon. y los trabajadores?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

5.- Cómo es la comunicación que se da entre el Lic. en Admon. y los ejecutivos?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

6.- Ayuda el Lic. en Admon. a los ejecutivos en alguno de los siguientes aspectos:

	SI	NO
Toma de decisiones	_____	_____
Implantación de nuevos programas y métodos de trabajo	_____	_____
Dirección del personal	_____	_____
Integración del personal	_____	_____
Otro _____	_____	_____

(PASE A LA PREGUNTA 8)

7.- Cómo es la comunicación que se da entre el nivel ejecutivo y los trabajadores?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

8.- Se han presentado cambios organizacionales significativos en la empresa?

Si _____ No _____

9.- Quién es la persona que dirige o se encarga de responder a los cambios que se presentan en la empresa?

El administrador _____ El dueño _____
El director _____ Otro _____

10.- Considera que en su empresa hay resistencia al cambio?

Si _____ No _____

Por qué _____

(EN CASO NEGATIVO PASE A LA PREGUNTA 12)

11.- Cómo manejan la resistencia al cambio?

12.- Existe participación por parte de los trabajadores en el proceso de cambio organizacional o en la solución de problemas?

Si _____
No _____ Por qué _____

(EN CASO NEGATIVO PASAR A LA PREGUNTA 14)

13.- Se aceptan las sugerencias del personal en el proceso de cambio o en la solución de problemas?

Si _____
No _____ Por qué _____

(EN CASO NEGATIVO PASAR A LA PREGUNTA 16)

(EN CASO AFIRMATIVO PASARA A LA PREGUNTA 15)

14.- Qué actitud toma el Lic. en Admon. o el ejecutivo ante la no participación del personal?

Motiva al personal _____
Forma equipos de trabajo _____
Revisa programas y procedimientos _____
Otra _____

(PASAR A LA PREGUNTA 18)

15.- Cómo responde el personal al hecho de que lo tomen en cuenta?

En forma positiva _____
En forma negativa _____
Indiferente _____

(PASAR A LA PREGUNTA 17)

16.- Cómo responde el personal al hecho de que no lo tomen en cuenta?

En forma positiva _____
En forma negativa _____
Indiferente _____

17.- Qué actitud toma el Lic. en Admon. o la persona que dirige el cambio ante la respuesta de los trabajadores?

	ACTIVA	PASIVA	INDIFERENTE
SI LO TOMAN EN CUENTA			
En forma positiva	_____	_____	_____
En forma negativa	_____	_____	_____
Indiferente	_____	_____	_____
SI NO LO TOMAN EN CUENTA			
En forma positiva	_____	_____	_____
En forma negativa	_____	_____	_____
Indiferente	_____	_____	_____

18.- Quién responde con mayor entusiasmo al cambio?

Trabajadores _____ Administrador _____
Director _____ Dueño _____
Gerentes _____ Otros _____

19.- Conocen los trabajadores los objetivos de la empresa?

Si _____ No _____

20.- Conocen los trabajadores cuáles son sus funciones dentro de la empresa?

Si _____ No _____

21.- Se han alcanzado los objetivos organizacionales planteados en cuanto a tiempo, costo y calidad en los últimos dos años?

Si _____
No _____ Por qué _____

22.- Cuál es su opinión acerca de los licenciados en administración en cuanto a su actuación profesional de acuerdo a los siguientes aspectos?

	EXCEL.	BUENO	REGULAR	MALO	NO OP.
Desempeño profesional	_____	_____	_____	_____	_____
Conductor del cambio	_____	_____	_____	_____	_____
Motivador	_____	_____	_____	_____	_____
Integrador de equipos	_____	_____	_____	_____	_____
Lograr objetivos	_____	_____	_____	_____	_____
Otro, cuál _____	_____	_____	_____	_____	_____

23.- Cuál es su opinión acerca del papel que desempeña o debe desempeñar el Lic. en Admon. para lograr el desarrollo productivo integral de la micro, pequeña y mediana empresa?

LE AGRADECEMOS EL TIEMPO QUE NOS PRESTO Y LA INFORMACION PROPORCIONADA. BUENOS DIAS (TARDES).

DATOS DE ORIGINAL

NOMBRE DEL ENTREVISTADO _____

TAMAÑO DE LA EMPRESA EN
RELACION AL PERSONAL:

PUESTO _____

ESCOLARIDAD _____

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

1-15 _____

16-100 _____

101-250 _____

250... _____

DIRECCION _____

COLONIA _____

TELEFONO _____

FECHA DE ENTREVISTA _____

ENTREVISTANTE _____

La investigación se llevó a cabo de acuerdo a lo siguiente:

E. UBICACION DE LA INVESTIGACION EN EL TIEMPO Y EN EL ESPACIO.

En el tiempo: la investigación se llevó a cabo en un lapso de ocho meses, dos semanas a partir de la primer semana de enero de 1992 a la 2a. semana de septiembre de 1992.

En el espacio: esta investigación abarcó a las industrias elaboradoras de productos lácteos y derivados en el D.F. seleccionadas por muestreo aleatorio.

En lo que respecta al procesamiento de datos tenemos:

F. PROCESAMIENTO DE DATOS.

Electrónico: debido a que la información se obtiene con mayor precisión y rapidez.

A continuación se presenta la Gráfica de Gantt de la investigación en donde se muestran tiempos reales y estimados de la investigación. Como se puede observar no se cumplió el tiempo estimado, lo cual se debió a que la tesis se realizó en el último año de la carrera y se juntaron exámenes y trabajos finales, los que también requerían tiempo y atención.

En seguida se presenta en forma más detallada la recolección de la información.

3. RECOLECCION DE DATOS.

La recolección de datos se dividió en dos fases. La primera consistió en la investigación documental que se ocupó de allegarse de toda la información necesaria para la elaboración del marco teórico, para ello acudí a los siguientes lugares:

- * Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM
- * Biblioteca Nacional
- * Hemeroteca Nacional
- * Nacional Financiera
- * Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)
- * Cámara de Industriales de la Leche (CANILEC)
- * Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)
- * Asociación Nacional de Ganaderos Lecheros, A.C. (ANGLAC)
- * Confederación Nacional de Cámaras Industriales (CONCAMIN)

en donde consulté libros y revistas especializados, informes, programas estadísticas, periódicos, seminarios; del mismo modo mis amigos y el asesor me proporcionaron algunos libros y revistas. Todo el material consultado se presenta en la bibliografía y hemerografía.

La elaboración del marco teórico (que en este caso son los diversos capítulos) se realizó durante toda la investigación y se combinó con la investigación de campo, que fue la segunda fase de la investigación, haciendo más enriquecedora la elaboración de la tesis.

La investigación de campo se llevó a cabo como ya se mencionó, a través de entrevistas formales a los administradores y ejecutivos (debido a que no en todas las empresas había administradores) de las empresas. La entrevista fue dirigida por medio de un cuestionario estructurado.

Para tal efecto primero se realizó una prueba piloto tomando al azar cinco empresas, para detectar posibles errores en el cuestionario, mismos que podrían ocasionar desviaciones en la información.

Una vez concluida la aplicación de la prueba piloto (que duró una semana) se detectaron algunas fallas en la redacción de las preguntas del cuestionario, las cuales se corrigieron para el levantamiento de la información. Para la corrección de las preguntas no se consultó al asesor debido a que se presentó el periodo de vacaciones y se aprovechó para aplicar los cuestionarios; la aplicación de éstos duró un mes, pero para poder aplicarlos tuve que pedir a la secretaria de relaciones de la FCA una carta en donde indicara el propósito de mi investigación, pues se presentaron algunas trabas en ciertas empresas para la aplicación del cuestionario diciéndome que era información confidencial.

No obstante en la mayoría de las empresas se mostraron sumamente accesibles y amables; me proporcionaron toda la información, me dieron apoyo felicitándome por lo que había logrado y el lugar en el que estaba e incluso me ofrecieron trabajo, motivos que me impulsaron a seguir adelante y superarme cada día más.

Algunos de los inconvenientes que se me presentaron en ciertas ocasiones fueron:

- Las secretarias negaban a sus jefes,
- acudí a las empresas sin previa cita y no me atendían o no se encontraban,
- se les olvidaba la cita y no se encontraban,
- no tenían tiempo,
- dejé algunos cuestionarios y tardaron en entregármelos,
- algunas no quisieron contestar.

A pesar de todos los obstáculos obtuve la información y el siguiente paso fue la tabulación y el procesamiento de la misma.

4. TABULACION Y PROCESAMIENTO DE DATOS.

Para el procesamiento de la información obtenida en la investigación se utilizaron diversos paquetes de cómputo tales como: procesadores de palabra, gráficos y estadísticos. En lo que respecta a la investigación documental los paquetes empleados fueron: Word Star, Word, Winword, Pagemaker, Formtool, Flow y Harvard Graphics, mientras que en la investigación de campo se utilizó el paquete estadístico Statistical Software Tools (SST) por la facilidad de su manejo y rapidez en el procesamiento, ya que nos proporciona el reporte de la información y las gráficas de la misma.

Para la tabulación de la información obtenida en el levantamiento de los cuestionarios se tomaron las siguientes escalas:

- * Para las preguntas cerradas SI: 1 NO: 2
- * Para las preguntas de opción múltiple a cada una se le tomó como separada y de la misma manera se tabuló SI: 1 NO: 2
- * Las preguntas abiertas no se tabularon, sólo se tomaron en cuenta para la obtención de conclusiones.

Una vez tabulada la información se prosiguió a la interpretación de la información.

5. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

En esta etapa se analizó la información obtenida en la investigación bibliográfica tomando en cuenta los factores internos y externos que afectan a la empresa; asimismo se acompañaron los conocimientos adquiridos con lo que se da realmente en el ámbito laboral.

Todo este análisis me condujo a la aprobación o disprobación de la hipótesis de trabajo cuyo resultado se presenta en el capítulo de conclusiones que es el último paso de la metodología aplicada.

6. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS.

Los resultados obtenidos en la investigación se presentan en todo este trabajo, pero en especial en el capítulo: Presentación de los resultados de la investigación de campo, a partir de lo cual se obtuvieron las conclusiones.

CAPITULO II.
EL ADMINISTRADOR.

1. EL ADMINISTRADOR COMO LIDER.

- A. Perfil del administrador**
- B. Aptitudes del administrador**
- C. Tipos de líder**
- D. Subsistemas del liderazgo**
- E. Estilos del liderazgo**

2. EL EMPRESARIO MEXICANO.

- A. Definición de empresario**
- B. Características de los empresarios**
- C. Rasgos característicos de los empresarios mexicanos**
- D. Factores que afectan la actuación del empresario**
- E. Perfil del empresario**

3. LA IDIOSINCRASIA DEL TRABAJADOR MEXICANO.

- A. Quién es el hombre?**
- B. Conducta humana**
- C. Actitud ante el trabajo**
- D. Insatisfacción en el trabajo**
- E. Rasgos característicos de los mexicanos**
- F. Motivación**
- G. Trabajadores exitosos**

4. CULTURA ORGANIZACIONAL.

- A. Qué es la cultura organizacional?**
- B. Organizaciones sanas y enfermas**
- C. Tipos de cultura**
- D. Cultura flexible y ganadora.**

CAPITULO II. EL ADMINISTRADOR

En este capítulo se analizan cuatro elementos muy importantes de una organización: el administrador como líder, el empresario y el trabajador mexicano en la organización, sus características y comportamiento, así como la cultura organizacional que está en función de los primeros elementos.

1. EL ADMINISTRADOR COMO LIDER.

Desde tiempos remotos, en cualquier tipo de organización, ha existido la necesidad de coordinar las actividades de la misma y aprovechar los recursos para lograr su fin. En la actualidad, el administrador es el profesionalista que se va a encargar de cubrir esa necesidad, es decir, es el que coordina y controla los recursos humanos, materiales y financieros de la organización a través de una serie de técnicas y herramientas para el logro de objetivos. Si el administrador va a cubrir esa necesidad es conveniente conocer cuál es su perfil .

A. PERFIL DEL ADMINISTRADOR.

De acuerdo a estudios realizados en la FCA de la UNAM se determinó el perfil del administrador para que pueda satisfacer lo que demanda el mercado de trabajo en forma integral: (1)

“ a) ACTITUDES:

- *De compromiso: los profesionales deben identificarse con los objetivos organizacionales y ofrecer su mejor esfuerzo hacia su consecución.*

1. Plan de estudios de la Licenciatura en Administración 1993. Fundamentación y asignaturas comunes. Semestres I al IV, tomo I, México, Mc Graw Hill, 1992, p. 21-26

- *De respeto y observancia a los cánones éticos: la ética profesional es la norma que regula el desempeño de los egresados de la AFA, y la hacen prevalecer ante cualquier circunstancia.*
- *De servicio: las relaciones laborales en una organización son relaciones de servicio mutuo en tanto que coparticipan en la consecución de los objetivos organizacionales.*
- *De éxito: el éxito personal se enfoca, en la formación de los estudiantes, como un valor asociado al éxito de las tareas en la organización.*
- *Emprendedora: se fortalecerá la capacidad de nuestros egresados para generar y probar alternativas innovadoras en la creación y operación de las organizaciones.*
- *De superación diaria: el ejercicio cotidiano de los profesionales debe ser autoevaluado y significar un avance concreto e intelectual para su desempeño futuro.*
- *De aprendizaje permanente: se remarca la importancia de la actualización e incorporación a su desempeño profesional del conocimiento publicado en artículos y libros de reciente aparición.*

a) HABILIDADES:

- *Generar fuentes de trabajo mediante la creación de nuevas empresas.*
- *Formular estrategias empresariales innovadoras.*
- *Analizar situaciones para detectar y crear oportunidades estratégicas.*
- *Profesionalizar la administración empresarial mexicana y orientarla a un nivel competitivo.*
- *Diseñar sistemas, manuales de organización administrativos y técnicas de operación innovadores y eficientes.*

- *Diseñar e implantar estándares de calidad en las organizaciones.*
- *Formular y utilizar modelos administrativos para la toma de decisiones.*
- *Preveer, detectar y evidenciar errores y desviaciones en los procedimientos administrativos.*
- *Adecuar de manera integral las diferentes áreas de la organización a los cambios de los factores internos y externos.*

c) CONOCIMIENTOS:

(...) se han incluido asignaturas de las áreas de administración, contaduría, informática, matemáticas, socioeconómica-jurídica y optativas en los planes de estudio de las tres licenciaturas. Esto fortalece el carácter multidisciplinario que se persigue en la formación de los egresados.

Este perfil, comparándolo con el perfil del plan de estudios de 1985, está más completo, lo que permitirá satisfacer en forma más amplia lo que actualmente reclama el mercado de trabajo. Del mismo modo el licenciado en administración egresado con ese plan de estudios tendrá la obligación de dar respuesta a esas necesidades y los egresados del plan 85 la de actualizarse para ser competitivos.

Con base en este perfil y en la capacidad de los administradores para tomar decisiones, actuar, tener una visión a futuro y responder a los cambios con una actitud positiva depende el éxito y el desarrollo de la organización. Asimismo, para que sea un profesionalista en administración eficiente, debe tener ciertas aptitudes, que a continuación se presentan.

B. APTITUDES DEL ADMINISTRADOR.

Las aptitudes que deben tener los administradores son: (2)

- a) Aptitud técnica: conocimientos sobre métodos, procesos, procedimientos y técnicas.
- b) Aptitud en relaciones humanas: capacidad para trabajar con personas.
- c) Aptitud conceptual: capacidad para reconocer los elementos importantes de una situación y las relaciones entre ellos.
- d) Aptitud de diseño: aptitud para resolver problemas y tomar decisiones.

De acuerdo con su perfil, el administrador como líder debe detectar los problemas que se presenten en la organización, analizar las causas y proponer soluciones, así como ponerlas en práctica, involucrando a todos los elementos de la organización y trabajando en equipo permitiendo el desarrollo de las capacidades del personal a través de nuevas técnicas y métodos.

Existe otro concepto que en ocasiones se utiliza como sinónimo, que es el de *LIDER*. El líder es aquel que va a influir en las personas motivándolas para el logro de objetivos y metas. Aunque se utiliza como sinónimo no significa lo mismo, ya que existen líderes que influyen o dirigen grupos informales o desorganizados y, por tanto no son administradores, únicamente lo hacen en una forma natural; y hay administradores que logran objetivos pero ejerciendo la autoridad que les otorga la estructura de la organización, pero no motivando realmente a sus subordinados (que es el caso de la mayoría de los administradores en las empresas mexicanas, sin generalizar).

2 Véase: Koontz, Harold. et al. *Elementos de Administración*. México, Mc Graw Hill, (3a. ed.), 1983, p. 364.

Con base en lo planteado, pienso que un administrador debe ser un líder, aunque no todo líder es un administrador, como ya se explicó, con lo que surge la pregunta: un líder nace o se hace? Anteriormente se tenía la idea de que un líder nacía, podía manejar y dirigir a un grupo en forma natural; pero hoy en día se conoce que una persona que esté al mando de un grupo y que no tiene la capacidad de dirigirlo puede desarrollarla. Con esto se puede determinar que existen varios tipos de líderes, los cuales es conveniente estudiar:

C. TIPOS DE LIDER.

Según Miguel Angel Cornejo existen tres clases de líderes:⁽³⁾

- a) Naturales
- b) Circunstanciales
- c) Cognoscitivos

a) LIDER NATURAL:

“ Es aquel que nace con las características propias de un líder y que desde temprana edad muestra rasgos y actitudes que lo distinguen de los demás. Es carismático, optimista, dinámico, sencillo, manipulador, en una palabra: magnetiza.”

b) LIDER CIRCUNSTANCIAL:

“ Es aquel que adquiere el poder en forma casual, otorgada o heredada. Existen quienes lo aplican de manera cordial y carismática (natural), y otros que lo aplican en forma autoritaria.”

3. Cornejo, Miguel Angel. “El Líder Corporativo”. *Alto Nivel*. México, Año III; marzo, 1992; num. 43; p. 26-27.

c) LIDER COGNOSCITIVO:

“ Comprende aquellos líderes que se hacen (...), es decir, un liderazgo entrenado, aprendido.”

De acuerdo con esta clasificación, si el administrador no es un líder natural, debe aprender a serlo; por qué?, porque el administrador es la persona que tiene los conocimientos necesarios para dirigir y coordinar una empresa, es un profesional en la materia, que tiene la obligación de optimizar recursos, lograr objetivos y motivar a la gente para el logro de los mismos y si sabe realmente ser un líder podrá influir en los trabajadores, quienes son el elemento más importante de la organización, porque es a través de ellos (aunado con los otros elementos: recursos materiales, técnicos y financieros) como se alcanzan los objetivos planteados.

Por tanto, el administrador como líder, deberá crear un ambiente de trabajo en donde todos los elementos de la organización logren un desempeño óptimo y un desarrollo integral.

Una vez que se ha analizado que el líder nace y se hace, conviene estudiar los aspectos que el administrador como líder debe tomar en cuenta para su desempeño y que en consecuencia determinan el estilo de liderazgo.

D. SUBSISTEMAS DEL LIDERAZGO.

El administrador como líder debe tomar en cuenta para su desempeño los siguientes subsistemas:

- a) Sus características y habilidades.
- b) Características y habilidades del grupo (o seguidores) que va a dirigir.

- c) El medio organizacional.
- d) Los objetivos y metas a lograr.

a) SUS CARACTERISTICAS Y HABILIDADES:

Para que un líder pueda influir en las personas debe tener, entre otras, las siguientes características:

- Carisma: conjunto de conductas de una persona, reacciones al medio ambiente que provocan cierta fascinación en los demás, es decir, despierta sentimientos de afiliación.
- Don de mando: es la forma que tienen las personas de provocar que los demás los sigan, los obedezcan. Provoca seguridad, respeto o miedo.
- Capacidad para tomar decisiones: saber elegir entre varias alternativas de acción la que más conviene de acuerdo a objetivos y recursos para lograrlos, en el momento indicado (a tiempo); es decir, dar respuesta inmediata de calidad frente a los problemas que presenta el medio.
- Responsabilidad: responder con ética y profesionalismo a todas sus actividades.
- Facilidad de palabra: es la claridad de la comunicación verbal que implica además, riqueza de vocabulario.
- Poder de Convencimiento: capacidad para que los demás acepten sus ideas o cambien de conducta.
- Iniciativa: posibilidad de dar diferentes respuestas no estereotipadas a los problemas que presenta el medio.
- Objetividad: ser desapasionado e imparcial en todos sus juicios.
- Autoridad: tener poder para actuar.
- Intelecto: capacidad para resolver problemas a nivel conceptual o práctico.
- Seguridad: claridad del rol, del papel que se juega en la organización y de su capacidad.

Claro que es muy difícil que una persona reúna “todas” estas características, pero sí es importante que tenga la mayoría de ellas o trate de desarrollarlas.

Una vez conocidas las habilidades y características de los líderes conviene conocer las del grupo que va a dirigir.

b) CARACTERISTICAS Y HABILIDADES DEL GRUPO QUE VA A DIRIGIR:

Se debe tomar en cuenta cómo son las personas, cómo se comportan, cómo se desenvuelven dentro de la organización, para que el líder sepa como “llegarles” y motivarlos para el logro de objetivos, de tal manera que los trabajadores se sientan identificados con su líder y trabajen con espíritu de equipo formando una sola fuerza. Si logra esto, el líder va a ser aceptado y obtendrá la participación y cooperación del grupo.

Es muy importante que el administrador como líder conozca realmente a su grupo, para que sepa crear un ambiente de trabajo en el que todos se sientan parte de la organización como un todo. Este aspecto es muy amplio, por lo que se analiza más adelante.

Hasta ahora hemos visto al aspecto humano (administrador como líder y su grupo), el cual se desenvuelve en un ambiente, que es necesario estudiar.

c) EL MEDIO ORGANIZACIONAL:

Es el conjunto de una serie de aspectos que se dan dentro de la organización: tipo de comunicación, relaciones personales (tanto entre los trabajadores como entre ejecutivos y trabajadores), participación, incentivos económicos y de otro tipo, estructura y organización, etcétera.

Este aspecto es muy significativo, porque es en donde se van a llevar a cabo todas las actividades, las interacciones trabajador-administrador, trabajador-ejecutivos, administrador-ejecutivos, va a ser, por así decirlo, la otra casa del trabajador, en donde si se siente bien, va a ir con agrado, se va a desempeñar con efectividad y eficiencia y en consecuencia va a haber una mayor productividad.

Si se integra lo que se ha presentado, se puede observar que: un administrador como líder, que conozca bien sus características y habilidades, a su grupo, la forma de trabajar, así como lo que pretenden al estar en la organización y que cree un ambiente de trabajo en donde los trabajadores se sientan en realidad parte de la organización; llevará al logro de objetivos, los cuales se analizan a continuación.

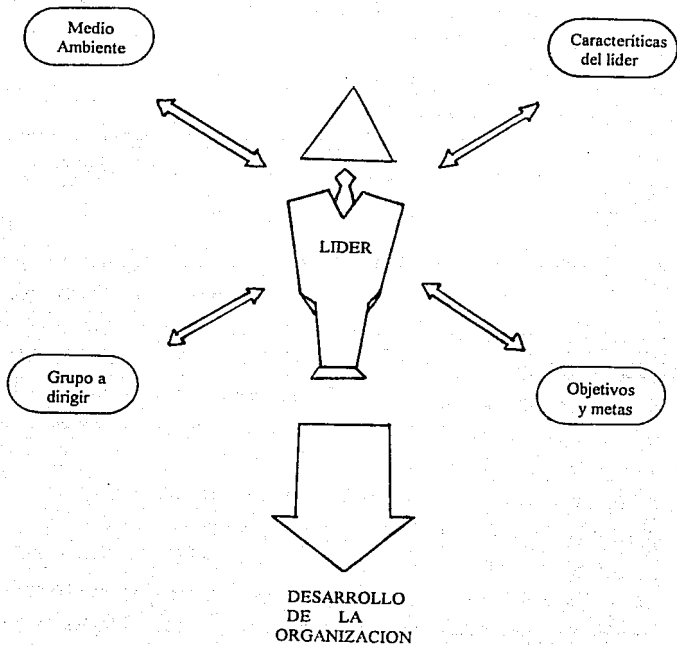
d) OBJETIVOS Y METAS A LOGRAR:

Toda organización tiene objetivos y metas a lograr, con base en ellos, organiza y coordina todos sus elementos para el logro de los mismos; por ello es necesario que se tenga bien presente cuáles son estos objetivos y que se comuniquen en toda la empresa para que tanto trabajadores como ejecutivos estén conscientes de lo que se espera de ellos para lograrlos. Si todos conocen hacia dónde se dirigen, su actuación será más productiva.

Los objetivos son guías de acción, por tanto, si se conocen, se explican y se capacita al personal para llevarlas a cabo, se obtiene una respuesta positiva.

Cabe aclarar que estos aspectos no se deben tomar en forma aislada, ya que uno está en función de otro, por lo que debemos hablar de una integración, en donde el administrador como líder debe manejar todos estos aspectos aplicando sus conocimientos y utilizando las técnicas y herramientas necesarias y adecuadas para el desarrollo de la organización, como se muestra en la siguiente figura:

FIGURA 2.1
SUBSISTEMAS DEL LIDERAZGO.



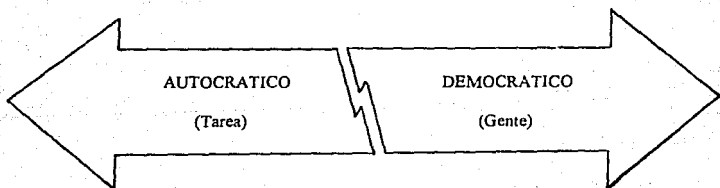
Se ha mencionado que el administrador debe ser un líder y que debe tomar en cuenta varios subsistemas para su desempeño, por lo que es conveniente analizar qué estilos de liderazgo existen para comprender más a fondo la importancia del mismo y el papel del administrador como líder en la empresa.

E. ESTILOS DE LIDERAZGO.

Varios autores se han preocupado en analizar y estudiar el fenómeno del liderazgo desarrollando varias teorías como son: la teoría de las características, que hace énfasis en la personalidad del líder; la teoría del comportamiento, que explica el liderazgo en función del comportamiento del individuo; y la teoría situacional, en donde todo está en función de la situación y en la cual el líder debe tener la capacidad de adaptarse.

Al generalizar se distingue que en estas teorías van relacionados dos aspectos importantes: la tarea y la persona, con lo que podríamos hablar de dos estilos de liderazgo básicos:

FIGURA 2.2
ASPECTOS BASICOS DEL LIDERAZGO.



Con base en estos aspectos se presenta la siguiente figura, en donde se muestra cómo el análisis y el estudio del liderazgo siempre ha sido en función de la tarea o la persona.

FIGURA 2.3
CARACTERISTICAS BASICAS DE LOS ASPECTOS BASICOS DEL LIDERAZGO.

ORIENTACION
 O APOYO.

TRABAJO
 TAREA

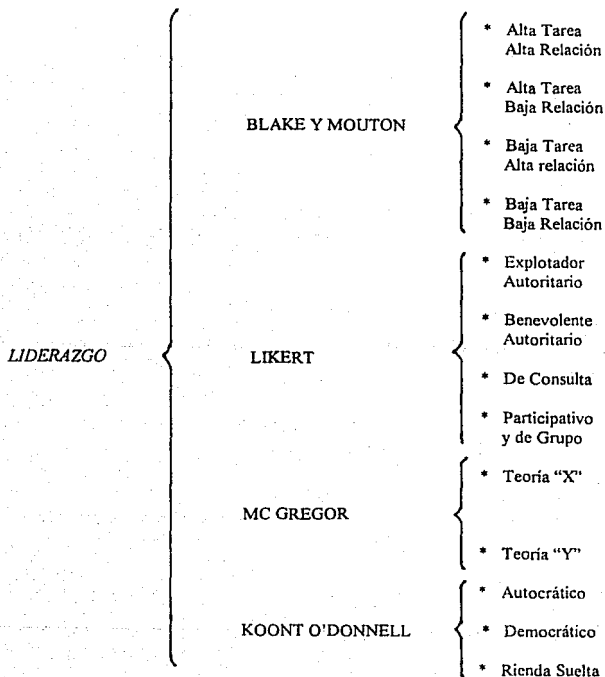


GENTE

AUTOCRATICO	<i>ESTILOS</i>	DEMOCRATICO
ADMINISTRACION CIENTIFICA	<i>TEORIA</i>	RELACIONES HUMANAS
FREDERICK TAYLOR	<i>AUTOR</i>	ELTON MAYO
NECESIDADES DE LA ORGANIZACION	<i>INTERES</i>	NECESIDADES PERSONALES
MAX WEBER	<i>SEGUIDORES</i>	A. MASLOW
TEORIA X	<i>DOUGLAS MC GREGOR</i>	TEORIA Y

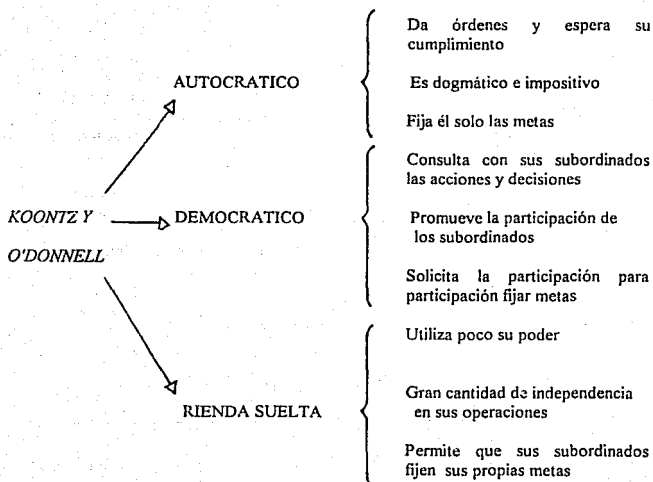
Una vez que se ha aclarado que los estilos básicos del liderazgo son el autocrático y el democrático, se presentan algunos autores que a través de una serie de estudios han determinado sus propios estilos de liderazgo, de acuerdo con los estilos básicos.

FIGURA 2.4
PRINCIPALES ESTUDIOS DEL LIDERAZGO.



Los autores mencionados, han determinado ciertas características a cada uno de sus estilos. Al considerar que las bases son las mismas, se presentan a continuación únicamente las características de los estilos de Koontz y O'Donnell y Mc Gregor; el primero porque a mi juicio, son los estilos que más predominan y el segundo porque es uno de los iniciadores del estudio de este fenómeno.

FIGURA 2.5
CARACTERISTICAS DE LOS ESTILOS.



DOUGLAS MC GREGOR

TEORIA " X "

Autocrático y basado en la autoridad

Las personas obedecen con resistencia

La comunicación es descendente

Flujo de información limitado

TEORIA " Y "

Participativo y basado en la capacidad

Las personas buscan responsabilidades

Comunicación en dos sentidos

Flujo de información libre

Ya que se han presentado los diferentes estilos de liderazgo y sus bases, es de suma importancia que el líder analice las características de los cuatro subsistemas mencionados para que pueda aplicar el estilo de liderazgo más apropiado, ya que la función del líder es satisfacer, a través de la motivación, las necesidades ⁽⁴⁾ de sus seguidores para que de esta manera él pueda influir en ellos y dirigirlos, obteniendo una respuesta positiva para lograr el desarrollo integral de la organización.

Según Raymond Glos ⁽⁵⁾ existen cuatro factores que influyen en el patrón de liderazgo de un administrador:

1. *La confianza que éste ponga en sus subordinados*
2. *Las preferencias propias que tenga hacia un tipo de liderazgo*
3. *Su actitud de seguridad ante una situación incierta*
4. *Su propio sistema de valores.*"

El administrador como líder, nunca deja de ser humano, por lo que en muchas ocasiones se deja llevar por sus sentimientos, preferencias y objetivos propios, sin embargo, debe ser realmente *objetivo*, es decir, tener la capacidad de dejar a un lado sus propios intereses y ver por los de la organización como un todo, y dependiendo de su objetividad determinará el mejor estilo de liderazgo.

Se podría decir que el estilo de liderazgo ideal es aquel en el que el líder se interesa tanto por las personas como por el trabajo, se preocupa y se empeña para que ambos logren un desarrollo productivo integral. Sin embargo, en México el estilo que se aplica en mayor proporción es el autocrático.

No se puede decir que un estilo de liderazgo sea mejor que otro, todo está en función de las características de los elementos que integran la organización y de sus cuatro subsistemas que ya hemos tratado, así como de la habilidad e inteligencia del líder para mejorar la situación.

4 Se refieren a las planteadas por Abraham Maslow, las cuales se explican más adelante.
5 Glos, Raymond, et al. *La empresa y su medio*. Estados Unidos, South-Western, 1983, p. 117.

Eva Simonsen dice que: ⁽⁶⁾

“Un estilo de liderazgo no es la solución. El grado en el que el estilo tiende hacia un lado o el otro depende de una variedad de factores, como son el tamaño de la empresa, el giro, el mercado, la estructura financiera y la madurez de la fuerza laboral, entre otros.: El estilo gerencial exitosos el que aprovecha plenamente el potencial de todo el personal.”

Con lo anterior se reafirma que el administrador como líder debe ser capaz de crear un ambiente de confianza en el trabajo, de participación, de espíritu de equipo y compromiso por parte de todo el personal, ya que es la única manera de alcanzar las metas propuestas. Cuando una persona está realmente *consciente* de su trabajo, de cuál es su misión, de lo importante que es dentro de la organización, de que sin su colaboración y sin el desempeño eficiente de su trabajo no se puede alcanzar el desarrollo, tanto de la organización como personal, cuando la persona está realmente *comprometida* con la organización, con su trabajo, es cuando podríamos hablar de un desarrollo productivo integral, que debe lograr el administrador como líder.

6 Simonsen de Kras, Eva. *Ejecutivos en Finanzas*. México, Año XVI, agosto 1987, núm.8, p. 44

Termino con una frase de Peter Drucker en la cual me apoyo para decir que el éxito de la empresa depende de la actuación del administrador como líder: (7)

" El director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los "recursos de la producción" siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción "

2. EL EMPRESARIO MEXICANO.

Ya que se ha analizado al administrador como líder y que se ha determinado la importancia del estilo de liderazgo para poder influir y dirigir a los trabajadores para el logro de objetivos, se debe tomar en cuenta otro elemento importante dentro de la organización: el empresario mexicano. Parto de las definiciones que dan algunos autores, acerca del concepto de empresario:

A. DEFINICION DE EMPRESARIO.

Arthur Cole define al empresario como: (8)

" Aquel que emprende una actividad intencionada para iniciar, mantener o ampliar un negocio redituable, de producción o distribución de bienes económicos y de servicios, cuya meta es el beneficio pecuniario (...) es aquel que organiza, opera y asume los riesgos de una empresa atraído por las oportunidades de lucro. "

7 Drucker, Peter. **La Gerencia de Empresas**. México, Hermes, 1979, p.13.

8 Rodríguez, Valencia. **Cómo administrar pequeñas y medianas empresas**. México, ECASA, (2a. ed., 2a. reimp.), 1991, p. 74

Goeffrey G. Meredith nos dice:⁽⁹⁾

“ Los empresarios son personas que tienen la capacidad de descubrir y evaluar oportunidades en los negocios, de reunir los recursos necesarios para aprovecharlos y de obrar en forma apropiada para lograr éxito.”

Silvestre Méndez se refiere al empresario como:⁽¹⁰⁾

“ El empresario es el encargado de la dirección empresarial, quien asume riesgos y recibe las ganancias o beneficios (...) con espíritu empresarial, autoridad y poder para tomar decisiones y respuestas a las consecuencias.”

Yo diría que ser empresario es aquella persona que se decide comenzar un negocio con el afán de obtener una riqueza, triunfar y trascender en su campo. Esa persona se distingue de las demás por ciertas características que varían de acuerdo a diferentes autores. A continuación se presentan las que han determinado a través de diversos estudios algunos autores.

B. CARACTERISTICAS DE LOS EMPRESARIOS:

Las características de los empresarios según Salo Grabinsky son: ⁽¹¹⁾

- 1) Es una persona inquieta, rebelde e inconforme con lo que el medio le ofrece.*
- 2) Es obsesiva y con mucha tendencia a explorarse a sí misma.*
- 3) Forma un tanto elástica y particular en que definen la ética y los escrúpulos.*
- 4) Intuición.*
- 5) Disciplina, liderazgo, don de mando, y capacidad para organizar.”*

9. Meredith. Geoffrey G. et al. Lo que todo pequeño empresario debe saber. Suiza. OIT, (3a. reim.), 1988, p. 3

10 Méndez Silvestre. **Economía y la Empresa**. México, Mc Graw Hill, 1991, p. 7.

11 Grabinsky Salo. **El emprendedor**. México. Colección de emprendedores. 1988. p.29

Leonardo Rodríguez nos dice que las características personales del hombre de empresa son: ⁽¹²⁾

- 1. Actitud individualista.*
- 2. Visión panorámica de los objetivos y cómo llegar a ellos.*
- 3. Agresividad y tenacidad en la prosecución y obtención de los objetivos.*
- 4. Expectación de obtener resultados rápidamente y en una forma concreta.*
- 5. Tendencias empresariales visibles en el carácter en muy temprana edad.*
- 6. El hombre de empresa en contra de lo que la mayoría cree, asume riesgos solamente en forma moderada.*
- 7. Cuida celosamente de su tiempo. "*

Se observa, que los autores coinciden en que el empresario es una persona "emprendedora", es decir, le gusta realizar algo nuevo, crear algo, lograr objetivos. Hay una frase que dice:

" En la vida un hombre debe decidir si se lanza a luchar o si se sienta en el balcón a ver el desfile de los triunfadores. "

El empresario es precisamente esa persona, la que se lanza a luchar, a pesar de todos los inconvenientes, la que asume riesgos la que está consciente que también puede fracasar pero lo intenta con una actitud positiva, con una actitud de triunfo, de éxito, de logro, de tal manera que si fracasa no se da por vencida, porque el que llega a la meta es aquel que persevera, que insiste y sobre todo que está convencido de que lo que quiere lograr.

12 Rodríguez, Leonardo. *Planificación, Organización y Dirección de la pequeña empresa*. U.S.A., South-Western Publishing Co., 1988, p. 20

Este tipo de personas son las que logran realmente algo en la vida, son las que crean grandes empresas, son las que tienen una visión más objetiva y no se ven influidas por las costumbres y prejuicios de la sociedad en la toma de decisiones, están más conscientes de la realidad. Por lo tanto el empresario se caracteriza por:

- a) Se arriesga.
- b) Toma decisiones.
- c) Seguridad en sí mismo y en lo que puede lograr.
- d) Planifica sus acciones.
- e) Aprovecha oportunidades.
- f) Actúa.
- g) Es creativo e innovador.

Se analizan cada una de las características más a fondo, pero no sin antes aclarar que es muy importante que un empresario las integre para obtener mejores resultados en su labor.

a) SE ARRIESGA:

Cuando una persona desea emprender algo, cuando quiere satisfacer una necesidad de logro (lo explicaré más adelante), no espera con los brazos cruzados o sentado detrás de un escritorio. Investiga, analiza, ve factibilidades, recursos con los que cuenta y si está en posibilidades de lograrlo se lanza a la acción, se arriesga y asume las consecuencias; de lo contrario busca la manera de llevar a cabo algo de acuerdo a sus posibilidades o trata de conseguirlo con sus amistades o el apoyo de su familia.

Pero, ¿qué es una necesidad de logro? De acuerdo con la Teoría de la motivación desarrollada por Mc Clenland existen tres tipos de necesidades, que son:

- a) Necesidad de Poder.
- b) Necesidad de Afiliación.
- c) Necesidad de Logro: que son las personas a las que les gusta el éxito, los desafíos, los retos, asume riesgos, les gusta trabajar y dirigir.

De acuerdo a investigaciones realizadas se ha demostrado que los empresarios tienen una gran necesidad de logro.

b) TOMA DE DECISIONES:

Esta característica se refiere a que un empresario debe saber elegir entre varias alternativas la más adecuada, la que va a llevar al logro de sus objetivos. Para ello es muy necesario que analice cada una de ellas, las posibles consecuencias y sobre todo que la tome, ya que es peor no decidir que tomar una decisión equivocada.

c) SEGURIDAD EN SI MISMO Y EN LO QUE PUEDE LOGRAR:

Esta característica está muy relacionada con la anterior, ya que si el empresario tiene seguridad en sí mismo y está consciente de sus capacidades y habilidades y lo que puede lograr le será más fácil tomar una decisión.

d) PLANIFICA SUS ACCIONES:

En la planeación, como se sabe, se fijan objetivos, políticas, procedimientos, métodos. Si el empresario está consciente de cuáles son sus objetivos y cómo llegar a ellos le será más fácil alcanzarlos; por qué?, porque una persona que sabe lo que quiere, sabe qué camino elegir, cómo actuar, y cómo desenvolverse para lograrlo. La planeación es la base de la acción, ya que sé que es lo que voy a hacer.

e) APROVECHA OPORTUNIDADES:

Yo no hablaría de mala o de buena suerte, hablaría de aprovechar o de no aprovechar las oportunidades. No siempre se dan las oportunidades y cuando se dan hay que aprovecharlas de la mejor manera, obtener el mayor beneficio posible. Y más aún crear las oportunidades, Cómo?, ver en cada limitante una oportunidad para triunfar, para demostrar nuestra capacidad, para demostrarnos a nosotros mismos y a los demás que podemos lograr mucho si nos lo proponemos.

f) ACTUA:

Como dicen por ahí: "las palabras se las lleva el viento, los hechos trascienden" Qué significa esto? que de nada sirve tener todo un programa, un plan de acción, objetivos, seguridad, confianza, si no actuamos; es como un automóvil último modelo, equipado con la mejor tecnología, pero si no lo utilizamos no sirve para nada; hay que ponerlo a trabajar para obtener resultados, es la única manera de saber si sirve o no, si es cómodo, que fallas tiene, si el equipo es el adecuado. Lo mismo sucede con el empresario, si planea, no lo lleva a la práctica, y en ocasiones actúa, pero no tiene bases que definan su actuación, es decir, actúa por intuición, para sobrevivir. Por lo tanto, para obtener resultados óptimos hay que planear y actuar, no hablar.

g) ES CREATIVO E INNOVADOR:

Todo hombre es creativo por naturaleza, es una de sus características principales. La creatividad conlleva al desarrollo de otras cualidades. El hecho de que un empresario sea creativo e innovador significa que va a aportar algo diferente y novedoso a la sociedad que la beneficia y a él lo ayuda a realizarse como persona y como empresario.

Ahora, cómo se aplica la creatividad en los negocios? ⁽¹³⁾Agustín Noriega afirma que en la creatividad en los negocios entran dos conceptos importantes: el primero, que es la creatividad relacionada con el hecho de generar algo nuevo, romper con lo tradicional, buscar la innovación; y el segundo, que es el que relaciona la creatividad con la posibilidad de llevar a cabo las ideas creadas, es decir, convertir en realidad lo imaginado. Este aspecto está muy relacionado con la actuación, ya que muchas veces se sueña con ser alguien muy importante, crear una empresa o algo nuevo y diferente, pero sólo se queda en eso en "sueños", en ideas y lo importante, como ya lo había mencionado es "llevarlo a cabo", "actuar", tener la capacidad de llevar a la realidad lo imaginado, lo creado, solo así se es realmente creativo, haciéndolo.

Sin embargo, qué es lo que pasa?, por qué si esas son las características de los empresarios, las empresas mexicanas no logran desarrollarse y crecer? Pues pasa lo mismo que en los estudios, la teoría es una y la práctica es otra, y para poder llegar a una conclusión es necesario conocer los rasgos característicos de los empresarios mexicanos.

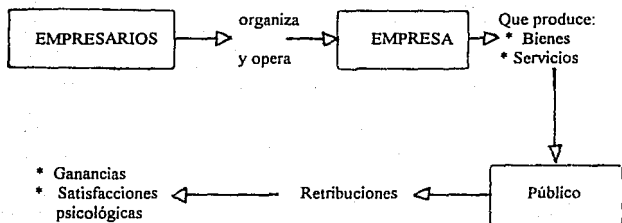
C. RASGOS CARACTERISTICOS DE LOS EMPRESARIOS MEXICANOS.

Sin lugar a dudas el empresario mexicano es un elemento muy importante de la economía mexicana, ya que el crecimiento y desarrollo de ésta depende de su actuación. La siguiente figura representa cuál es la acción del empresario en el sistema económico: ⁽¹⁴⁾

13Noriega Gutiérrez, Agustín. "La creatividad y el nuevo empresario". **Emprendedores**. México, Vol. IV, septiembre-octubre 1991, núm. 11; p. 20-22

14 Rodríguez, Valencia. **Cómo administrar pequeñas y medianas empresas**. México, ECASA, (2a. ed., 2a. reimp.), 1991, p.74

FIGURA 2.6
ACCIONES DE LOS EMPRESARIOS.



Una vez que se ha señalado cual es la actuación del empresario mexicano en el sistema económico del país es conveniente indicar cuáles son sus rasgos característicos porque en buena medida ellas han determinado su actuación.

Flavia Derossi realizó un estudio sobre el empresario mexicano, el cual ha sido considerado como uno de los más importantes. Algunas de las características que determinó son las siguientes: ⁽¹⁵⁾

- *“ Los empresarios están concentrados en las clases alta y media de la sociedad mexicana.*
- *El empresario no es meramente el fundador de su compañía, sino también es la fuente de decisiones y de crecimiento, es el engrane principal sobre el cual descansa el negocio para su supervivencia.*
- *Cualquier empresario digno de tal nombre es algo más que un promotor, su función es más bien la del fogonero, cuyo trabajo es mantener el hogar ardiendo; su preocupación primordial debe ser la supervivencia y el bienestar de su empresa y debe tener suficiente visión para basar todas sus políticas de decisión sobre consideraciones de beneficio a largo plazo.*

¹⁵Derossi, Flavia. El empresario mexicano. México, UNAM, 1977, p.p. 175 a 216.

- *Algunas de las características comunes a los empresarios son: refinados antecedentes culturales, un alto nivel de educación (surge como uno de los miembros con mayor educación en su comunidad) y un alto grado de capacitación profesional. Estas características se denominan: << Amplitud de experiencia >>.*
- *En México, el 38 % de la población es analfabeta y menos del 1 % recibe educación superior. En contraste, el 68 % de los empresarios en la muestra tenían un título universitario.*
- *El empresario viene del medio urbano que es más dinámico, más moderno y más rico en experiencias sociales, lo que favorece la educación superior. Los empresarios de origen urbano aprovechan la experiencia de sus familias.*
- *Los empresarios mexicanos en general han viajado mucho, ya sea por motivos de estudio o de trabajo.*
- *Tiene confianza en sí mismo combinada con un espíritu de aventura, empuje e inquietud.*
- *El empresario tiene un enfoque maquiavélico, puesto que cree que los obstáculos se pueden manipular y, en vez de frustrarse por las dificultades, encuentra que son un desafío y un estímulo. El desafío de un obstáculo y su solución exitosa parecen ser las motivaciones más frecuentes para entrar en los negocios. “*

De acuerdo con este estudio, el empresario mexicano tiene las características necesarios para triunfar: experiencia familiar, educación, confianza y otras; entonces qué es lo que pasa? Por qué no han logrado un desarrollo económico productivo? Considero que el punto fundamental es que el empresario también se caracteriza por realizar acciones inmediatas, no planea, solo se preocupa por aspectos de corto plazo como lo mencionan varios autores al indicar que el empresario mexicano se dedica a apagar fuegos en lugar de prevenirlos, es decir, no prevee ni planea, como lo indica Salvador Sánchez: ⁽¹⁶⁾

“ La estructura administrativa mexicana está muy poco dada a la previsión, se enfocan más a fines correctivos que preventivos. “

16 Sánchez Gutiérrez, Salvador. “El Factor Humano”. *Expansión*. México, Año XXIII, vol., XXIII, agosto 7, 1991, p. 81

Eva de Kras al realizar un estudio comparativo entre México y Estados Unidos determinó que: ⁽¹⁷⁾

“ Muchos ejecutivos mexicanos todavía piensan que una palabra bien intencionada es un sustituto aceptable para la acción. Lo que a menudo les falta es un sentido de obligación con el cumplimiento del cometido. Consideran la palabra una meta deseable, pero no sienten ninguna vergüenza si, por algún contratiempo, se demora o no se logra. “

Otras características importantes que determinaron acerca de los empresarios fueron:

- * Considera a la familia como máxima prioridad en la vida, por lo que la movilidad ejecutiva está basada en aspectos familiares.
- * Ambiente familiar muy buscado en el trabajo.
- * Dificultad para trasladar la teoría a la práctica.
- * No es tradicional el seguimiento ni los sistemas de control y verificación.
- * En cuanto a contratación de personal se favorece a parientes y amistades.
- * Los ascensos generalmente están basados en servicios prestados al superior.
- * Prefiere ambiente amistoso, relajado, sin conflicto.

17 Kras, Eva de. *Cultura Gerencial*, México, Iberoamericana, 1990, p. 73

Tomando en consideración los resultados de los estudios realizados por los autores mencionados se puede concluir que el empresario mexicano tiene los conocimientos necesarios, pero por lo regular los empresarios se desempeñan en empresas grandes, mientras que los empresarios de la pequeña y mediana empresa sólo tienen un nivel de secundaria y algunos de licenciatura, y habría que ver qué tipo de licenciatura es la que tiene, ya que por ejemplo: un ingeniero químico aunque tenga una licenciatura, no va a tener los conocimientos en administración y dirección de una organización, mientras que el administrador es el profesionalista experto en la materia; también se presentan algunos otros que imposibilitan su adecuada actuación, como los que se analizan a continuación.

D. FACTORES QUE AFECTAN LA ACTUACION DEL EMPRESARIO.

Hay muchos factores que afectan al empresario mexicano y que impiden, en consecuencia, su óptima actuación en el desarrollo de la organización. Salo Grabinsky señala los siguientes: ⁽¹⁸⁾

- 1) Falta de ayuda de capital de trabajo.*
- 2) Productos o servicios inaceptables en cuanto a su calidad o entrega.*
- 3) Mercados muy competitivos.*
- 4) Competidores muy agresivos.*
- 5) Desorganización interna, o falta de interés del empresario.*
- 6) Otros hechos: problemas laborales, descomposturas del equipo, embargos, clausuras, y otros."*

18 Grabinsky. Salo. op. cit., p. 40

Estos son factores que en ocasiones son ajenos al empresario, pero hay otros que están relacionados con su actuación y su mentalidad. Eva Simonsen ⁽¹⁹⁾ al realizar un estudio determinó los siguientes problemas que a su juicio son problemas claves en la administración por parte de los gerentes mexicanos, y los incluyó al hablar de los empresarios porque en la mayoría de las situaciones ellos son los gerentes de su empresa y, por tanto, caen dentro de este rango:

- * Transferencia de conocimientos: no saben comunicarlos.
- * Teoría contra práctica: dificultades para traducir los conceptos teóricos en acciones concretas.
- * Delegación de responsabilidades y obligación de rendir cuentas: delegar responsabilidades sin autoridad, por lo tanto el ejecutivo subalterno no tiene la herramienta para aceptar la obligación de rendir cuentas, con lo que culpa a otro de las consecuencias.
- * Seguimiento y control: piensan que dudan de su capacidad, no aceptan el control como parte integral de un proceso gerencial eficiente, no es de su rango chequear a un subalterno.
- * Retroalimentación: no aceptan opiniones, es falta de respeto y disciplina.
- * Contratación y promoción: se basan en nexos de parentesco y compadrazgo.
- * El gerente tradicional contra el nuevo.
- * El gerente tradicional: delega responsabilidades en forma de tareas, sin autoridad, exige devoción incondicional de sus subalternos, no tolera que se discutan sus decisiones, no acepta opiniones de sus subordinados, actitud paternalista, planea en un ambiente estable.

19 Simonsen de Kras, Eva. *Ejecutivos en Finanzas*. México, año XVI, agosto 1987, núm. 8, p. 44-48.

- * La nueva generación; la delegación de responsabilidad y autoridad son la clave de una gestión eficiente, su flexibilidad y alta motivación hacia las relaciones humanas, el ascenso se basa en el rendimiento comprobado, capacitación y actualización continua, capacidad de funcionar con frecuencia, en un ambiente inestable.
- * Lo dicho y lo hecho.
- * Capacitación y desarrollo gerencial; poca participación de la alta dirección.

Estoy de acuerdo con la autora en lo mencionado, sobre todo en lo que respecta al gerente tradicional y el nuevo, ya que el gerente nuevo tiene buenas ideas, no está viciado con tradiciones, está abierto a la comunicación, mientras que el tradicional no acepta nada que no sea propuesto por él y esto es algo muy marcado que se palpa sobre todo en las empresas familiares.

Además agregaría que el empresario mexicano de la micro, pequeña y mediana empresa, es una persona que por lo regular (sin generalizar), no está acostumbrada a planear, actúa como se van presentando los acontecimientos; si llega a planear no sigue lo planeado; actúa por intuición, hay una barrera entre él y sus trabajadores por falta de comunicación llamada desconfianza, con lo que no hay integración; tiene temor de perder autoridad y lo que ha logrado (su posición, su lugar, su status), no cuenta con los suficientes recursos económicos para emprender, en ocasiones no acepta sugerencias: "yo estoy bien, yo conozco, yo soy el de la experiencia, tú no", y algunos otros factores. Mientras el empresario mantenga esa mentalidad va a ser muy difícil lograr una integridad empresarial.

Se han mencionado las características y los factores que afectan el desempeño de los empresarios mexicanos y de acuerdo a éstos, algunos autores han determinado su perfil, el cual se presenta a continuación.

E. PERFIL DEL EMPRESARIO MEXICANO.

Autrey, expositor del Primer Congreso Internacional Universitario Empresarial, considera que las cualidades que debe tener el empresario mexicano para los retos que lo esperan son: ⁽²⁰⁾

- 1. Liderazgo de primera en todos los niveles de la organización no formal, sino como capacidad de mover energías y compromisos de la gente, creando valores entendidos.*
- 2. Deberá tener habilidad de poner a gente de calidad en puestos claves y ayudarlos a desarrollar su potencial.*
- 3. Deberá promover la creatividad, el aprendizaje y la innovación.*
- 4. Deberá procurar ir a la vanguardia en la tecnología de la información (...).*
- 5. Toma de decisiones a tiempo real y en línea.*
- 6. Losemprendedores deben manejar varios asuntos simultáneamente y deberán combinar habilidades especiales y generales.*
- 7. Deberá tener habilidad de manejar la transición.*
- 8. Y por último, el empresario mexicano del futuro, deberá desarrollar un gran sentido de responsabilidad social."*

Este es el perfil de un empresario ideal, aunque es muy difícil (no imposible) que un empresario mexicano reúna todas estas características, simple y sencillamente porque hay empresarios que son empíricos, se deciden a ser empresarios por necesidad, por factores ajenos a ellos, o por que no les queda otra. Sin embargo, también hay los que reúnen casi todas las características mencionadas a pesar de lo cual no logran el éxito en sus empresas.

20 Citado por Vila Omaña, Mireya. "El perfil del empresario y la clave del éxito", Emprendedores, México, vol. III, enero-abril, 1990; núm. 1, p. 28.

Uno de los aspectos que tienen en común éstos empresarios es que no tienen los conocimientos necesarios para dirigir una empresa y en consecuencia para motivar a su personal, que es el elemento más importante para lograr los objetivos.

Es ahí en donde entra la labor del administrador, trabajar en conjunto con el empresario para lograr el desarrollo integral, lo que se puede lograr a través de un nuevo concepto muy interesante denominado "*Filosofía Ganadora*" el cual habla de una actitud que empuja a conductas muy específicas. (21)

"Algunas de las características más notables de esa << filosofía ganadora >> son:

- * Optimismo,
- * apertura,
- * flexibilidad,
- * continuidad hasta la meta,
- * aguzado sentido de costo-utilidad,
- * don de relaciones humanas,
- * gusto y disponibilidad para el trabajo,
- * y una sensación de seguridad, fe en los demás y deseos de crecer que inundan su actividad toda "

Si se tomara esta filosofía como credo por cada una de las personas que trabajan en la organización, dando el ejemplo los altos niveles (administradores y empresarios, principalmente), se crearía otra mentalidad dentro de la misma y digo administradores y empresarios principalmente, porque son ellos los que están al frente de la organización en cuanto a dirección y organización .

21 Diez de Bonilla, Patricia. "Hacia un cambio de mentalidad en el empresario mexicano frente a la apertura comercial". *Emprendedores*. México, vol. 4, mayo-junio 1991, núm. 9, p. 33

No se puede dar ni exigir lo que no se tiene; por tanto si se exige a los trabajadores productividad y calidad hay que dar lo mismo en reciprocidad, de esta manera los trabajadores se sentirán comprometidos a responder de la misma manera.

Quizá esto suena un tanto utópico, como un sueño, pero es de sueños como vive el hombre, pero de sueños hechos realidad, como ya se mencionó. Imaginemos qué hubiera sido si los hermanos Wright no hubieran soñado con volar, o a Alexander Graham Bell con comunicarse a largas distancias; nunca hubieran inventado el avión y el teléfono.

Si ellos pudieron, por qué el administrador, que es un profesional que tiene los conocimientos necesarios para dirigir y administrar una organización y si el empresario, que es un emprendedor con deseos de superación, no lo pueden lograr? Considero que son muchos factores los que intervienen, pero también estoy convencida de que hay muchos administradores y empresarios capaces para lograrlo y trabajando en equipo es mucho mayor la posibilidad de hacerlo.

3. LA IDIOSINCRASIA DEL TRABAJADOR MEXICANO.

Se ha analizado el papel del administrador y del empresario dentro de la organización, su importancia y actuación en la misma, con lo que surge la necesidad de estudiar también al trabajador como elemento fundamental para el logro de los objetivos objetivos.

A. QUIEN ES EL HOMBRE?

Si se analizan los acontecimientos históricos, culturales, religiosos, políticos, o de cualquier otro tipo encontramos que todos giran alrededor del hombre, el cual siempre ha tratado de adaptar y adaptarse al medio en el que se desenvuelve, con lo que surge la pregunta: Quién es esa persona que transforma y crea sistemas de vida para su supervivencia?. Se le puede definir como un ser biopsicosocial con inteligencia, voluntad y afectividad, lo que lo hace diferente y lo coloca en un nivel superior al de cualquier otro ser vivo, puesto que razona. Tratar de definir al hombre en un sentido más amplio es como encasillarlo, limitarlo, ya que todos los hombres son distintos, tienen características, habilidades, cualidades propias, en una palabra piensan y actúan diferente, de ahí el dicho de que cada cabeza es un mundo. Es importante estudiar cuáles son las causas o motivos que impulsan al hombre a comportarse de tal o cual forma por lo que se debe analizar la conducta humana.

B. CONDUCTA HUMANA.

Según David Bain existen cuatro supuestos respecto de las personas:⁽²²⁾

* Individualidad: en donde indica que cada persona es única, tiene características, capacidades y habilidades diferentes.

22 Bain, David. *Productividad*. México, Mc Graw Hill, 1990. p.p. 26-27.

- * **Integridad:** no se puede separar la vida en familia de la vida en trabajo, no se pueden aislar cada una de sus partes ya que forman un todo complejo.
- * **Comportamiento motivado:** se dice que el hombre es una criatura de necesidades y va a actuar de acuerdo a esas necesidades, buscando su satisfacción.
- * **Dignidad humana:** la persona busca que se le trate como tal, con respeto y de acuerdo a su calidad de ser humano.

En realidad, el ser humano se comporta de acuerdo con los supuestos anteriores, motivo por el cual algunos autores han desarrollado varias teorías al respecto, como Hodgetts quien divide la conducta humana en varios aspectos, que son: ⁽²³⁾

- a) Naturaleza de los individuos: al respecto se han desarrollado varias teorías que explican el comportamiento de los individuos desde diferentes enfoques como son:

“ Teoría racional: presenta al hombre como un ente reflexivo, serio y calculador, es decir una persona racional.

Teoría emocional: considera al individuo como fuertemente regulado por sus emociones.

Teoría conductual: sostiene que todo comportamiento se controla con el ambiente.

23 Hodgetts, Richard. et al. **Comportamiento en las Organizaciones.** México, Mc Graw Hill, 1990. p.p. 48 a la 136.

Teoría humanista: considera al individuo como un ser capaz de vencer la conducta irracional por medio del razonamiento consciente.

Teoría hombre económico: se mueve por el dinero. "

Mucho se ha hablado sobre cada una de estas teorías pero como ya se mencionó, es muy difícil poder determinar que el hombre se comporta de tal o cual manera, siempre surgen nuevas interrogantes, nuevas necesidades, a las cuales se busca respuesta; en algunos casos, que antes se podía decir, de manera general, que el hombre se comportaba como hombre económico, hombre sociable y hombre que busca su propia realización, pero ya no lo podemos encasillar, no lo podemos limitar, ya que por ejemplo, al hombre económico no le podemos comprar su dedicación y su responsabilidad; del mismo modo no podemos decir que un hombre que es sociable sea productivo; mientras que para el hombre que busca su propia realización se debe crear un ambiente de trabajo propicio para que lo logre, hecho que en ocasiones es un tanto difícil, pues se debe crear el ambiente para toda la organización, no para una sola persona. Todo esto no indica una imposibilidad, sino una oportunidad de actuación para el administrador como líder; por tal motivo es importante presentar todos los aspectos que el autor menciona como elementos de la conducta humana.

b) Percepción:

" La percepción es la manera en que los estímulos se seleccionan y agrupan a fin de que sean significativos para la persona. Se trata de un punto de vista del individuo respecto a la realidad."

c) Actitudes:

" Son lo que una persona siente de otras o de los sentimientos que guarda hacia la gente, los objetos, los sucesos o las actividades."

d) Aprendizaje:

“ El aprendizaje entraña un cambio relativamente permanente en la conducta. Este cambio se genera por lo común a través de la experiencia o de alguna práctica reforzada.”

e) Personalidad:

“ La personalidad se puede definir como las características y las conductas de un individuo organizadas de tal suerte que reflejen el ajuste singular que dicha persona tiene con su ambiente.”

f) Valores:

“ Son los tipos de creencias que las personas sostienen respecto a lo que consideran importante, bueno o malo, correcto o equivocado.”

g) Metas personales:

“ El interés personal es un componente primordial de la estructura de las metas del individuo.”

h) Habilidades, pericia y experiencia:

“ La habilidad es la capacidad que tiene una persona para hacer algo, en tanto que la pericia denota el nivel de dominio que se tiene para realizar una tarea específica. La pericia se adquirirá con mayor rapidez si se cuenta con la habilidad básica.”

El administrador debe tener la habilidad de analizar cada uno de estos aspectos y saberlos manejar para crear un ambiente en el que el trabajador se pueda desenvolver en forma eficiente, permitiendo su desarrollo y el de la organización.

El ser humano como trabajador no es un elemento o un recurso más dentro de la organización, no es un mueble o una máquina, es un potencial de energía, de talento, de creatividad que se debe aprovechar al máximo para lograr resultados óptimos. Para lograrlo es importante saber motivarlo para que se sienta parte de la organización y ame su trabajo; por tal motivo es necesario conocer sus necesidades. Varios autores han desarrollado diversas teorías explicando las necesidades humanas, se presenta la jerarquía de Abraham Maslow por ser la más aplicada.

Abraham Maslow jerarquiza las necesidades en:⁽²⁴⁾

- 1) Necesidades fisiológicas: son las básicas para mantener la vida humana: alimento, agua, calor, abrigo, sueño y satisfacción sexual.*
- 2) Necesidades de seguridad: necesidades de estar libre de peligros y temores, de perder un trabajo, propiedad, alimento o abrigo.*
- 3) Necesidades de afiliación o aceptación: dado que las personas son seres sociales necesitan pertenecer o ser aceptados por otros.*
- 4) Necesidades de estima: necesidad de ser estimadas por ellas mismas y por otros.*
- 5) Necesidad de autorrealización: es el deseo de convertirse en lo que cada quien es capaz de convertirse: llevar al máximo el potencial de cada persona y lograr algo. "*

Cómo se aplican estas necesidades al trabajo? En lo que respecta a las necesidades fisiológicas habrá satisfacción cuando el salario que perciba el trabajador cubra las necesidades de alimentación, vestido y casa, de lo contrario no se sentirá bien y su desempeño será bajo.

En cuanto a las necesidades de seguridad el trabajador está satisfecho cuando se siente seguro en su puesto, de esta manera está dispuesto a asumir riesgos, responder al cambio y se vuelve creativo e innovador. Las necesidades de aceptación, por lo general son cubiertas en la familia o en su comunidad, por lo que el hecho de participar en actividades grupales, constituye una solución de problemas relacionados con el trabajo y permite involucrarse en el logro de objetivos, lo que lo hace sentir bien e importante. Con las necesidades de estima el trabajador busca ser respetado por los demás. Con la necesidad de autorrealización se conjunta, en este caso toda la organización, en donde el trabajador busca de acuerdo a su valores y expectativas un desarrollo personal.

24 Koontz, Harold. et al. Elementos de Administración. México, Mc Graw Hill, (2a. ed.), 1986, p.443

Se puede concluir que si el ambiente de trabajo en la organización es propicio, se van a satisfacer las necesidades de los trabajadores los cuales darán una respuesta positiva lo que conllevará a un mayor rendimiento.

Ya que se ha analizado la conducta del individuo y sus necesidades es conveniente determinar cuál es su actitud ante el trabajo, puesto que se desenvuelve en una organización y desempeña ciertas actividades.

C. ACTITUD ANTE EL TRABAJO.

El hombre pasa la mayor parte de su tiempo en una organización realizando alguna actividad lo que implica un esfuerzo ya sea físico o mental, es decir, un trabajo. El trabajo es la aplicación de una energía que está encaminada al logro de algún fin. De esta manera esa energía lleva implícita una recompensa dependiendo del esfuerzo realizado para cumplir el objetivo, por lo que es necesario analizar cuál es la actitud del trabajador ante este aspecto tan importante en la organización.

John Schermerhorn menciona que:⁽²⁵⁾

“El trabajo es una actividad que produce bienes o servicios de valor para los demás. Es lo que la gente hace a cambio de cosas que considera valiosas, pero que no puede proporcionarse por sí misma. El trabajo constituye un medio de interacción que beneficia tanto al individuo como a la organización.”

25 Schermerhorn, John. et al. **Comportamiento en las organizaciones.** México, Interamericana, (2a. ed.), 1987, p. 39.

De acuerdo con el autor una persona va a trabajar en función de lo que él considera valioso, es decir, si para el trabajador es importante el beneficio o la recompensa que obtiene a cambio de su trabajo se desempeña bien, de lo contrario su actuación será deficiente o sólo por obligación.

La conceptualización que el hombre tiene respecto al trabajo es muy amplio y variado, por lo que no se puede generalizar. Jorge Barajas, a través de un estudio determinó las siguientes conceptualizaciones:⁽²⁶⁾

Antes de mencionarlas aclara que al hablar de ser humano se refiere a un conjunto de pensamientos, puntos de vista, actitudes, etc. y como cada ser humano es diferente no se puede generalizar u homogeneizar, de tal manera que únicamente se presentan cada una de estas percepciones en forma descriptiva no calificativa. Las conceptualizaciones son:

- a) Conceptuación física: por medio del trabajo el hombre utiliza y desarrolla sus capacidades y habilidades físicas naturales.*
- b) Conceptuación intelectual: le permite al hombre ejercitar y desarrollar sus facultades intelectuales; sus potencialidades encauzadas a la investigación, el estudio, la creatividad, la iniciativa, etc., son formas de actividad intelectual.*
- c) Conceptuación económica: por desempeñar un trabajo recibe un ingreso monetario.*
- d) Conceptualización legal: por medio del trabajo adquiere una serie de derechos y obligaciones que deberán cumplirse de acuerdo con los señalamientos de las legislaciones laborales.*
- e) Conceptualización psicológica: en el trabajo, manifiesta su temperamento, modula su carácter, le puede permitir afirmar su personalidad y mejorar su conducta.*
- f) Conceptualización sociológica: por medio del trabajo se encuentra en relación constante con sus semejantes. Satisfacer necesidades sociales, ser estimado, reconocido, pertenecer a grupos.*

26 Barajas Medina, Jorge. El hombre, el trabajo y la administración. México, Diana, 1978. p. 21-22.

g) Conceptualización religiosa: en el cristianismo es considerado como una misión impuesta por Dios al hombre (<< Ganarás el pan con el sudor de tu frente >>).

h) Conceptualización política: interés del gobierno por crear fuentes de empleo para la población.

i) Conceptualización técnica: el desarrollo de la tecnología, apoyada en los adelantos científicos, persigue la creación de mejores herramientas, máquinas, métodos de trabajo, etc., con el fin de obtener una mayor producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del hombre.

j) Conceptualización administrativa: dirigir a los hombres y coordinar su trabajo con el fin de lograr diversos objetivos."

De acuerdo con lo mencionado por Barajas se observa que el trabajo va implícito en todos los aspectos de la vida del ser humano y por ende hay una gran variedad de puntos de vista al respecto. Pero cómo ve el empleado el trabajo en la organización? Hay varios aspectos interesantes por mencionar; el primero es que el trabajo se percibe, en algunos casos, sólo como un sostén económico, es decir, si no trabajan no comen, no visten, no calzan, no se divierten, etc. El segundo se refiere al trabajo como una obligación, un castigo, trabajan porque tienen que trabajar, porque no les queda otra. Sin embargo también hay personas que a través del trabajo logran una realización, una satisfacción personal, aman su trabajo ya que ven en él una forma de desarrollar y demostrar sus capacidades, de ser creativos, de innovar; este tipo de trabajadores son los que llevan a la organización a un desarrollo productivo.

Si todos los seres humanos tienen capacidades, por qué no ven en el trabajo la oportunidad de desarrollo? Esta pregunta implica que existen factores que provocan insatisfacción en el trabajador al desempeñar sus actividades, por lo que es necesario analizar este aspecto.

D. INSATISFACCION EN EL TRABAJO.

Si se analiza la palabra insatisfacción se encuentra que significa falta de satisfacción, es decir, que no se cumplen las exigencias del hombre y en este caso, el trabajo es el que no cumple las expectativas del personal que labora en la empresa.⁽²⁷⁾

Según Schermerhorn la insatisfacción laboral se refiere al ambiente que existe en la organización más que al trabajo en sí mismo. Es decir, no es únicamente el trabajo como actividad lo que hace que el trabajador se sienta inconforme con su desempeño, sino todo lo que ello implica: las relaciones con sus compañeros, con sus superiores, con sus jefes, políticas de la organización, objetivos particulares y organizacionales, etc., en una palabra: el medio organizacional en el que se desenvuelve.

Es importante analizar cuáles son las causas que originan la insatisfacción. Desde el punto de vista de Burt K. Scanlan tenemos que: ⁽²⁸⁾

“Las causas que originan el rendimiento insatisfactorio o el rendimiento mediocre del subordinado en sus actividades son:

- 1) El empleado ignora lo que se espera de él.*
- 2) El empleado ignora la forma en que realiza sus actividades.*
- 3) El empleado no puede realizar su labor puesto que ignora cómo hacerlo.*
- 4) El empleado no cuenta con el apoyo y la asistencia organizacional de su superior.*
- 5) El empleado mantiene una relación antagónica con su superior. “*

27 Schermerhorn, John. op cit. p. 51

28 Scanlan, Burt K. Principios de la dirección y conducta organizacional. México, Limusa, (3a. reimp.), 1990, p. 501.

Al analizar estos aspectos se determinó que el medio organizacional está en función del administrador (en este caso), es decir, el trabajador va a desempeñarse en una forma eficiente si el administrador ha logrado que se sienta parte importante de la empresa, si se le ha explicado cuál es su papel dentro de la organización, cómo debe desempeñarse, etc. Este aspecto es muy importante ya que las consecuencias de la insatisfacción repercuten en forma importante en el desarrollo de la organización.

De acuerdo con varios autores las consecuencias de la insatisfacción en el trabajo son: ⁽²⁹⁾

- a) Un alto nivel de ausentismo/tardanzas.*
- b) Un alto índice de rotación de empleados.*
- c) Una fuerza de trabajo inflexible.*
- d) Baja moral e insatisfacción general.*
- e) Alto índice de accidentes.*
- f) Mala calidad y alto índice de desechos en los productos.*
- g) Baja productividad.*
- h) Participación escasa.*
- i) Comunicación ineficaz.*
- j) Procesos de producción rígidos.*
- k) Escasa variedad en el trabajo con la resultante monotonía.*
- l) Excesos de tiempos muertos en el proceso. "*

En realidad los puntos mencionados se explican por sí mismos, lo que si es importante aclarar es que mientras un trabajador no se sienta satisfecho con sus actividades a realizar, esa insatisfacción se verá reflejada en su desempeño, mismo que afecta a la organización en su desarrollo integral, ya que de acuerdo con la mentalidad de algunos mexicanos: "yo estoy bien, tú estas bien, yo estoy mal, tú estas mal," el trabajador no puede dar algo que no tiene y mucho menos si no recibe nada a cambio: "por qué te doy si tú no me das nada, sólo actividades a las que no les encuentro sentido".

29 Biblioteca de administración de la pequeña y mediana empresa. México, Mc Graw Hill, tomo 5, 1988, p. 21.

Del mismo modo como existe insatisfacción, también existe la satisfacción laboral que es el grado en el que el trabajador experimenta alguna sensación de complacencia en función de las actividades que realiza dentro de la organización. Esto, en consecuencia, conlleva a una productividad de la organización de manera integral.

Todos estos aspectos van a influir, como ya se ha tratado, en el desempeño de los trabajadores, el cual según algunos autores va a estar en función de:

- * el esfuerzo laboral (voluntad de alcanzar un desempeño determinado), y
- * los atributos individuales (capacidad de desempeño),
- * el apoyo organizacional (posibilidad de lograr un desempeño).

Con esto surge la pregunta: Cómo se puede lograr la satisfacción de los trabajadores para lograr el desempeño? Motivándolos; pero antes de analizar este punto es conveniente conocer algunos rasgos característicos de los mexicanos para poder determinar cuál es la mejor forma de motivar a un trabajador mexicano.

E. RASGOS CARACTERISTICOS DE LOS MEXICANOS.

Son varios los autores que se han interesado por analizar y estudiar al mexicano, entre ellos están:

- * Samuel Ramos: que nos menciona en su libro: *El Perfil del hombre y la cultura en México* que el problema del mexicano es el complejo de inferioridad generalizado que surge cuando existe una desproporción entre lo que se quiere ser y lo que se es realmente.
- * Octavio Paz: afirma en *El laberinto de la soledad* que hay un sentimiento de soledad en el que, el mexicano se siente y se sabe solo, ajeno de sí mismo.

- * Diaz Guerrero: en *La psicología social del mexicano* habla de una pérdida del sentido de la propiaestima, y que el mexicano se ha desvalorizado a sí mismo.
- * Alan Riding: en *Vecinos distantes* hace un análisis del mexicano y dice que éste vive atado a sus pasado, que preferimos mirar hacia atrás y seguir perteneciendo al pasado, el cual, nubla el presente y obscurece el futuro.

Estos son sólo algunos autores que han realizado estudios al respecto. Es importante aclarar que en ningún momento se pretende generalizar sólo se presentan resultados de algunos estudios al respecto. Uno de los estudios en que se presentan los rasgos potenciales del mexicano en función al trabajo es el siguiente:⁽³⁰⁾

" RASGOS POTENCIALES DEL MEXICANO. INDIVIDUALES.

CARACTERISTICAS

- Orgullosa, terco
- Aventurero
- Voluble
- Búsqueda de poder
- Desconfiado de los desconocidos
- Intuitivo
- Criterio subjetivo
- Evitar ser igual
- Improvisado
- Despreocupado
- Oportunista

- Idealista
- "Para mañana"

POTENCIALES

- Persistente
- Tomador de riesgo
- Adaptable, flexible
- Influyente
- Calculador, previsor
- Rapidez de respuesta
- Discriminar
- Original
- Creativo
- Enfrenta la incertidumbre
- Modifica normas poco funcionales
- Altos retos
- Integrar su vida "hoy".

30 Apuntes de 40 estudios transculturales, proporcionados por el profesor de la materia Dirección I.

COLECTIVOS.

- Tendencia a agruparse
- Leal
- Apasionado, emocional
- Buen humor, relajado
- Confía en el amigo
- Temor a decidir solo
- Espontaneidad
- Talentos creativos
- Relacionarse
- Comprometido
- Sensible
- Disfrutar
- Comprometerse
- Decidir en consenso
- No depender de estructuras rígidas.
- Creatividad "

Todos los mexicanos tenemos un poco o un mucho de esos rasgos, nadie tiene sólo características o sólo potencialidades, es una combinación y se manifiesta en la actitud ante el trabajo. Lo importante es que los tiempos cambian y así como el gobierno está dejando de ser paternalista, también los mexicanos están viviendo el cambio en una forma participativa. Menciono esto porque yo creo en los mexicanos.

Una vez que se han presentado algunos rasgos característicos de los mexicanos es conveniente analizar de qué manera se puede motivar a los trabajadores para lograr una respuesta positiva.

F. MOTIVACION.

La motivación desde el punto de vista de Koontz O'Donell es: ⁽³¹⁾

“ Un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen las cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos a la vez que los impulsaran a actuar en la forma deseada. “

31 Koontz O'Donell. op cit. p. 439

Desde este punto de vista y en función al trabajador, hablar de motivación es hablar de proporcionar al trabajador las condiciones necesarias y adecuadas para su desempeño tomando en cuenta sus objetivos personales. Pero qué es lo que en realidad motiva a los trabajadores para laborar en una forma eficiente?

El hecho de que un empleado tenga un trabajo interesante, con el que se sienta a gusto, con el que obtenga resultados, reconocimiento por él mismo, participación y se sienta parte importante de todo el proceso, hace que el trabajador se motive y se desempeñe de manera eficiente.

Este aspecto es básico ya que está relacionado de manera directa con la productividad. De ahí la importancia de que el administrador como líder sepa motivarlos e incentivarlos.

En lo que respecta a los incentivos, existen varios tipos el más común es el económico, en donde el empleado se desempeñará en función del salario que perciba, entre más alto sea, más satisfecho estará; sin embargo hay otros que no están relacionados directamente con el económico, como por ejemplo la posibilidad de crecimiento y de desarrollo personal.

Para ello es necesario, como lo menciona Burt Scanlan tener un sistema de desarrollo y dirección, cuyos principios básico son: ⁽³²⁾

- a) El empleado debe estar consciente de lo que se espera de él: responsabilidad.*
- b) Libertad para desarrollar, delegar autoridad para actuar, el éxito del rendimiento dependerá de la confianza que ponga en él mismo.*

32 Burt Scanlan. op cit. p. 506

- c) *Estar conscientes de su rendimiento, informarle para que se autoevalúe*
- d) *Recibir apoyo y ayuda*
- e) *Obtener una recompensa con base en los resultados obtenidos.* "

Si en realidad se aplica y se implanta este sistema, el trabajador se sentirá importante, sabe que se le toma en cuenta y que se preocupan por él, de tal manera que tenga la necesidad de mejorar su desempeño (calidad y productividad). Estos factores están en función de la motivación y la habilidad, es decir, si una persona tiene habilidad para realizar alguna actividad pero no está motivada, su trabajo será deficiente y viceversa, si la persona está motivada pero no tiene la habilidad para llevar a cabo la actividad hará un mal trabajo. En consecuencia, la habilidad y la motivación son los ingredientes fundamentales para el buen desempeño del empleado, en donde la habilidad es el resultado del conocimiento y la destreza, que se obtienen a través de la educación, la experiencia, el entrenamiento y el interés.

Esto significa que el desempeño se obtiene de la combinación de los atributos personales, el esfuerzo laboral y el apoyo organizacional y que es el administrador quien tiene la responsabilidad de facilitar el desempeño laboral de los individuos.

Esto se puede lograr en una forma más integrada si existe participación por ambas partes compartiendo responsabilidad para el logro de objetivos, estableciéndose lo que algunos autores denominan como "Contrato psicológico" que consiste en:⁽³³⁾

" Un conjunto de expectativas que sostiene un individuo y señala lo que el individuo y la organización esperan dar y recibir entre sí en el curso de su colaboración laboral que implica un cambio de valores que hace que un individuo trabaje para una organización y hace que ésta lo emplee."

33 John, Schermerhorn. op cit. p. 40.

Si se logra realmente una participación efectiva por ambas partes (individuo y organización) se elevará el nivel de vida del trabajador el cual que está en función del ambiente de trabajo; convirtiéndose en un trabajador exitoso y productivo. Dada la importancia del trabajador es necesario determinar cuáles son sus características.

G. TRABAJADORES EXITOSOS.

El trabajador productivo según algunos autores tiene, entre otras, las siguientes características: ⁽³⁴⁾

*“ Es competente
Es creativo e innovador
Trabaja con inteligencia, usa el sentido común
Emplea el tiempo eficientemente
Busca mejorar, se desarrolla continuamente
Gusta del desafío y goza resolviendo problemas
“Piensa” en mejorarlo todo
Está orientado hacia los resultados
Es preciso, confiable y consistente
Es flexible y adaptable al cambio
Tiene un fuerte sentido de responsabilidad
Aprende de la experiencia
Se comunica con efectividad
Muestra actitud positiva y despliega entusiasmo”*

Esto es un prototipo ideal del trabajador. Pero cómo puede un trabajador ser productivo si no logra serlo ni siquiera en su familia.

34 Biblioteca de administración de la pequeña y mediana empresa. op cit, p. 18-19.

En un seminario ⁽³⁵⁾ Carlos Kasuga mencionaba que cómo era posible que un ejecutivo le exigiera a sus trabajadores ser puntuales, sin retrasarse cinco minutos mientras él llegaba dos horas tarde en un automóvil último modelo. Estoy de acuerdo con el conferencista, ya que si el trabajador con el salario que percibe no logra cubrir sus necesidades de alimentación, vestido y diversión, cómo va a desempeñarse en forma eficiente, incluso en ocasiones tampoco se alimenta bien, y el aspecto educativo lo tiene muy descuidado.

Otro aspecto y quizá el más significativo, es el denominado "Efecto Pigmalión" que se presenta en todos los campos de actividad del ser humano: en la familia, en la escuela, en el trabajo. Desde mi punto de vista se manifiesta más en la familia en donde se puede programar, por así decirlo, a un hijo a ser un derrotado o un ganador. Del mismo modo si decimos que los mexicanos son flojos, que no les gusta trabajar, que no hacen las cosas bien, sólo al "ahí se va", "ya ni modo", "mañana lo hago", y se lo decimos constantemente, día tras día, es lógico que se convenza de ello y se limite en cuanto a sus capacidades. Por otro lado, si en vez de decirle eso, le mencionamos que él puede hacerlo, que tiene la capacidad, que confiamos en él, en lo que hace, el trabajador se desempeñará en forma eficiente.

Quiero aclarar que en realidad si existen personas derrotadas, pero también las hay triunfadoras quienes han aportado grandes e importantes elementos para México y son con las derrotadas con las que debemos trabajar.

35 Seminario: "El Emprendedor, Promotor de Calidad"; Auditorio Carlos Pérez del Toro de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM; 18 de mayo de 1992.

Si los administradores provocamos este efecto en las personas, somos nosotros mismos los que podemos hacer que los trabajadores sean productivos. Miguel Angel Cornejo menciona algunos aspectos en los que se puede contribuir para lograr que los mexicanos seamos más productivos. Menciona que en primer término los líderes deben estar convencidos de que se puede lograr ese cambio, deben confiar en la potencialidad de sus trabajadores y que "(...) se olviden definitivamente de que sus subordinados son seres subdesarrollados, poco menos que retrasados mentales (...)". El segundo aspecto es descubrir las potencialidades y desarrollarlas, concientizando a las personas de ello; desarrollar programas de entrenamiento y sobre todo una gran paciencia para lograr los resultados esperados.⁽³⁶⁾

Estoy convencida de lo anterior y como ya lo mencioné, si nosotros no confiamos en los mexicanos, si no creemos que somos capaces de afrontar los retos y responder al cambio, nadie lo va a hacer. Nosotros somos protagonistas de nuestro destino y logramos lo que queremos.

Termino este punto afirmando que no se puede hablar de idiosincrasia del trabajador mexicano como tal, ya que ella es resultado de varios factores: educación, motivación, aspiraciones, características de la organización, de sus dirigentes, etc. Por ejemplo la idiosincrasia de los trabajadores de una empresa como Bimbo es muy diferente a la de los trabajadores de una micro o pequeña industria, por lo que es muy importante el estudio de la cultura organizacional, la cual se analiza en este capítulo.

36 Cornejo, Miguel Angel. "Productividad en épocas de crisis. Proyectando a la empresa hacia el futuro". Dirección y Control. México, vol. XX, año XXIII, agosto 1983, núm. 252, p. 4-10

4. CULTURA ORGANIZACIONAL.

Ya que se han analizado al administrador como líder, al empresario y al trabajador mexicano, es necesario estudiar el ambiente en el que éstos se desenvuelven, ya que su conducta no depende sólo de sus características sino también del ambiente de trabajo en la organización.

A. QUE ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Algunos autores la denominan Clima organizacional, otros se refieren a Cultura organizacional. Luc Brunet habla de Clima organizacional y lo define como: ⁽³⁷⁾

"Una configuración de las características de una organización (...) en donde el administrador debe ser capaz de analizar y diagnosticar el clima para:

- a) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción ...*
- b) Iniciar y sostener un cambio ...*
- c) Seguir el desarrollo de su organización y preveer los problemas que puedan surgir. "*

Por otro lado Daniel Denison hace la diferenciación entre ambas:⁽³⁸⁾

"Clima Organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y se puede describir en función de sus valores de un conjunto particular de características de la organización. "

"Cultura Organizacional es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado sus miembros y que deben aprender sus miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en el servicio de la firma. "

37 Brunet, Luc. *El Clima de trabajo*. México, Trillas, 1987, p. 12.

38 Denison, Daniel. *Cultura Corporativa*. Colombia, Legis, 1991, p. 22, 25.

Para efectos de esta investigación se maneja el concepto de Cultura Organizacional, puesto que desde mi punto de vista es más completo, ya que la cultura organizacional se refiere a valores, creencias, principios, procedimientos de la organización, comunicación, estructura de la misma, relaciones entre los miembros, métodos, actitud hacia la disciplina y el castigo, objetivos, etc. en donde el trabajador se va a desempeñar y van a constituir para él los medios para hacer las cosas, para relacionarse con los demás, para desarrollarse. Por eso se dice que la cultura organizacional afecta el rendimiento y desempeño de los trabajadores, y determina el tipo de organización que es conveniente analizar.

B. ORGANIZACIONES SANAS Y ENFERMAS.

Con base en el clima organizacional, se han realizado estudios para indicar cómo se encuentran las empresas al respecto y se ha determinado que existen dos tipo de empresas: las sanas y las enfermas, cuyas características son:

ENFERMAS

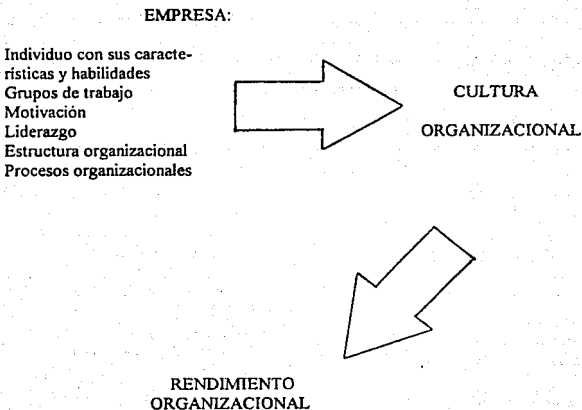
- 1) Preocupación por el status
- 2) Cuellos de botella en la toma de decisiones
- 3) Falta de interés en la solución de problemas
- 4) Indiferencia
- 5) Desconfianza de los demás
- 6) Se evita la retroalimentación
- 7) Liderazgo rígido

SANAS

- 1) Al jefe frecuentemente se le confronta
- 2) La toma de decisiones está en función de habilidades, responsabilidad, desarrollo.
- 3) Participación en la solución de problemas
- 4) Sentido de trabajo
- 5) Colaboración para con los demás
- 6) Crítica periódica
- 7) Liderazgo flexible

Estas son sólo algunas de las características que clasifican a las empresas como sanas o enfermas. Una empresa que es sana proporcionará a sus trabajadores una cultura organizacional más eficiente que una empresa enferma y por ende, mejores condiciones para el desempeño. Esto se puede ejemplificar en la siguiente figura:

FIGURA 2.7.
ELEMENTOS Y RESULTADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.



Existen varios tipos de cultura organizacional que van a determinar el rendimiento de la organización.

C. TIPOS DE CULTURA.

Según Jorge Hermida existen cuatro tipos de cultura:⁽³⁹⁾

- 1) **Cultura Rutinaria:** las empresas que tienen este tipo de cultura toman las decisiones a nivel superior, no tienen objetivos claros, trabajan al día, hay centralización y control directo.
- 2) **Cultura Burocrática:** generalmente se da en empresas grandes y empresas paraestatales, no existe motivación, la organización es despersonalizada y la actividad operativa es muy lenta.
- 3) **Cultura Soñadora:** se caracteriza por un alto grado de "visión", hay creatividad e imaginación, pero muy poca acción.
- 4) **Cultura Flexible y Ganadora:** las empresas tienen actitud de equipo, existe conciencia, participación y acción.

Se observa que de acuerdo a las características de la organización es la cultura, y una vez más se confirma que la organización es el reflejo de sus dirigentes; si el dirigente es autoritario, la organización será autoritaria, si es participativo la organización también. Y por ser esta última la que conlleva al rendimiento se analiza con más detalle.

39 Hermida Jorge. et al. **Desafío Empresario**. Argentina, Macchi, (3a. ed.), 1990, p. 181-182.

D. CULTURA FLEXIBLE Y GANADORA.

Jorge Hermida desarrolla este tipo de cultura y menciona que lo esencial es formar un equipo, es el primer paso para lograr una cultura ganadora. Formando un gran equipo se logra una mayor participación por parte de éstos comprometiéndose en su trabajo y actuando con responsabilidad, de esta manera se sienten parte integral de la organización, pero como seres humanos, pensantes, con ideas y acciones, no como máquinas o como un elemento más.

Si en verdad se logra esta cultura cambia la mentalidad del trabajador, puesto que como menciona el autor: ⁽⁴⁰⁾

" (...) dejan de ser y de sentirse como objetos, a partir de allí, "los productos del lugar donde trabajo" pasarán a ser y a sentirse como "los productos que yo he ayudado a desarrollar, a crear y a producir", en los cuales no sólo está una porción de nuestro tiempo, nuestra vida y nuestras personas, sino también una parte de nuestro orgullo, nuestra realización, y que pueden ser motivo de satisfacción (...) sabemos que nos consideran un ser humano y no un objeto."

En este tipo de cultura se maneja mucho lo que son los valores compartidos, es decir, unidos en un equipo con espíritu de compromiso y entrega a lo que hacen, involucrados a la organización, en donde buscan ser más para ser mejor y ser mejor para ser más.

Todo esto suena muy bonito, pero qué tan factible es ponerlo en práctica, cómo se puede lograr en las organizaciones mexicanas, en donde la mayoría son administradas en forma autocrática, en ocasiones con una administración empírica y con poca participación por parte de los trabajadores.

40 Hermida Jorge. op cit. p.p. 34-182.

En realidad es un gran reto, una gran oportunidad para nosotros como administradores. Modificar una cultura implica destruir la que ya existe y crear una nueva, por ello es necesario que todo esté fundamentado y justificado con bases sólidas para continuar y no al primer problema todo se venga abajo. Considero que lo primero que se tiene que hacer es convencer a la alta gerencia, venderles la idea, mostrarles programas de acción, objetivos, y una vez que estén convencidos, continuar con los trabajadores. Si la cabeza está bien el cuerpo también, lo que piensa la cabeza es lo que hace el cuerpo. Y es ahí en donde está la labor y obligación del administrador, como menciona Pablo Casares: (41)

“ Es necesario una comunicación que permita difundir con claridad los propósitos de la organización, promover una cultura de participación, compromiso y desarrollo integral, tender a la claridad organizacional y, finalmente, propiciar el desarrollo y asimilación del conocimiento. “

Esto es lo que necesitan las empresas mexicanas ya que México esta pasando por una serie de cambios muy drásticos y hay que responder con una actitud positiva y creo que algunos empresarios lo están haciendo, con lo que se demuestra que sí se pueden hacer las cosas. Los mexicanos podemos hacerlo, no somos como nos imagina el mundo: bajitos, morenos, con sombrero de charro, chistosos, borregos (que los hay?, sí, algunos, pero no todos). Somos personas con grandes ideas, brillantes, creativos y con deseos de superación.

41 Casares Pablo y Mier Luis Javier. “ Cultura de Efectividad “. **Expansión**. México, agosto, 1991; p. 80

CAPITULO III.

DESARROLLO PRODUCTIVO INTEGRAL.

1. FACTORES PARA LOGRAR EL DESARROLLO PRODUCTIVO INTEGRAL.

- A. La organización como unidad**
- B. Calidad**
- C. Productividad**
- D. Capacitación**
- E. Desarrollo integrado**
- F. Planeación estratégica**

2. ADMINISTRACION DEL CAMBIO.

- A. El cambio**
- B. Resistencia al cambio**

3. ADMINISTRACION INTEGRAL.

CAPITULO III.

DESARROLLO PRODUCTIVO INTEGRAL.

En el presente capítulo se analiza lo que es el desarrollo productivo integral y los factores que contribuyen a él, ya que, el administrador como líder debe conocerlos y manejarlos para poder llevar a la empresa a ese desarrollo.

1. FACTORES PARA LOGRAR EL DESARROLLO PRODUCTIVO INTEGRAL.

Siempre se afirma que una empresa debe ser productiva, rentable, ofrecer calidad en su servicio y participar en el desarrollo económico del país. Pero qué es todo eso?, cómo puede una empresa lograrlo?. Yo lo llamo DESARROLLO PRODUCTIVO INTEGRAL, es decir, el proceso a través del cual la organización llega a una madurez, -entendiéndose por madurez al desarrollo armónico de todos sus elementos- trabajando con eficacia y eficiencia, en donde se toma en cuenta a todos los miembros de la misma formando un solo equipo. Este concepto implica una serie de aspectos como lo son: la organización como unidad, la calidad, la productividad, la capacitación, el desarrollo de la organización y la planeación estratégica entre otros, los cuales se analizan a continuación.

Antes quiero aclarar que existen otros elementos no menos importantes que no son mencionados en la investigación debido a la amplitud de los mismos, de igual manera se presenta lo esencial de los aspectos citados ya que son temas de gran profundidad y se ven afectados por otros.

A. LA EMPRESA COMO UNIDAD.

Silvestre Méndez define a la empresa como:⁽¹⁾

“la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción.”

Esta unidad está conformada por un conjunto de recursos que interactúan para proporcionar bienes o servicios a la sociedad. De la coordinación de esos recursos depende el éxito de la empresa. Sin lugar a dudas, el elemento humano es el más importante; dentro de la empresa se le ha clasificado en función a los niveles jerárquicos que representan diversos intereses: el nivel ejecutivo que busca la obtención de utilidades y que está formado por los dueños de la empresa o por profesionistas quienes se encargan de la elaboración de planes, objetivos, y estrategias; el nivel técnico quienes desempeñan el trabajo administrativo y la aplicación de lo establecido por el nivel ejecutivo y el nivel operativo que son por lo regular trabajadores obreros y que constituyen la base de la empresa pues son los que prestan un trabajo físico.

Todos tienen diferentes interés: el ejecutivo la obtención de utilidades, el empleado administrativo un mejor nivel de vida y el trabajador obrero ganarse “el pan de cada día”. Pero a pesar de ello tienen algo en común: “que pertenecen a la misma empresa la cual tiene un objetivo que deben lograr”. Si alguno de los que laboran va en sentido contrario al objetivo de la empresa ese objetivo no se logrará.

1. Méndez Morales, Silvestre. **La Economía y la Empresa**. México, Mc Graw Hill, 1989, p. 6

Es de suma importancia que los intereses de cada uno de los que pertenecen a la empresa sean unificados para que de este modo caminen todos en una sola dirección: el objetivo organizacional. Cómo? Proporcionando los directivos de la empresa las mejores condiciones de trabajo y un ambiente organizacional agradable a todos y cada uno de los que laboran en la misma para que se desempeñen eficientemente, lo que traerá como consecuencia un mejor servicio y productos con calidad retribuyendo para ellos una utilidad.

En pocas palabras es hacer de la empresa un solo equipo de trabajo, con un mismo espíritu, un espíritu de unión, de integridad, de servicio, de lealtad y amor a lo que hacen y esto sólo se puede lograr empezando desde arriba con el ejemplo mismo, si los ejecutivos no ejemplifican con su actuación, si no se ponen la camiseta de la empresa es muy difícil que los trabajadores lo hagan y como dice un dicho popular: "yo creo en lo que veo, no en lo que oigo". Si se quiere calidad, excelencia y productividad, primero hay que darla y para darla es necesario saber en qué consiste.

B. CALIDAD.

David Bain define a la calidad como:⁽²⁾

"(...) brindar lo que se desea cuando se desea."

Antes este concepto se aplicaba sólo al *sistema productivo*, en donde lo que importaba era que el producto final no tuviera defectos para que el cliente quedara satisfecho con el servicio o bien proporcionado.

2. Bain, David. **Productividad**. México, Mc Graw Hill, 1990, p. 104

Pero los tiempos cambian y las necesidades son otras; en la actualidad ya no se habla sólo de calidad sino de *"Calidad Total"* que es un concepto que está revolucionando a a todas las organizaciones. Este concepto se enfoca no solo al sistema productivo, va dirigido a *toda la organización*.

La Calidad Total ha sido definida como:⁽³⁾

" Una filosofía de trabajo que busca el mejoramiento incesante de todos los procesos y que percibe a la empresa como un cuerpo integrado, como un todo, cuyo motor es la calidad."

Esta filosofía implica un cambio en la cultura organizacional y es un proceso que implica tiempo y consciencia en su aplicación en donde la alta dirección debe estar convencida de sus beneficios, si la alta dirección no cree en lo que está aplicando todo será en vano.

La calidad total ha sido un tema de estudio de numerosos autores y tiene entre sus principales precursores a:

- a) Kaoru Ishikawa: quien establece algunas de las características sobre la calidad total:⁽⁴⁾
- * Control de calidad en toda la empresa y participación de todos los miembros.
 - * Respeto por la humanidad (persona íntegra).
 - * La calidad empieza con educación y termina con educación (capacitación).

3 Manual elaborado para el Instituto Mexicano del Seguro Social, p. 8

4. Véase Ishikawa, Kaoru *Qué es el control total de calidad?* Colombia, Norma, (3a. reimpresión), 1991

- * Círculos de calidad.
- * Orientación hacia el consumidor, el siguiente proceso es el cliente).

b) Joseph M. Juran: nos dice sobre la calidad: ⁽⁵⁾

- * Trabajo en equipo con los proveedores.
- * Equilibrio entre el trabajo de la planificación y el trabajo posterior de las operaciones.
- * Detección de los errores a la primera ocasión.
- * Retroalimentación sistemática.
- * Uso de modelos matemáticos.

c) W. Edwards Deming: aporta 14 principios sobre calidad:⁽⁶⁾

- * Desarrollo de las metas y filosofía de la organización.
- * Comprensión de la filosofía del mejoramiento incesante.
- * Mejoramiento incesante en vez de inspección masiva
- * Cambio en la filosofía de compras.
- * Mejoramiento del sistema.

5. Véase Juran, Joseph M. **La planificación para la calidad.** España, Diaz de Santos, 1990.

6. Véase Howards S. Gitlow. **Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming.** Colombia, Norma, (3a. reimpresión),1990.

- * Institución de métodos modernos de capacitación.
- * Supervisión del mejoramiento incesante.
- * Erradicación del temor.
- * Eliminación de las barreras organizacionales.
- * Reemplazo de las metas numéricas, carteles y lemas con el mejoramiento incesante.
- * Fomento del orgullo por la labor.
- * Educación y capacitación para todos.
- * Estructuración para el mejoramiento incesante.

d) Philip Crosby: afirma:⁷⁾

- * Prevención: hacer las cosas bien desde la primera vez y mejor en toda la organización.
- * Programa corporativo de calidad:
 - actitud y participación de la dirección,
 - administración profesional de la calidad,
 - programas originales,
 - reconocimiento.

Si se analizan las aportaciones de los autores se concluye que todas coinciden en que la calidad es una filosofía que implica trabajar en equipo, capacitar al personal, la participación de todos los miembros de la empresa y lo primero es el cliente.

7. Véase Crosby, Philip B. *La calidad no cuesta*. México, CECOSA, (7a. impresión), 1991.

David Bain lista una serie de factores que influyen en la calidad los cuales son:⁽⁸⁾

"(...) una actitud positiva, un ámbito orientado a resultados con una auténtica preocupación por los empleados y los clientes, la creación e implantación de programas de capacitación que tengan sentido, una administración que informe a los empleados acerca de su desempeño real en forma constructiva."

Algunos otros elementos que menciona son: el diseño, los equipos, los materiales, la programación y el desempeño que requieren de una adecuada planeación y adquisición. Quiero hacer énfasis en lo que significa desempeño ya que es un término que se ha venido mencionando y que tiene un efecto importante sobre la calidad. Según David Bain el desempeño depende de dos factores: la pericia que está en función de la capacitación y la experiencia, y de la motivación que depende de la actitud y el medio ambiente.

Estoy de acuerdo en los factores anteriores, pero considero que lo más importante es que las personas que van a aplicar algún programa de calidad estén verdaderamente convencidos de lo que significa y sobre todo que estén conscientes de que la calidad total no es una receta de cocina, sino una filosofía que implica un cambio de mentalidad, como ya se mencionó, que debe empezar por los altos niveles, que requiere tiempo para su implantación y adaptación por parte del personal. Por consiguiente es un proceso de mejora continua en toda la organización que una vez adoptado no termina, se convierte en parte de la cultura de la empresa.

8. Bain, David, op cit, p. 108

Para que la implantación de la calidad total tenga éxito se requiere que los altos niveles creen un ambiente de trabajo apropiado en donde el personal se sienta motivado, trabajen en equipo, se tome en cuenta la opinión del personal, se realicen juntos, todos sepan a dónde se dirigen, exista una adecuada comunicación y control, se delegue en forma eficiente y se trabaje con dignidad y respeto y todo esto depende de las actitudes de los altos niveles.

Se recomienda formar círculos de calidad que son grupos de trabajadores que se reúnen en forma voluntaria para identificar problemas y aportar soluciones para resolverlos, con ello se logrará que el personal que labora en la empresa trabajará elevando su productividad que es el siguiente aspecto a estudiar.

C. PRODUCTIVIDAD.

La productividad es la relación que existe entre la producción y los insumos. Es decir, implica producir más con los mismos o menores recursos. La productividad tiene un impacto importante en la empresa ya que si hay productividad habrá en consecuencia un incremento en las utilidades lo que permitirá elevar el nivel de vida del personal e incrementar la riqueza nacional. Son varios los factores que influyen en la productividad, veamos algunos.

Richard Kopelman cita algunas prácticas organizacionales que afectan la productividad ⁽⁹⁾

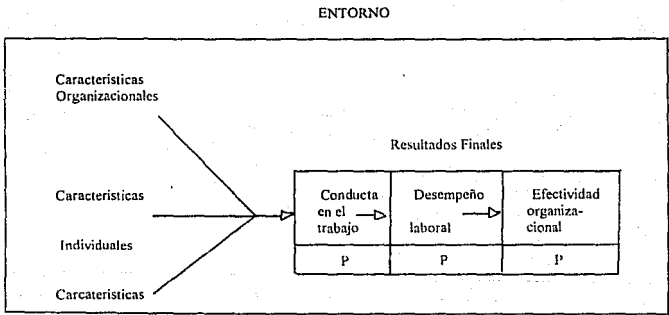
- * Características organizacionales: que implica lo que son sistemas de premios, programas de capacitación, motivación, procedimientos de selección, cambios de liderazgo y en la estructura de la organización.
- * Características laborales: retroalimentación, programas de trabajo, horarios de trabajo, autonomía del empleado, motivación y desempeño.

9. Véase Kopelman, Richard. *Administración de la productividad en las organizaciones*. España, Mc Graw Hill, 1990.

- **Características individuales:** desempeño laboral individual, lo que está en función de la motivación y de la capacidad. Las características organizacionales influyen en el deseo de desempeñarse en forma efectiva debido a las recompensas externas que el trabajo produce y las características del trabajo influyen en los deseos de estar en el trabajo porque es agradable.
- **Entorno:** que puede afectar las características organizacionales, laborales e individuales, como pueden ser los reglamentos, resoluciones legales, valores y actitudes sociales, cambios tecnológicos, costos, etc. ⁽¹⁰⁾

Lo anterior se puede observar en la figura uno:

FIGURA 3.1.
MARCO CONCEPTUAL DE LOS ELEMENTOS DE LA PRODUCTIVIDAD.



10. Kopelman, Richard, op cit, p. 28

Todos estos factores ya se han tratado de una u otra forma lo importante es que hay que producir con eficacia y eficiencia que son los elementos de la productividad. La eficacia se refiere a la obtención de resultados y la eficiencia ya toma en cuenta los costos, es decir, hacer más con menos.

Antes, cuando el concepto de calidad se aplicaba sólo al sistema productivo en donde sólo se inspeccionaba al producto terminado, se iba en contra de la calidad ya que se tenían que contratar inspectores lo que aumentaba los costos, pero con el concepto de calidad total éstos han disminuido puesto que cada quien pone énfasis en lo que hace y lo controla con la mentalidad de que el siguiente proceso es el cliente, así se detectan los errores a tiempo y se corrigen disminuyendo desperdicios y retrasos.

Alfonso Barra Rivera, Licenciado en Administración, asesor en calidad, productividad y excelencia, aporta 20 principios prioritarios para el logro de la productividad: (11)

1. Mantenerse informado sobre el desempeño del personal
2. Indagar las causas del ausentismo
3. Utilizar la fuerza de trabajo y saberla escuchar
4. Capacitación
5. Escuchar sugerencias
6. Dar servicio y administrarlo
7. Evitar llegadas tarde, ausentismo y ocio y crear un ambiente de trabajo positivo
8. Experiencia
9. Eliminar el papeleo
10. Mantenerse informado sobre la empresa y actualizado en conocimientos

11. Barra Rivera, Alfonso. " 20 Principios prioritarios sobre productividad". *Emprendedores*. Vol. IV, marzo-abril 1991, No. 8, p. 34

11. La productividad, calidad y excelencia se dan de arriba hacia abajo
12. Eliminar cuellos de botella
13. Considerar la pensión del trabajador como un ahorro no como un gasto
14. Modernizar el equipo
15. Vigilar que se emplee la máquina instalada a su máxima y justa capacidad
16. Planear y programar actividades, solo si se conocen cifras se puede medir la calidad y la productividad
17. Aceptar que la jerarquía es premio a la eficacia
18. Revisar formayos administrativos
19. Aligerar la nómina
20. La productividad es evitar el desperdicio

Todos estos principios están muy bien formulados, lo importante es llevarlos a la práctica que por lo regular es lo más difícil. Es triste ver que en muchas empresa no se ponga en práctica todo lo que se ha tratado, ya sea porque no se ha sabido aplicar, o porque no se adapta a las necesidades y características de la empresa.

Lo más reciente que existe sobre calidad y productividad en nuestro país es el *ACUERDO NACIONAL PARA ELEVAR LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD* que fue firmado por los sectores obrero-campesino, empresarial y el gobierno el pasado 25 de mayo de 1992, el cual surge como respuesta a la necesidad de impulsar la calidad y la productividad en los procesos productivos en los centros de trabajo.

Los puntos básicos que trata el acuerdo son:⁽¹²⁾

- * La productividad implica utilización de los recursos, innovación tecnológica y participación activa de los trabajadores.

12. "El Acuerdo Nacional para la elevación de la Productividad y la Calidad." *El Empresario*. Publicación semanal para la pequeña y mediana empresa. Año 1, semana 1, lunes 8 de junio de 1992, p. 26-27.

- * Es una tarea compartida que incluye diversos procesos y segmentos involucrados en el proceso de producción.
- * De lo anterior surge la necesidad de la participación y la cooperación de todos los que están involucrados en el proceso.
- * Transferencia de la distribución de los beneficios, lo que implica equidad en la participación en las ganancias.
- * La preservación del equilibrio ecológico.

y las líneas de acción a seguir son:

- * Modernización de las estructuras de organización del proceso productivo.
- * Actualización de la administración.
- * Atención especial a los recursos humanos.
- * Concertación en las relaciones laborales.
- * Modernización y avance tecnológico.

Como ya se mencionó todo suena muy bonito, pero qué tanto se logrará? quién sabe, lo esencial es que con acuerdo o sin acuerdo las empresas requieren producir con calidad y productividad para ser competitivas y sobrevivir en el mercado que cada día es más exigente.

La pregunta es cómo puede una persona ser más productiva? capacitándola, por lo que a continuación se analiza el concepto de capacitación.

D. CAPACITACION.

La capacitación no es otra cosa que facilitar el aprendizaje. Cuando una persona sabe y conoce lo que tiene que hacer lo realiza bien, por el contrario si no lo conoce o lo conoce a medias los resultados serán diferentes: habrá errores, pérdidas de tiempo, materia prima y en consecuencia un aumento en los costos.

La función de la capacitación es facilitar el proceso de aprendizaje para los trabajadores, proporcionándole los conocimientos y los elementos necesarios para su adecuado desempeño.

Desafortunadamente la mentalidad del empresario mexicano no ve en la capacitación una inversión, sino un gasto, piensa que no vale la pena capacitar a los trabajadores ya que tarde o temprano se van de la empresa y sólo fué dinero tirado a la calle. Pero no ven el hecho de que si el trabajador conoce lo que tiene que hacer y sabe cómo hacerlo, sabe que elementos utilizar y cómo aplicarlos, los resultados serán óptimos y de esta manera no tiene que "gastar" en reparar los errores y corregir desviaciones, que cuesta más que la capacitación.

Aunado a lo anterior si el trabajador sabe lo que tiene que hacer y lo hace bien se sentirá satisfecho con su trabajo y no dejará la empresa, puesto que un ser humano le gusta estar en donde se siente bien y más aún si su trabajo está contribuyendo al objetivo de la empresa y de la nación, se siente parte de este sistema.

Alfonso Barra Rivera aporta algunos tips para el logro de la calidad en la capacitación y desarrollo:⁽¹³⁾

- 1. Capacitar primero después de administrar; "Peter Drucker".*
- 2. La capacitación es antes que la administración (sin lo primero lo segundo resulta costoso, (y muy costoso).*
- 3. La capacitación indica la calidad*
- 4. La capacitación influye y fluye en productividad*
- 5. La capacitación es una permanente indagación de necesidades de adiestrar, desarrollar y capacitar propiamente*
- 6. Una buena capacitación? aquella que permita satisfacer necesidades reales de empresa, de gente y de Nación*

13. Barra Rivera, Alfonso. "Tips para el logro de la calidad en la capacitación y desarrollo." *Emprendedores*. Vol. IV, México, noviembre-diciembre 1991, No. 12, p. 18.

7. *No es cara la capacitación es carísima, cuando se pacta capacitación de poco valor profesional*
8. *Para un programa de capacitación no deje a un lado el valor del análisis de cargo. Estos informan para un programa de capacitación*
9. *Póngale ardor a su servicio de capacitación*
10. *Si enfrentas la necesidad de capacitar, el método de investigación te ayudará."*

Todos estos tipos deben ser aplicados en todos los niveles de la empresa, ya que algunos ejecutivos piensan que sólo se debe capacitar a los subordinados siendo que ellos deben de ser los primeros.

Y como dijo Kaoru Ishikawa: "la calidad empieza y termina con educación", solo así se puede llegar a un desarrollo organizacional, punto a tratar a continuación.

E. DESARROLLO INTEGRADO.

Gisele Asplund escribe sobre este tema e indica que: ⁽¹⁴⁾

"... cualquier trabajo de desarrollo de una organización debe estar enfocado tanto a cuestiones técnicas como son estrategia corporativa, mercadotecnia, estructura organizacional, sistemas administrativos, etc., como a cuestiones del desempeño, tales como políticas organizacionales, normas, modos de desempeño, estilos de comunicación, etc."

Como se puede observar al hablar de desarrollo integrado se habla de un desarrollo de todos los elementos de la organización, aspecto que es de suma importancia ya que la empresa es un sistema que está interactuando constantemente y cada elemento está en función de otro. Lo importante es integrar el comportamiento individual y de grupo con los aspectos técnicos de la estructura.

14. Asplund, Gisele. et al. Estrategias de desarrollo integrado. México, Limusa, 1984, p.18.

Se busca con este desarrollo que todos los niveles de la empresa (nivel ejecutivo, técnico y operativo) alcancen sus objetivos, además, unificar todos los objetivos en uno solo (se toma a la organización como unidad) de tal manera que todos vean en la empresa un medio de realización, contribuyendo así al desarrollo de la Nación. El papel de los ejecutivos en ese sentido es muy importante, como afirma Iacocca: "Solo a través de los ejecutivos capaces, honestos y con visión de futuro se logra el desarrollo empresarial".¹⁵⁾

Por último se analiza la planeación estratégica que es otro elemento esencial en el desarrollo productivo integral de la organización.

F. PLANEACION ESTRATEGICA.

Peter Druker afirma que la planeación estratégica:¹⁶⁾

"Es el proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones (asunción de riesgos), empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de sus resultados futuros; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada."

La planeación estratégica implica planeación a largo plazo. Si recordamos, la planeación es la base de la acción, es la guía que indica hacia donde queremos ir, es la etapa en donde se determinan objetivos, políticas y procedimientos, sin ella no sabríamos a dónde dirigirnos.

15. "Así lo dijo ..." **Emprendedores**. Vol. IV; marzo-abril, 1991; núm. 8, México, FCA-UNAM, p. 44.

16. Zapata Guerrero, Edgar. "El Concepto de Planeación Estratégica." **Emprendedores**. Vol. III, noviembre-diciembre, 1990, No. 5-6, México, FCA-UNAM, p. 11-14.

Las micro y pequeñas empresas se caracterizan, principalmente, por la falta o poca planeación, por vivir al día, por apagar incendios en vez de prevenirlos y en los casos en los que existe planeación falta la aplicación, como señala Drucker: "el mejor plan es sólo un plan, es decir, buenas intenciones a menos que se convierta en trabajo".⁽¹⁷⁾

La planeación estratégica es como se dice un plan para planear que incluye los siguientes elementos:⁽¹⁸⁾

- *Información del entorno (cambios en el futuro, se hace énfasis en la competencia y los clientes).*
- *Evaluación de las habilidades y carencias internas de la empresa.*
- *Formulación de objetivos a largo plazo, estrategias, metas, políticas y acciones.*
- *Formulación de planes estratégicos (largo plazo) y planes.*
- *Procesos de control."*

Una empresa que no planea, que no establece los puntos anteriores está en desventaja para la toma de decisiones. Algo muy importante es que la mayor parte de las empresas, en especial las micro y pequeñas no saben o no pueden llevar a cabo una planeación estratégica debido a sus características, por lo que es recomendable comenzar a planear a una semana, a un mes, a dos meses, y así sucesivamente, hasta que sea capaz de planear a largo plazo. Todo esto implica a su vez una administración estratégica que:⁽¹⁹⁾

"es la función empresarial responsable del proceso de integración dinámica de los sistemas de información (entorno y empresa), planeación (objetivos, estrategias, programas; a largo, mediano y corto plazo), control (estratégico y operativo), y motivación (clima organizacional), que le permita a la empresa tomar decisiones con la mayor previsión posible del futuro, tratando así de minimizar los riesgos inherentes a la actividad organizacional."

17. Citado por Zapata Guerrero, Edgar, op cit, p. 13.

18. Citado por Zapata Guerrero, Edgar, op cit, p. 13.

19. Citado por Zapata Guerrero, Edgar, op cit, p. 13.

Si se retoma todos los aspectos que contribuyen al desarrollo productivo integral de la organización se observa como todos están completamente relacionados y que son indispensables, ya que uno está en función de otro. Por esta razón es muy importante que el licenciado en administración sea capaz de aplicar todos estos conceptos y adaptarlos a las características y necesidades de la empresa donde labora ya que cada una es diferente y lo que es aplicable y funciona en una no lo es para otra. De la habilidad del administrador para actuar y desempeñarse, así como para aplicar todos los conceptos analizados dependerá el desarrollo productivo integral de la empresa.

2. ADMINISTRACION DEL CAMBIO.

Son varios los factores que influyen en el desarrollo de la empresa, por lo que es de suma importancia el saber manejar dichos factores y adaptarlos a la organización. Con esto me refiero a un cambio que debe haber en la organización para el desarrollo mismo, por lo que se analiza en este punto el cambio y sus repercusiones.

A. EL CAMBIO.

El cambio es una palabra que utilizamos continuamente, pero quizá no estamos conscientes de lo que ella significa y la manera en que puede repercutir ya sea en una persona o en un organismo.

Pierre Collerette define al cambio como:⁽²⁰⁾

"(...) toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable."

Esto significa que el cambio implica una modificación; puede afectar en forma positiva o negativa, ya que un cambio no siempre trae beneficios, todo depende de la manera como se responda a éste y de los objetivos que se persiguen. De lo anterior surge la necesidad de planear ese cambio, de tal manera que sus repercusiones sean benéficas para todos los involucrados, que en este caso son los miembros de la organización.

Se entiende por cambio planificado:⁽²¹⁾

"(...) al esfuerzo deliberado para cambiar una situación que resulta insatisfactoria, mediante una serie de acciones cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistemático de la situación en cuestión."

Si una empresa no está en la disposición de planear el cambio, ésta tendrá serios problemas para su desarrollo y permanencia, le será muy difícil sobrevivir en un ambiente en el cual se presentan continuos cambios, y con mayor razón en la época actual en que ocurren cambios acelerados, como el Tratado de Libre Comercio (TLC), las reformas en la administración pública y en su estructura, entre otros. La cuestión es "Modernizarse o morir" y la modernización implica un cambio.

20. Collerette, Pierre. et al. *La Planificación del Cambio*. México, Trillas, 1988, p. 30.

21. Collerette, Pierre. Op Cit. p. 49.

Hablar de planificar el cambio implica una serie de aspectos que se deben tomar en cuenta como son: los objetivos de la organización, estar actualizado y tener conocimiento del medio que le rodea, tener una visión a futuro, etc. Si se manejan estos aspectos será más fácil llevar a cabo el procedimiento de cambio el cual consiste en:⁽²²⁾

- 1) El diagnóstico de la situación que se desea cambiar: dar una visión de la situación para poder abordarla de manera realista.
- 2) La planificación de la acción: elaborar procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que se desea cambiar.
- 3) La ejecución de la acción: llevar a la práctica los procedimientos y planes que se establecieron.
- 4) La evaluación de la acción: describir los resultados obtenidos en función de los objetivos.

Este procedimiento está muy bien elaborado, pero lo importante no es su elaboración sino lo bien que se ponga en práctica, es decir, su ejecución, que es en donde está el verdadero problema; quizá se elaboren los planes pero en la implantación de los mismos es en donde está la falla, y esto porque no se saben aplicar, no se tiene tacto para hacerlo o las personas involucradas no lo aceptan; de este punto se deriva lo que se denomina resistencia al cambio.

B. RESISTENCIA AL CAMBIO.

La resistencia al cambio se puede definir como la reacción negativa ante el cambio, es decir, la situación que se desea modificar.

22. Collette, Pierre. Op cit., p. 53.

Estas reacciones están en función de dos factores: el contenido del cambio y el proceso como se establece el cambio.⁽²³⁾

Esto es muy importante, ya que si los trabajadores no conocen el motivo del cambio y en qué consiste será muy difícil obtener la participación de ellos para llevarlo a cabo, del mismo modo si no se explican los beneficios que se obtendrán, no lo aceptarán.

Es importante destacar cuáles son las causas o razones por las que no se aceptan los cambios. Algunas de ellas son:⁽²⁴⁾

a) Razones Ecómicas:

- * Temor al desempleo.
- * Temor a una reducción de las horas de trabajo.
- * Temor al despido y a la disminución de los sueldos.
- * Temor a un aumento del trabajo con menores incentivos.

b) Razones Psicológicas:

- * Disgusto porque otros vienen a trastornar "su" área de trabajo.
- * Resentimiento por las críticas implícitas.
- * Desagrado por tener que volver a pasar por un proceso de aprendizaje.
- * Temor a que las habilidades personales tengan menor valor
- * Temor a lo desconocido.

23. Kopelman, Richard E. **Administración de la productividad en las organizaciones.** España, Mc Graw Hill, 1990, p.301

24. Bain, David. Op cit, p. 193.

c) Razones Sociales:

- * Desagrado por tener que llevar a cabo nuevos ajustes sociales.
- * Resentimiento por la falta de participación para llevar a cabo el cambio.
- * Impresión de que el cambio beneficia a la empresa a expensas de los empleados.
- * Desagrado por la participación de personas ajenas al grupo.
- * Temor a una reducción de los satisfactores sociales.

Estas razones se justifican en cierto grado o son entendibles por la mentalidad del trabajador y por el medio en el que se ha desenvuelto, de ahí la importancia del administrador de saber manejar a los trabajadores y de saber cómo implantar el cambio para obtener una respuesta positiva. Existen algunos comportamientos gerenciales para recibir el apoyo de los trabajadores en la implantación del cambio, los cuales son:⁽²⁵⁾

- * Eliminar sorpresas.
- * Restringir los cambios a lo necesario y útil.
- * Dejar que el personal desempeñe un papel activo.
- * Hacer los cambios por evolución y no por revolución.
- * Tener conciencia de la forma como los empleados van a verse afectados.
- * Seguimiento.

25. Bain, David. Op cit. p. 194.

Estos son sólo algunos aspectos que pueden ayudar más no significa que aseguren el éxito o la aceptación del cambio. El implantar cambios requiere de mucha habilidad, por otro lado es sumamente importante recordar que los cambios no siempre se pueden planear, hay ocasiones en que se presentan de una manera rápida por lo que se hace necesario.

Reitero que no existen recetas que aseguren el éxito, por lo cual se debe tener una gran visión y capacidad para manejar todos los factores que involucran a la organización y que en consecuencia influyen en su funcionamiento, es decir, los agentes de cambio.

Los agentes de cambio, según Pierre Collerette son:⁽²⁶⁾

“(...) aquellas personas que actúan en forma deliberada sobre el entorno a fin de facilitar o propiciar la implantación del cambio proyectado.”

Los agentes de cambio pueden ser personas, y factores que pueden afectar en forma positiva o negativa, ya que el cambio no siempre implica mejora. Por tal motivo, el administrador debe ser dentro de la empresa el agente de cambio para establecer los procedimientos, mecanismos y medios para llevar a la organización a un desarrollo de una manera positiva involucrando a todos los miembros de la organización y aplicando los conocimientos con los que cuenta de manera más efectiva.

26. Collerette, Pierre. Op cit. p. 151.

3. ADMINISTRACION INTEGRAL.

Se ha hablado de desarrollo productivo integral, que implica a toda la organización en términos de calidad, productividad, capacitación, trabajadores, cambio, pues la administración integral no es otra cosa que la conjunción de todo lo anterior, por lo que en este punto sólo se concentran diversos criterios y se unifican.

Algunos la llaman administración de la cultura, otros administración de la calidad, otros administración sistemática, otros administración por necesidades, yo la llamo administración integral, pero éstas sólo son conceptualizaciones, etiquetas agregadas según diversos puntos de vista, pero que llevan y pretenden un mismo fin: llevar a la organización al logro de objetivos involucrando a todos sus elementos, motivo por el cual es interesante estudiar estas conceptualizaciones.

Gastélum ⁽²⁷⁾ al tratar el desarrollo de la administración en México afirma que:

“La administración de la calidad es la búsqueda de una forma de vida organizacional compartida por todos y compatible con las necesidades individuales y los objetivos de la organización.”

“La administración de la calidad de vida laboral constituye la búsqueda del beneficio mutuo, de la realización del potencial humano y la satisfacción de sus necesidades a través del trabajo.”

26. Gastélum de la Cerda, José. et al. *La Administración en desarrollo*. México, Xacheté, 1990.

"La administración sistemática implica:

- a) Áreas Funcionales: subsistemas adaptables, proyectos y áreas estratégicas, desarrollo integral de la organización, áreas multifuncionales.*
- b) Acciones Administrativas: diseño sociotécnico, multifuncionalidad, planeación estratégica, control de insumos-procesos-productos, control total de calidad, calidad de vida en el trabajo, estrategias tecnológicas, estrategias competitivas, sistemas de informática gerencial, liderazgo cultural, investigación y desarrollo.*
- c) Motivación Humana: múltiple y contingente: física, económica, social, psicológica y cultural*
- d) Objetivo Funcional: el cumplimiento de una misión organizacional, competitividad, productividad y calidad integral."*

La administración por necesidades, como lo menciona José Ignacio Hernández, ⁽²⁸⁾ implica tomar en cuenta las oportunidades que se presentan y aprovecharlas en beneficio de la organización tomando en cuenta las necesidades y objetivos de ésta.

Como se puede observar todas las definiciones implican los mismos elementos: trabajadores, liderazgo, vida organizacional, necesidades individuales y organizacionales, objetivos, productividad, etc. Y se puede dar una y otra definición y caer en más conceptualizaciones, pero lo importante, lo esencial, es comprender lo que esto implica: tener capacidad de análisis, detectar necesidades y aprovechar oportunidades.

28. Véase Hernández Luna José Ignacio, et al. La Administración por necesidades. México, Limusa, 1992.

Las empresas mexicanas no se han caracterizado por tener una dirección eficiente, se han olvidado de tener presente las necesidades y fines de su existencia, en ocasiones muchas de ellas quieren copiar a otras en cuanto a sistemas, planes, programas, administración, sin considerar que son completamente distintas, están creadas para diferente fin, tienen características diferentes, incluso pierden de vista sus objetivos principales y se preocupan más por el cómo lograrlos que por el logro en sí, es decir, pierden de vista el fin y se preocupan más por los medios. Con esto no quiero decir, que los medios no son importantes, no, claro que lo son, pero no hay que perder de vista el objetivo por el que fueron creadas.

Existe una anécdota que Ignacio Hernández menciona en su libro:⁽²⁹⁾

“Recordemos el caso aquel del individuo que llega a su oficina y encuentra que su escritorio tiene un pequeño vaivén. La solución inmediata pudiera ser fumarse el último cigarrillo que le queda en la cajetilla, boblar ésta, colocarla bajo la pata del escritorio que produce el vaivén y continuar su trabajo. Pero además de la solución inmediata y empírica, existe otra: la del experto, la científica, aquella que invita al sujeto a llamar a un consultor. Cuando éste llega voltea el escritorio pata arriba, mide las cuatro pata y determina que tres de ellas tienen una longitud X y la cuarta una longitud X-Y. Para resolver el problema decide que es necesario cortar las patas una cantidad Z. Después el consultor se va, nuestro personaje decide sentarse y descubre que no cabe. De nuevo llama al consultor y decide cortar ahora las patas de la silla, el hombre intenta sentarse de nuevo y descubre que sus rodillas topan con la parte superior del escritorio y el experto después de un profundo análisis decide cortar el piso para que puedan descansar los pies libremente, lugar en donde se acumula el agua por lo que coloca un sistema de bombeo para mantener seca aquella área. En esta situación descubre que el foco ha quedado demasiado alto. El experto decide que la solución es quitarle altura a los muros del edificio.....”

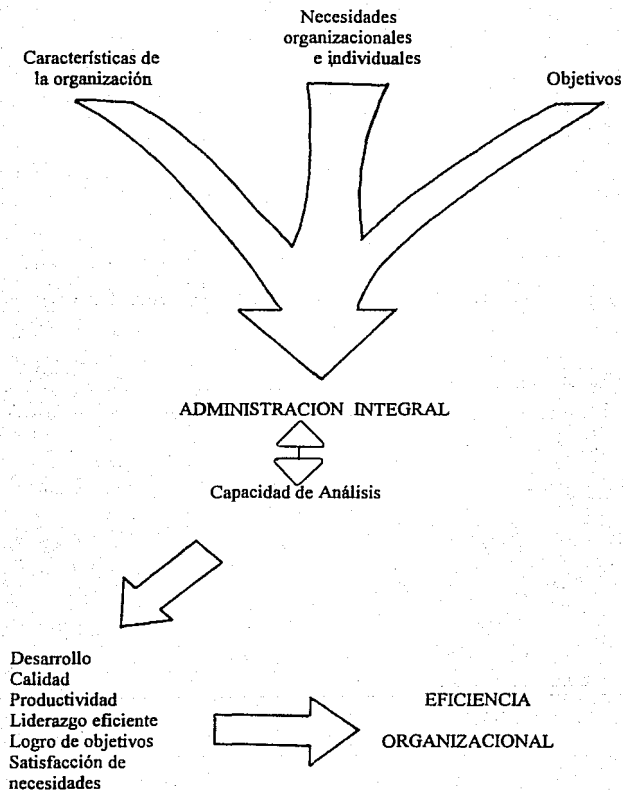
29. Hernández Luna. Op cit. p. 87.

Y esto es lo que pasa con muchos sistemas y procedimientos que se ponen de moda pero que en algunas ocasiones no se pueden aplicar en las empresas debido a sus características o simplemente por la cultura e idiosincrasia de los mexicanos.

La administración integral requiere de una visión amplia, capaz de detectar necesidades y darles una solución sin perder de vista el medio que rodea a la organización y sus componentes. El tener esta visión y capacidad de análisis es obligación y responsabilidad de todo aquel que dirige una empresa, llámese empresario, llámese administrador o llámese líder.

En la siguiente figura se representa en forma esquemática los diversos aspectos tratados en este capítulo.

FIGURA 3.2
ADMINISTRACION INTEGRAL



CAPITULO IV.

LA INDUSTRIA LACTEA EN MEXICO.

- 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.**
 - A. Definición**
 - B. Importancia de la empresa**
 - C. Problemática de la empresa**

- 2. ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA LECHERA EN MEXICO.**
 - A. México en el mercado mundial de lácteos**
 - B. Desarrollo de la industria lechera**
 - C. La integración de la industria lechera**

- 3. CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA LECHERA.**
 - A. Derivados lácteos**
 - B. Producción nacional**
 - C. Déficit**
 - D. Competitividad**
 - E. Precio**
 - F. Importaciones**
 - G. Restricciones ecológicas**
 - H. Demanda de los productos lácteos**
 - I. Comercialización de productos lácteos**
 - J. Tecnología**

- 4. PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA LACTEA EN LA ECONOMIA NACIONAL.**

- 5. SITUACION DE LA INDUSTRIA LACTEA.**
 - A. Frenos a la producción de lácteos**
 - B. Aspectos críticos de la actividad lechera**

- 6. LA INDUSTRIA LACTEA ANTE EL TLC.**
 - A. Comentarios de algunos empresarios**

- 7. LA ADMINISTRACION EN LA INDUSTRIA LACTEA.**
 - A. Planeación**
 - B. Organización**
 - C. Dirección**
 - D. Control**

CAPITULO IV.

LA INDUSTRIA LACTEA EN MEXICO.

En capítulos anteriores se han analizado los factores que intervienen en una empresa, su influencia y la importancia de su aplicación y desenvolvimiento en la misma. En este capítulo se presenta la situación de la industria láctea, motivo de estudio, para conocer las condiciones en la que se desarrolla y poder determinar la actuación del administrador en esta rama.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.

A continuación se presentan algunos aspectos de la empresa en general que es importante conocer.

A. DEFINICION.

Silvestre Méndez define a la empresa como:⁽¹⁾

"(...) la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en algunas de las ramas productivas de los sectores económicos."

Como es sabido la economía de cualquier país gira en torno de las empresas, las cuales juegan un papel muy importante dentro del país.

1. Méndez Morales, Silvestre. **Economía y la empresa.** México, Mc Graw Hill, 1991, p.6.

B. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA.

En un artículo sobre la importancia y participación de la industria en la economía del país, se menciona un programa para apoyar e impulsar a la industria:⁽²⁾

"En el diagnóstico del programa se señala que el comportamiento del sector industrial durante los años recientes (segunda mitad de la década de los 80's), ha presentado una contracción en cuanto a la demanda interna, así como una baja inversión, además de las presiones inflacionarias y restricciones del crédito que soportó la actividad económica en general. Sin embargo, el comportamiento de las industrias micro, pequeñas y medianas fue distinto, pues no sólo hubo estabilidad, sino también un incremento en cuanto al número de establecimientos en algunas ramas y en algunas regiones del país. Actualmente la industria micro, pequeña y mediana representa el 98 % de los establecimientos registrados en la industria de la transformación; absorbe el 49 % del personal ocupado en la industria; y produce el 43 % del producto manufacturero nacional. Cubre propiamente todas las actividades de la manufactura y su tamaño y ubicación geográfica son muy variables, aunque siguen los patrones de concentración y desarrollo regional del país."

Como se puede observar la importancia de la empresa es vital, ya que a través del desempeño y de su trabajo se logra el desarrollo de la economía del país, del mismo modo es una fuente de empleo para los mexicanos, en una palabra es la base de la economía nacional.

2. "El Programa Nacional para la modernización de la micro, pequeña y mediana empresa 1990-1994." *El Empresario*. Año 1, semana 4, lunes 29 de junio de 1992.

No obstante, por siempre la empresa se ha enfrentado a una serie de factores que han limitado su desarrollo. A continuación se presentan algunos de los problemas más comunes de la empresa.

C. PROBLEMATICA DE LA EMPRESA.

Como principales problemas que afectan al subsector, se mencionan los siguientes: marginación con respecto a los apoyos oficiales; incapacidad para acceder al crédito y excesiva regulación en su apertura y funcionamiento. Estas características en función de condiciones externas, determinan en gran medida, el funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas y presentan rasgos generales como los siguientes: propensión al trabajo individual y poco interés por el trabajo colectivo; bajos niveles de organización y gestión; así como poca capacidad de negociación; escasa cultura tecnológica y resistencia al cambio; obsolescencia frecuente de la maquinaria y equipo; tendencias a la improvisación; restringida participación en los mercados; carencia de personal calificado y carencia de estándares de calidad.

Lo importante es saber afrontar y superar estos problemas, aprovechando al máximo su capacidad de instalación y la capacidad de sus recursos humanos. Ahora es importante conocer el desarrollo de la industria láctea en México.

2. ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA LECHERA EN MEXICO.

La información que a continuación se presenta es una recopilación de diferentes fuentes acerca de la situación de esta industria.⁽³⁾

A. MEXICO EN EL MERCADO MUNDIAL DE LACTEOS.

Para 1940, México ya había suscrito convenios comerciales y de otro tipo, que dieron como resultado diversos programas, entre ellos el de Importación y rehidratación de leche en polvo, producto del cual se importaron 190 toneladas en 1942.

Al abrirse la primera lechería popular en 1954, las importaciones se elevaron a 700 toneladas, de las cuales el 70 % provenía de Estados Unidos; en 1945 la empresa lechera nacional definió como su principal objetivo "la rehidratación de leche en polvo para proveer al mercado nacional".

La justificación oficial de esta actitud se debió, entre otras cosas, a la insuficiencia y a la aleatoriedad estacional de la producción, a la insalubridad y carestía del producto, y a la ausencia de espíritu de empresa de los productores.

El acelerado crecimiento de la planta rehidratadora de leche descremada en polvo, propició que entre 1958 y 1964 las importaciones mundiales del producto se multiplicaran por 2.4. veces, pasando de 385 mil toneladas a 908 mil toneladas entre uno y otro año.

3. Información obtenida de revistas especializadas y estadísticas, proporcionada por instituciones oficiales que se mencionan en la bibliografía.

El año de 1965 marcó en muchos países del tercer mundo el inicio de las manifestaciones de la posterior crisis en su agricultura; de manera que en la base de sus economías y de sus aprovisionamientos alimentarios, las importaciones de leche descremada en polvo sufrieron una regresión del 1.5 % respecto a 1964, año en el que la progresión había sido del 26.2 % respecto al año inmediato anterior.

Dicha disminución tuvo su origen en el crecimiento desmedido del mercado mundial de leche en polvo provocado por los grandes importadores, lo cual incidió directamente en el precio del producto, que pasó de 393 a 492 dólares la tonelada; consecuentemente, Estados Unidos disminuyó la cantidad de leche descremada en polvo destinada a los países atrasados y dependientes en el marco de la ayuda alimentaria "PL 480" (Public Law 480).

De tal suerte que las donaciones privadas del producto cayeron de 270 mil toneladas en 1963 a 100 mil toneladas en 1966, año en que se llevó a cabo la primera enmienda a la "PL 480". Esta situación hizo que en 1972, cuando la crisis alimentaria mundial se manifestó abiertamente, las donaciones de leche desaparecieran. Los países en desarrollo debieron acudir entonces al mercado libre del producto, en el momento justo del "boom" de los precios en los productos alimentarios en el mercado internacional, determinado por la crisis petrolera (alza de precios y embargo).

Precisamente en este período (1973-1974) México incrementó sus importaciones de leche en polvo y la factura se multiplicó de 2.5 veces de un año a otro, pero sería aventurado afirmar que la desaparición de la ayuda alimentaria influyó en este proceso. Sin embargo, el caso de México permite apreciar el rol "Abre brecha" que esas donaciones tuvieron en la conformación del mercado de productos alimentarios y en el modelo de aprovisionamiento de los mismos.

B. DESARROLLO DE LA INDUSTRIA LECHERA EN MEXICO.

En la época precolombina no existía ganado vacuno y no fue sino hasta el descubrimiento de América y la colonización española que se introdujo la cría de bovinos, a partir de la cual se inició el consumo y la producción de derivados lácteos que fueron adquiriendo carta de naturalización con características propias en diferentes regiones del país, mismas que se conservan hasta la fecha.

La producción de leches y sus derivados tuvo originalmente un carácter familiar y local en tanto los niveles de producción eran reducidos y los sistemas de transporte, limitados y deficientes. Fue en el momento en que México inicia su desarrollo industrial y se constituyen caminos e infraestructura de comunicaciones que la industria lechera encuentra condiciones propicias para su expansión y crecimiento.

Así, desde principios de siglo nuestro país contaba ya con un gran número de productores regionales de queso, crema y jocoque, y para la década de los veinte, se producían, además, el yoghurt, la mantequilla y los helados de leche.

La industrialización de la leche (en sus diferentes formas: pasteurizada, condensada, evaporada, etc.) requiere de mayor infraestructura, altos volúmenes de inversión y uso de tecnología muy complicada, por lo que sus orígenes en México se remontan aproximadamente a 1935. Con anterioridad, quienes consumían este tipo de productos lo hacían a través de la importación.

Las grandes necesidades de inversión por una parte y el desarrollo familiar y artesanal tradicional en diferentes regiones del país, por la otra, tuvo como resultado la generación de una industria con grandes contrastes que permanecen vigentes en la actualidad, cuando la industria lechera se compone de algunas

grandes empresas que cuentan con tecnología de punta y mecanismos de distribución y comercialización complejos y suficientes para abastecer al mercado nacional y una infinidad de micro, pequeñas y medianas industrias, las cuales, se dedican a la producción de quesos o cremas para el consumo local, sólo cuando existen excedentes en la producción de leche bronca.

C. LA INTEGRACION DE LA INDUSTRIA DE LA LECHE.

La industria de la leche está integrada por empresas grandes (las menos), medianas y pequeñas e, incluso, cuenta con un sinnúmero de empresas familiares que se encargan de abastecer a pequeñas poblaciones sin necesidad de contar con infraestructura industrial complicada o de alto costo. Según el último censo industrial, realizado en 1986, existían en México un poco más de 7,500 empresas (incluidas las familiares y artesanales) que se dedicaban a la transformación y elaboración de productos lácteos, dando ocupación directa a cerca de 50 mil personas.

En 1991, aún cuando no se cuenta con estadísticas actualizadas, se puede decir que la rama industrial está constituida por cerca de 1500 empresas, de las cuales 700 son industrias consolidadas que, al margen de estacionalidad con que obtienen el producto original, trabajan todo el año en la elaboración de derivados de la leche y 800 se dedican a la subrama de helados y dulces de leche. Por otra parte, existen alrededor de 1000 pequeñas empresas enclavadas en las zonas lecheras que se dedican a la producción de quesos para su distribución en los mercados regionales y otras 5000 microindustrias de carácter familiar y artesanal que producen quesos con los excedentes de leche fresca en momentos en que por las lluvias, existe una alta producción de la misma. La estacionalidad que caracteriza

esta producción y la imposibilidad de abastecer de manera permanente y constante a las microindustrias limita sus posibilidades de crecimiento o de permanencia en la actividad.

Del total de empresas pasteurizadoras en el país, sólo tres de ellas tienen capacidad de producción y distribución de alcance nacional. Estas empresas están integradas a la producción administración. Las demás son pequeñas y medianas empresas que atienden a mercados regionales y, en su gran mayoría, presentan un elevado grado de obsolescencia en sus equipos industriales.

La rama de leches industrializadas está muy concentrada, ya que sólo existen 14 empresas debidamente integradas y estructuradas, las cuales utilizan tecnologías avanzadas. Dentro de esta rama existen otras siete empresas más que deshidratan la leche, para obtener leche en polvo descremada, la cual se utiliza como materia prima en la elaboración de pan, galletas y chocolates. El grado de concentración en la rama de leches de larga vida se explica en gran parte por las altas barreras a la entrada que imponen entre otros: los requerimientos de capital, tecnologías especializadas, escalas de producción y alta administración.

En lo que se refiere al yoghurt, existen ocho grandes empresas que absorben la mayor parte del mercado nacional. Contrariamente a las estructuras de producción y mercado que imperan a las leches de larga vida, en la rama de quesos, cremas, mantequillas y yoghurts existe una gran competitividad, a juzgar por el número de empresas existentes, el carácter regional de la mayoría de ellas y las bajas barreras a la entrada en cuanto a los requerimientos de capital, tecnología y escala de producción.

En la rama industrial de derivados lácteos las grandes y medianas empresas se encuentran integradas a través de contratos con productores nacionales de leche. Asimismo muchas de éstas poseen una gran diversidad de productos que van desde leches de larga vida hasta quesos, cremas, mantequillas, yoghurts y otros productos lácteos.

En cuanto a la ocupación directa se estima que actualmente se emplean a cerca de 75000 personas, y tan solo en el área de la producción de leche, se generan aproximadamente 175000 empleos indirectos, a los que hay que sumar otros 100000 puestos de trabajo del personal encargado de transportar y refrigerar la leche fresca y de comercializar y vender los productos en casi la totalidad de las poblaciones del país. Pero su importancia no solo reside en el volumen de empleos o ingresos que produce, sino en que se trata de una industria dirigida a cubrir las necesidades básicas de alimentación de la población, lo que la convierte en una rama estratégica y fundamental para el desarrollo nacional; además, se trata de una industria con una gran tradición familiar, en la que, independientemente del tamaño de la empresa, cuenta con personas conocedoras del negocio.

La leche es un producto que se utiliza tanto para el consumo final (sin que sea transformada por ningún proceso industrial o artesanal), como para el consumo intermedio (materia prima básica) para una gran diversidad de productos alimentarios que forman parte de la dieta de la mayor parte de la población nacional y mundial.

3. CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA LECHERA.

A. DERIVADOS LACTEOS.

Entre los principales derivados lácteos se encuentran:

a) QUESOS:

Los quesos a su vez se pueden subdividir de acuerdo a sus características en maduros (chihuahua, manchego, cheddar, amarillo, oaxaca); semi-maduros; frescos (incluido el requesón), y añejos (cotija), según el tipo de tratamiento a que sean sometidos.

b) SUEROS:

El desarrollo de esta subrama industrial va ligado al de la quesería, pues se trata de un subproducto que surge de la elaboración de quesos; su comercialización es posible en su forma líquida o en polvo, con todos sus elementos o modificando para su utilización en otros productos que requieren entre sus ingredientes a elementos de la leche.

c) LECHES INDUSTRIALIZADAS:

Son las que gracias al proceso de transformación al que son sometidas logran aumentar en forma notable la vida del producto. Estas leches se clasifican a su vez en:

- * Leche pasteurizada, que reúne las condiciones adecuadas para el sano consumo humano.
- * Leche ultrapasteurizada o de larga vida.
- * Leche evaporada, ya sea normal, ultrapasteurizada, entera, semidescremada o descremada.
- * Leche condensada.

- * Leche en polvo, entera, semidescremada y descremada; y
- * Fórmulas lácteas para infantes, es decir, leche maternizada, acidificada o modificada en algunos de sus elementos.

La producción de este tipo de leches exige grandes inversiones y un alto contenido tecnológico, por lo que el número de industrias que se dedican a esta actividad es reducido. Otro elemento que limita el crecimiento de las plantas dedicadas a la industrialización de la leche es el alto volumen de consumo de leche bronca (sin pasteurización) en el país.

d) LECHEs ACIDIFICADAS O FERMENTADAS:

El yoghurt, jocoque, etc. son productos que se caracterizan por contener bacilos vivos que no pueden ser pasteurizados, pues perderían su característica principal. A diferencia de otras subramas de la industria de la leche, la del yoghurt ha observado un crecimiento notable durante los últimos diez años, en virtud de que se ha empezado a consumir como postre, por sus características nutritivas. Para el abastecimiento del mercado nacional existen sólo unas cuantas empresas grandes que, satisfacen la creciente demanda a la cual ofrecen diferentes tipos de productos (yoghurt y jocoque normales, yoghurts líquidos, yoghurt "light", etc.) de alta calidad, a base de bacilos vivos.

e) CREMAS Y MANTEQUILLAS:

Estas subramas, como la de los quesos, se integran por numerosas microindustrias familiares o artesanales que trabajan en forma más intensa en las épocas de alta producción de leche fresca y que cubren en forma temporal las necesidades de los mercados locales y regionales. Por la tradición culinaria mexicana, en la que la crema es indispensable para la elaboración de innumerables platillos, el volumen de producción de crema es alto y junto con el de las mantequillas ha tenido un gran desarrollo durante los últimos quince años.

Existen también empresas medianas o grandes de alcance nacional, con mayores inversiones en infraestructura que industrializan las cremas y mantequillas todo el año y producen en forma simultánea otros derivados de la leche, como son los quesos. Rara es la empresa que se dedica sólo a producir la crema o mantequilla.

f) HELADOS Y MEZCLAS PARA HELADOS:

Han observado un ritmo de producción ascendente y han contribuido a la consolidación de empresas grandes, medianas y pequeñas en toda la República Mexicana. Sin embargo, hasta ahora el consumo es estacional, pues sólo se consumen como fuente disminuir la producción en épocas de frío, en las que podrían considerarse como fuente calórica.

g) ROMPOPE:

Es un producto con mucho arraigo en la población mexicana, con mayor énfasis en la zona centro del país y a pesar de que en los últimos años sus niveles de producción se han mantenido estables producción es un artículo de exportación, que tiene grandes posibilidades de desarrollo en el comercio internacional.

h) CAJETAS, CHONGOS ZAMORANOS Y DULCES DE LECHE:

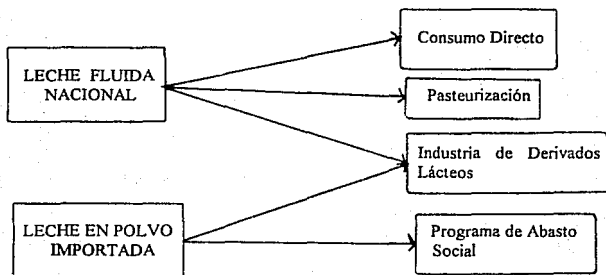
Son otros productos que por su calidad han mostrado crecimiento en los pasados tres quinquenios y ofrecen interesantes alternativas para la exportación. En el caso de las cajetas, elaboradas principalmente con leche de cabra, los industriales de la leche contribuyen a elevar los ingresos familiares de los pequeños productores que los abastecen. Por su parte los chongos zamoranos son exportados a Estados Unidos, Europa y Medio Oriente.

Los derivados lácteos son sólo una forma en que se utiliza la leche, existen otras tres formas.

B. UTILIZACION DE LA LECHE EN MEXICO.

La leche disponible en el país se destina a cuatro usos principales como se muestra en la figura 1: consumo directo, pasteurización, elaboración de leches de larga vida y fabricación de derivados lácteos. Los agentes que intervienen en la distribución de la leche y sus derivados son privados y públicos.

FIGURA 4.1
UTILIZACION DE LA LECHE EN MEXICO.



C. PRODUCCION NACIONAL

Los industriales de la leche enfrentan dificultades causadas por:

- * La insuficiencia de la producción de leche nacional siendo que hasta 1965 México fue un país autosuficiente en la producción de leche fresca y hoy es el primer importador de leche en polvo.

- * La escasez o inaccesibilidad de financiamiento (sobre todo en el caso de pequeñas y medianas empresas).
- * Las excesivas regulaciones.
- * El control de precios, y otros.

Por otra parte y en virtud de que la eficiencia de todo proceso productivo está íntimamente relacionada con la eficiencia de cada una de las partes de la cadena productiva que inicia en la producción y el costo de la materia prima, en el caso de los productos elaborados con leche, la producción de leche fresca determina los procesos industriales que la utilizan.

No obstante, y a pesar de que la explotación ganadera no es uniforme (desde producción es tabulada hasta de doble propósito, con importantes variaciones en sus rendimientos, en tanto que la primera produce entre 4 y 6 mil litros al año y la última se sitúa en alrededor de 750 litros, lo que se traduce en un promedio diario por vaca de 3.9 litros, cuando en países desarrollados esta cifra es superior a los diez litros), la calidad de muchos de los productos mexicanos se encuentra a la altura de cualquiera de los del mundo, porque las industrias cuentan con mano de obra calificada para ello y porque existen en México empresas altamente industrializadas con tecnología moderna y competitiva. Ciertamente no son todas, las medianas y pequeñas deben hacer un esfuerzo por modernizarse para estar en condiciones de competir en el mercado globalizado y para que sean los competidores los que juzguen sus productos y elijan.

a) EVOLUCION DE LA PRODUCCION NACIONAL DE LECHE.

La actividad lechera a partir de 1989 mostró un importante grado de recuperación, al pasar de los 5577 millones de litros a los 6717 en 1991, representando un incremento total del 20 % y se espera, para el presente año, una tasa de crecimiento de 3.8 %

La recuperación de la producción, principalmente en el sistema especializado, ha permitido abastecer en mayor medida a la planta industrial, notándose cambios importantes en los volúmenes de producción de leches ultrapasteurizadas, yoghurt y leches industrializadas.

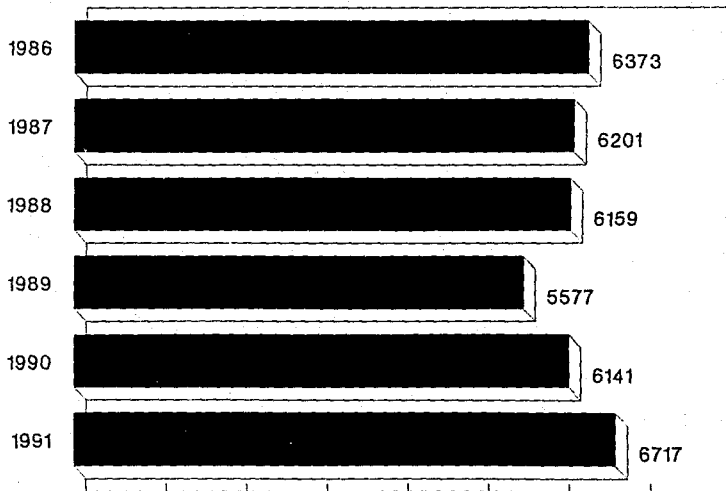
b) DESTINO DE LA PRODUCCION NACIONAL DE LECHE.

Se estima que el 58.6 % de la producción nacional de leche, se utiliza en procesos de industrialización, el 41.3 % restante lo absorbe la economía informal, que en el sistema leche, asume las características del botero vendedor de leche bronca, hasta el quesero artesanal, que procesa la leche y que se ve imposibilitado de llevar a los centros de consumo por contingencias climatológicas o falta de canales adecuados para su venta y que en forma de quesillos, llega a los consumidores a precios muy bajos, deprimiendo los precios de los productos de la industria formal, ocasionando graves distorsiones al sistema, por su operación negativa tanto para el productor primario, como para el industrial.

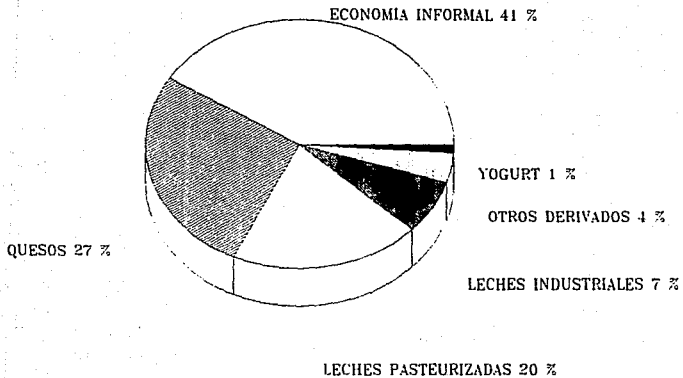
A continuación se presentan gráficas de la evolución nacional de la producción de la leche y el porcentaje en que se destina la misma para la elaboración de productos lácteos, cabe mencionar que las gráficas que se presentan es este capítulo fueron tomadas de un escrito de la Asociación nacional de productores de leche llamado Ñ La autosuficiencia lechera en México Ñ un desafío urgente y factible, México, SARH, 1992.

EVOLUCION DE LA PRODUCCION NACIONAL DE LECHE

(MILLONES DE LITROS)



DESTINO DE CONSUMO DE LA PRODUCCION NACIONAL DE LECHE
(100% = 6'717 MILLONES DE LITROS)



Quesos	26.7 %
Leches pasteurizadas y U. P.	20.1 %
Leches industrializadas	7.2 %
Yoghurts	1.1 %
Otros derivados lácteos	3.5 %
Economía Informal (queseros artesanales y boteros)	41.3 %
Total	99.9 %

C. DEFICIT EN LA PRODUCCION DE LECHE.

Nuestro país perdió la autosuficiencia en la producción de leche a partir de la década de los setentas, debido a políticas equivocadas del sector oficial y aceptadas en forma tácita o explícita por el sector privado. Por una se parte sujeto a una camisa de fuerza al sistema de leche a través de los precios oficiales establecidos sin sustentación económica, que se imponían desde la producción primaria, hasta el producto terminado, sin consideraciones de costos, calidad, rentabilidad, etc., soportando el abasto en la importación de leche en polvo, en esquemas poco transparentes, que propiciaban desviaciones, que finalmente repercutían en perjuicio del productor de leche.

El déficit señalado se incrementa con la importación de leche fluida, como materia prima y como producto terminado, sueros y lacto sueros, caseínas y caseinatos, quesos como materia prima y como terminado.

D. COMPETITIVIDAD.

La producción de leche en México no es competitiva por los altos costos de los insumos para alimentación y control de precios y porque a nivel de cadena alimenticia, el sector no cuenta con esquemas de subsidios a la producción como en Estados Unidos y Canadá y en donde cerca del 60 % del valor de su producción se subsidian, lo que propicia la competitividad en precio de estos países.

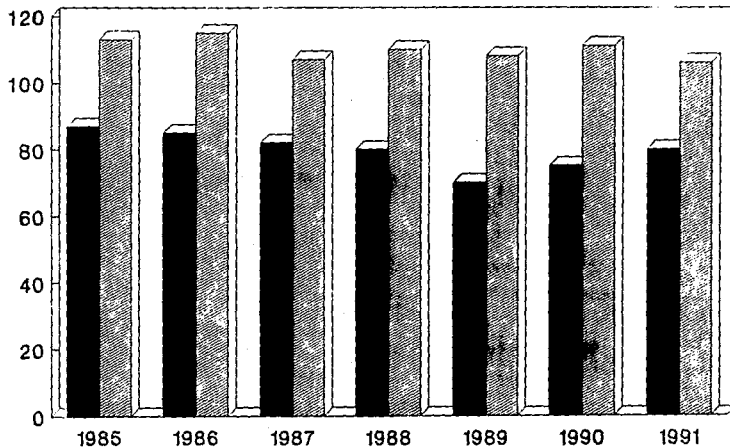
El costo promedio de producción en México es 18 % superior al de Estados Unidos en términos nominales, sin embargo, si se descontara al precio de Estados Unidos el subsidio implícito, el costo en México sería inferior.

Los egresos más fuertes en un establo se refieren a la alimentación del ganado. La relación entre el gasto por alimentación y la producción en litros, es menor en Estados Unidos que en México, lo que demuestra que en la cadena productiva de la leche el subsidio es determinante en el precio, en virtud de que los insumos también contienen una cantidad significativa de distorsión del precio real.

Hay países muy desarrollados, como Estados Unidos o algunos europeos que tienen una fuerte producción excedente de leche, que transforman en derivados de la leche, para exportar con subsidios gubernamentales, a otros países del mundo.

*EVOLUCION DE LA DISPONIBILIDAD PER CAPITA
DE LECHE Y SUS DERIVADOS*

LITROS / AÑO



■ IMPORTACIONES ▨ EXPORTACIONES

Hay otras naciones, como Australia y Nueva Zelanda o como diversos países sudamericanos que gozan de condiciones muy favorables para una producción muy abundante y barata de leche fresca, que se transforma en productos derivados de la leche, que pueden también ser exportados a precios muy baratos.

Resulta imposible a la industria de derivados de la leche en México competir con estas exportaciones que nos pueden hacer otros países a muy bajo precio. La situación mundial en la producción de lácteos anula la capacidad de entrar en competencia equitativa con el exterior. Si a esto agregamos la gran diferencia en economías de escala que presenta nuestra planta industrial respecto de aquellas ubicadas en países con elevados niveles de desarrollo, y las constantes situaciones de dumping a las que nos tendremos que enfrentar, una apertura discriminada de nuestra economía, conduciría rápidamente al cierre de buena parte de la planta agroindustrial, como ya está ocurriendo.

E. PRECIO.

En México, el precio controlado limita la producción por bajas utilidades, mientras que en Estados Unidos y Canadá la producción se favorece por los subsidios que en 1988 alcanzaron en promedio el 59 % del valor de la producción.

Esta producción demuestra el alto grado de competitividad del producto en esos países frente al mexicano con un criterio artificial de mercado. Así el precio de importación proveniente de Estados Unidos es 42 % inferior al precio pagado al productor en México y un 40 % más barato al precio pagado al productor de los Estados Unidos y Canadá.

Debe considerarse que el control de precios a que son sometidos los productos nacionales y al que no se incorporan los importados ofrecen a los comercializadores mayores márgenes de ganancia que los nacionales, con el consecuente desplazamiento de los productos nacionales.

F. IMPORTACIONES.

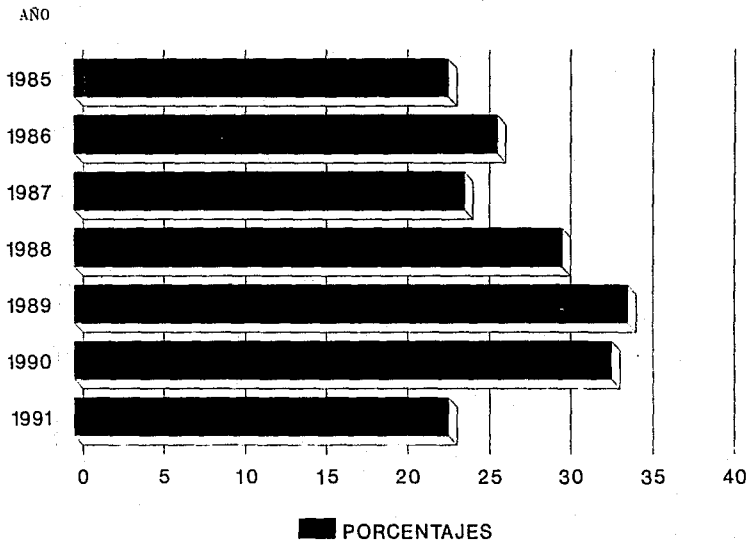
La producción lechera del país es insuficiente para cubrir las necesidades de consumo de la población, por lo que ha sido necesario recurrir a las importaciones de leche en polvo, grasa butírica y otros productos e ingredientes lácteos para complementar la oferta nacional. Las importaciones de leche en polvo se han incrementando en forma acelerada y representan cada vez una parte más importante de la oferta total. De hecho México se ha convertido en el principal importador de leche en polvo de Latinoamérica.

Los principales países importadores de leche en polvo descremada son: Holanda, Italia, México y Japón.

Si siguen existiendo las condiciones para continuar el suministro de leche al consumidor apoyándose en las importaciones de manera eficiente y económica, los volúmenes crecientes de importaciones provocarán:

- * Incremento en las salidas de divisas por mayor consumo nacional y por posibles aumentos del precio en la leche en polvo importada.
- * Dependencia creciente en el suministro de leche en polvo del exterior.
- * Mayor presión en los inventarios de leche en polvo, sobre todo en zonas no aftósicas, limitando la capacidad de realizar adquisiciones entre gobiernos a precios subsidiados.

*IMPORTACIONES DE LECHE Y SUS DERIVADOS COMO
PORCENTAJE DEL CONSUMO NACIONAL APARENTE*



- * Reducción de la inversión y de la producción nacional de leche con la consecuente pérdida de empleos, movimientos migratorios del campo a las ciudades, erosión de una actividad económica con tradición y reducción o eliminación de las posibilidades de complementar el ingresos de las clases rurales de escasos recursos con la producción de leche.
- * Suministro creciente de leche en polvo importada a la industria, limitando el potencial de desarrollo del sector pecuario nacional.

El problema de la importación de la leche en polvo es realmente un aspecto que ha ido en aumento en los últimos años. En 1986 en una feria nacional de derivados lácteos se expuso al respecto lo siguiente:

“ La Comisión Nacional para el Fomento de la Producción y el Aprovechamiento de la leche, con base en las inspecciones que se verifican a cada industria, determina las cuotas de leche en polvo importada que se puede autorizar a cada empresa para complementar la leche fresca que cada una de ellas recibe, por lo que la leche en polvo no debe substituir a la leche fresca, sino que su función es meramente complementaria y que el procedimiento de cuotas que se tiene establecido permite que, en la proporción de leche fresca en nuestro país, se irán reduciendo los volúmenes de leche en polvo importada”.

Eso fue lo que declararon los representantes de las cámaras y en la actualidad somos uno de los tres principales países importadores de leche en polvo.

a) REGIMEN COMERCIAL.

El régimen comercial en México es más rígido que en los países del norte, en lo referente a la importación de leche en polvo, debido a que sólo Conasupo puede importar dicho producto, pero muy relajado en lo referente a otros productos lácteos, en particular, a las importaciones de leches fluidas y derivados lácteos en los que no media control alguno (a excepción de los sanitarios).

Una situación característica de la protección del régimen comercial en los Estados Unidos, es que sus importaciones de lácteos no han sido superiores al 2 % de su producción, para lograr su objetivo.

G. RESTRICCIONES ECOLOGICAS.

En lo que respecta a restricciones ecológicas la Secretaría de Desarrollo Urbano (la actual Secretaría de desarrollo social -SEDESOL-) establece que todas las empresas que se dedican a la elaboración de productos lácteos tienen la obligación de contar con un equipo anticontaminante, pasteurizadoras y equipo para la recolección del suero de la leche, ya que éste no se puede tirar al drenaje.

H. DEMANDA DE LOS PRODUCTOS LACTEOS.

La demanda de derivados de la leche, en términos generales, no se ha detenido. Se estanca en forma ocasional y temporal cuando, como consecuencia de las elevaciones de los costos, la industria se ve en la necesidad de modificar los precios.

Algunos de los productos derivados de la leche, específicamente las leches industrializadas, están sujetas a un rígido control de precios.

Es imposible que los incrementos en los costos de las materias primas de la mano de obra, de los energéticos, de los demás insumos que esta industria utiliza, en los servicios que requiere para la transformación y distribución de sus productos, en el costo del dinero, etc., dejen de repercutirse en el precio oficial de sus productos, tanto porque la industria carece de los recursos para absorber estos incrementos, como porque se disvirtuaría el principio mismo de la industria privada al tratar de cumplir con una función que, por esencia y por su propia naturaleza, no le corresponde.

El hecho de que el precio de la leche no sea rentable, implica que la industria no tenga la capacidad económica para pagar su materia prima, su mano de obra, sus insumos y sus costos.

Si la industria no puede operar en forma eficiente por falta de un precio adecuado disminuirá su producción, lo que redundará de inmediato en una mayor elevación de sus costos, en especial los fijos.

Los precios de la leche bronca se determinan a partir de su disponibilidad, los costos de producción y la relación entre la oferta y la demanda, dando como resultado un precio que fluctúa entre el 10 y el 60 % superior al precio establecido para la leche que se destina a pasteurización.

En el caso de los derivados lácteos industrializados, los precios dependen de los mismos factores que determinan el de la leche bronca, sin embargo, en términos de competitividad, se sitúan en desventaja respecto a los derivados lácteos que producen las industrias artesanales, ya que estos establecimiento operan en una esfera del mercado que les permite comprar leche a menor precio y vender su

producto a un precio superior al que determina la oferta y la demanda para los industrializados.

Los empresarios de la industria elaboradora de productos lácteos (principalmente industrias grandes) determinan su demanda realizando investigaciones de mercados de forma regular. Mientras que en las micro y pequeñas empresas no llevan a cabo estas investigaciones solo producen de acuerdo a su capacidad de producción y su experiencia.

Hace pocos años el precio de algunos productos lácteos estaba bajo control debido a que éstos se encontraban contemplados en la canasta básica determinada por SECOFI; en la actualidad ningún producto lácteo se encuentra regulado, a menos que sea por políticas de la empresa, sólo la materia prima para la elaboración de los productos: la leche tiene precio controlado, situación que afecta el desarrollo y crecimiento de propia industria.

I. COMERCIALIZACION DE LOS PRODUCTOS LACTEOS.

Desde el punto de vista de la comercialización es importante destacar que existen compañías de distribución con alcance nacional, regional o local y que sólo las medianas y grandes empresas cuentan con una flotilla de camiones refrigerados y con bodegas de alimento suficientes que permiten conservar las características nutritivas y de sabor de derivados de la leche, a lo largo del territorio nacional. A fin de que sean redituables los costos de producción, transporte, refrigeración y almacenamiento, los mecanismos de comercialización y distribución deben ser muy eficientes en tiempo, pues casi todos sus productos tienen fecha de caducidad.

Siendo la leche un producto perecedero, se requiere que su procesamiento se ubique a áreas aledañas a las zonas de producción o construir la infraestructura básica para el acopio, conservación, traslado e industrialización a los centros de consumo.

Los mecanismos de comercialización, distribución y destino de la leche, dependen de una serie de factores tales como el precio, la infraestructura básica con que se cuenta, los sistemas de explotación y su grado de integración productiva, así como la calidad y el volumen disponible que tiene relación directa con la estacionalidad de la producción.

J. TECNOLOGIA.

Para este tipo de industria se requiere de maquinaria especializada que no es fabricada en el país, por lo que la mayor parte de las grandes empresas importan la maquinaria que necesitan, industriales de la leche organiza ferias y seminarios con asistencia de proveedores internacionales en donde se muestra lo más actual en maquinaria, procesos y adelantos de la rama.

4. PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA LACTEA EN LA ECONOMIA NACIONAL.

México ha reiniciado de manera gradual su crecimiento económico. Durante los últimos cuatro años el producto interno bruto real ha crecido de manera sostenida, al pasar de una tasa de 1.7% en 1987 a 3.0 % en 1990. Esta evolución favorable de la economía contrasta con la observada en 1986, año el que se registró una importante disminución de la producción nacional.

De esta manera, en 1990 las cuentas del sector público registraron el mejor saldo de los últimos 25 años; tan sólo de 1987 a 1990 el déficit financiero del sector público como porcentaje del PIB se redujo de 16.0 % a 4.3 % .

En este marco, la industria de la leche y sus derivados ha tenido importantes avances durante los últimos años. En la práctica, esta industria ha iniciado ya un proceso de rendimensionamiento con el propósito de modernizar sus procesos productivos, que le permitan satisfacer las crecientes necesidades del mercado interno y, al mismo tiempo, una inserción efectiva en los mercados internacionales, lo que promoverá la generación de empleos estables y productivos y en consecuencia el fortalecimiento del poder adquisitivo de los consumidores.

La participación de los sectores en la industria de la leche y sus derivados respecto al valor total del producto interno bruto nacional fue de 2.56 % en 1988, no obstante si consideramos al sector transporte con una participación relativa de 1.1 %, la participación total de los sectores que intervienen en el sector lechero alcanza un 3.66 %.

La estrategia del Estado mexicano es propiciar el crecimiento industrial como base del desarrollo del país, lo que ha causado distorsiones intersectoriales que se manifiestan en el caso del sector agropecuario y particularmente, en la ganadería.

Algunas características particulares del crecimiento económico mexicano actual son:

- * El apoyo al sector industrial se da mediante el proteccionismo comercial doméstico y de salarios reales bajos, mismos que se han mantenido deprimidos

gracias a los subsidios al consumidor y a la importación de productos básicos que por sus elevados subsidios en el país de origen tienen precios inferiores a los del mercado nacional, y que han presionado al aparato productivo mexicano enfrentándolo a una competencia desleal.

- * El peso de los subsidios y de los volúmenes y precios de las importaciones recayó en el sector agropecuario, el cual, mediante precios controlados ha servido de cimiento de la industrialización, disminuyendo la caída del poder adquisitivo del salario y transfiriendo recursos a los sectores industriales y de servicio. Este modelo económico en el que se apoyó nuestro país durante los últimos años debe revisarse para colocara los sectores productivos en las mejores condiciones posibles ante la inserción de nuestra economía en la globalización mundial.
- * La inserción de México en el comercio internacional con el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y el Tratado Trilateral de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, así como los tratados con Chile, Centroamérica, Colombia y Venezuela implica la incorporación de patrones y estructuras productivas y comerciales de países que no son compatibles en nuestra economía.

Cada sector productivo debe analizar sus propias características, sus firmezas y debilidades y proponer alternativas para su fortalecimiento en el contexto de las nuevas relaciones de mercado.

El riesgo de que se abandone la actividad y se pierda la cultura de producción lechera, sigue siendo muy alto, ya que en contraposición a la política de precios desarrollada por el Ejecutivo federal, se han incrementado las importaciones sin control y a precios inferiores en productos similares producidos en el país. Destaca el crecimiento impresionante de la importación de suero y lactosuero de leche, caseinatos y derivados lácteos que de 1988 a 1990 crecieron tres veces más en volumen.

5. SITUACION DE LA INDUSTRIA LACTEA.

A. FRENOS A LA PRODUCCION DE LACTEOS.

Se ha insistido en aplicar una política de precios en forma general a un producto lácteo que presenta una gran heterogeneidad en su producción, transformación y comercialización. Si bien se han hecho intentos por resolver el problema de una manera integral, las circunstancias no han permitido que los programas se cumplan y desafortunadamente, en la mayoría de los casos, el factor precio, como incentivo principal del conjunto de medidas previstas para impulsar la producción, se ha quedado rezagado o sencillamente no se ha otorgado conforme a lo pactado.

La repercusión de una política de precios innadecuada, puede ser más negativa que los mismos precios, cuyos diferenciales entre costo de producción y venta sea mínimo, pues inhibe la reinversión a mediano y largo plazo, los programas de mejoramiento y avance tecnológico, y desde luego nuevas inversiones. Cuando se suma el efecto de las dos circunstancias: política de precios inconsistente y bajo margen de utilidad, los resultados son los que se han manifestado en la actividad de la rama de lácteos los últimos meses. Escasez real del producto en todas sus

presentaciones; distorsión del mercado, proliferación de prácticas ilícitas de venta, incremento en los precios de la leche bronca, sin control sanitario ni de precios, utilización cada vez mayor de mezclas de menor valor nutritivo, pretendiendo sustituir a la leche.

Existen también otros problemas no menos importantes que están incidiendo en dicho rezago, el principal de ellos, la falta de integración de los eslabones de la cadena producción consumo del sistema lechero: unos producen la leche fluida, otros la pasteurizan, otros la industrializan, grupos diferentes la comercializan, y el consumidor paga a todos. La integración del sistema es fundamental para el cambio estructural que se requiere.

A nivel de los socioeconómicos, se ubica a la actividad con un nivel de tecnificación sólo alcanzado por grandes inversiones, y al ser su punto de equilibrio alto, dió lugar a la quiebra de explotaciones menos eficientes como son las pequeñas y aún las medianas. La problemática fundamental se sintetiza en los siguientes aspectos:

1. Elevados costos de producción y control sobre el precio de la leche.
2. Reducción de los hatos (sitio en despoblado donde paran los pastores con el ganado).
3. Insuficiente producción de animales de reemplazo.
4. Variación en la disposición y calidad de forrajes.
5. Alta incidencia de mastitis, brucelosis y tuberculosis en el ganado.
6. Reglamentación sanitaria desvirtuada por la comercialización.
7. Desarrollo limitado por las "cuencas" lecheras.
8. Deficiente distribución a nivel rural y

9. Aumento en las importaciones de leche.

Los factores que pueden potencializar la producción son:

- a) Una organización adecuada del mercado de insumos,
- b) La difusión de los procesos de beneficio y conservación de forrajes.
- c) El mejoramiento del actual sistema de precios diferenciado de acuerdo con calidades de leche,
- d) El estímulo a la cría y desarrollo nacionales de becerros de reemplazo,
- e) La vigilancia continua,
- f) La asistencia técnica sistemática y
- g) La formación de nuevas cuencas lecheras.

B. ASPECTOS CRITICOS DE LA ACTIVIDAD LECHERA.

La importación de leche en polvo en México representó en 1988 una erogación en divisas de alrededor de 416 millones de dólares, cuando para 1982 fue del orden de los 83 millones de dólares. Este dramático incremento tuvo como orígenes causas principales:

- 1) El aumento de los precios internacionales de la leche, los cuales presentan una tendencia creciente.
- 2) El crecimiento de la demanda interna.

En el primer caso este aumento ha sido sorpresivo, ya que de 1982 a 1987 el precio internacional de la leche en polvo fluctuó alrededor de 800 dólares la tonelada, para ubicarse en 1989 entre 2000 a 2100 dólares la tonelada.

Otro aspecto a considerar es que si se mantiene la tendencia histórica de la disminución del hato y la producción, las erogaciones de divisas alcanzarían para el año 2000 cerca de los 1250 millones de dólares. Es decir, habría un incremento del 75 % en un período de 10 años.

La estrategia de importar leche en polvo iniciada hace 30 años, aunada a la del precio nacional de leche fluida, respondió a la política de subsidiar el consumo para favorecer el desarrollo industrial, al hacer más accesibles los productos alimenticios básicos a la población empleada en el sector secundario de la economía; además de que el precio internacional de la leche resultó durante muchos años bastante atractivo.

La crisis económica de este decenio (80's) ha provocado una desigualdad del ingreso y un incremento en el desempleo.

Puntos más críticos son los que enfrenta la política oficial en torno a la leche; por un lado, a pesar del subsidio al consumo de la leche, se ha venido presentando una reducción en el consumo aparente per cápita y en el consumo nacional permanente; por otro lado se ha descapitalizado el sistema lechero, se han contraído la inversión y la producción y se ha incrementado la importación de leche.

Sin embargo, es en esta realidad donde se tienen que movilizar los esfuerzos y los recursos; ya que de otra manera se condena al país a la parálisis productiva y a la dependencia alimentaria.

Es indudable que el precio de la leche requiere un ajuste bajo un modelo de liberación del mismo, que permita la reactivación de la producción. La liberación del precio tendría varias repercusiones:

- 1) Estimularía la reactivación de la producción lechera al incrementarse los márgenes de rentabilidad, si bien deberá acompañarse de un conjunto de medidas tecnológicas y financieras.
- 2) Podría provocar una disminución en el consumo de los estratos de bajos ingresos que no se ubican dentro del programa de abasto social de Liconsa.
- 3) Se podría incrementar la importación de leche en polvo en el corto plazo, al ampliarse la base de población demandante de leche del programa de abasto social.
- 4) Repercutiría de manera inmediata en el aumento del precio de los lácteos, provocando con ello una posible reducción en la demanda.

La reactivación de la producción lechera se encuentra fuertemente sujeta a la camisa de fuerza de un mercado interno abatido y un mercado externo altamente competitivo en calidad, volumen y precio.

Por lo anterior se puede concluir que si bien las condiciones de la industria lechera son más críticas, se cuenta con el bagaje humano, de recursos naturales; capacidad técnica y base económica para emprender el camino de la autosuficiencia alimentaria en este producto.

6. LA INDUSTRIA LACTEA ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

Haciendo un balance de la situación por la que atraviesa la industria de productos de leche, algunos industriales del ramo opinan que por el momento se enfrentan problemas de rentabilidad por la contracción de la demanda, resultado de los años de reajuste económico, pero sobre todo por el estricto control de precios a que estuvieron sometidos sus productos, situación que hoy en día ha cambiado.

Esta situación preocupa a los industriales con la firma de Tratado de Libre Comercio, ya que temen que no se fijen los tiempos adecuados para que la totalidad de la cadena productiva opere en condiciones de rentabilidad y competitividad similares a las de los otros dos países firmantes, que cuentan con altos niveles de subsidio.

Ahora que ya se conocen las condiciones de la firma del Tratado se determinó que para el sector agropecuario y todos los productos derivados de éste, entre ellos los lácteos tendrán 15 años de desgravamiento, como a continuación se detalla:⁽³⁾

"Se podrá importar leche en polvo de Estados Unidos con un arancel de 1160 dol. por ton. pero no menor a 139%. La cuota total agregada es de 40000 toneladas métricas. La desgravación del arancel es de la siguiente manera:

a) El 24% del arancel se desgravará en un período de seis años, a partir de la entrada en vigor del TLC; y

3. Información proporcionada por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

b) El 76% restante del arancel se desgravará en un período de nueve años.

Lo anterior significa que México podrá exportar hasta 40000 toneladas con un arancel de cero por ciento; las exportaciones que excedan a la cuota pagarán el arancel correspondiente.

En las negociaciones con Canadá se excluyeron de trato preferencial todos los productos lácteos.”

Los empresarios de la rama proponen que los industriales se vinculen estrechamente con los productores, les brinden asesoría técnica y les den seguridad de que se les va a comprar toda la leche que produzcan, puesto tanto los productores como los industriales son parte de un mismo proceso y el éxito de unos será el éxito del otro. Sólo será posible el acceder a economías de escala si se cuenta con la materia prima suficiente en términos de cantidad, calidad y precio.

Por otra parte, las empresas extranjeras se han dado cuenta que tienen buen mercado en México y por lo que se refiere a la industria nacional, ésta se encuentra tomando representaciones para competir con productos que no pueden suministrar a sus clientes locales y algunas finnas nacionales están logrando una mayor penetración en el mercado. tomando mucha fuerza.

El sector de la industria de la leche es uno de los que enfrenta mayor competencia en el extranjero, ya que ocupa el 4o. lugar en la demanda del consumidor nacional, después de los sectores de dulces y chocolates, panadería y latoría en general. A esto se suma la producción primaria del ganadero y su rezago ante los países ante quien tenemos mayor intercambio comercial.

El presidente de la Cámara de la Industria Alimenticia de Jalisco comentó que en corto plazo el TLC podría frenar un poco a la industria pero más adelante, la industria responderá al reto que se le presenta. Asimismo comentó que la competencia interna sigue y percibe que el industrial ya está convencido que necesita ampliar su mercado, tener más tecnología y más eficiencia. Mencionó que debe dejarse la etapa artesanal de la industria.

Por lo que se refiere al futuro de la industria láctea comentó que no es congruente que a los productores nacionales los estén controlando con precios fijos y que por otro lado, los productos importados, que llegan a México, tal vez con otras calidades, presentaciones, no tengan restricción de precios.

A. COMENTARIOS DE ALGUNOS EMPRESARIOS.

Se hicieron algunas encuestas a empresarios de la industria de productos lácteos y derivados acerca de cómo les va a afectar el TLC, y se obtuvieron las siguientes respuestas:

*** INDUSTRIAS ILSA FRIGO:**

“La posición frente al TLC es muy simple en su contexto, pero difícil o complicada en su aplicación. Muchos empresarios temen a la competencia pues le temen a su incompetencia. Creo que éste es un momento de crisis, entendiendo la palabra en su etimología básica, es un momento de decisión donde desafortunadamente algunos perderán, pero otros triunfarán, son los que se preocupan por su modernización tecnológica pero antes que esto por su modernización mental, es decir, romper los tabúes de la administración por una delegación de responsabilidad en el personal, una administración por objetivos y resultados, aceptar que en México sí se puede.”

* INDUSTRIAS COR:

“ Debemos manejar ciclos de calidad a todos los niveles. “

* CHANTILLY:

“ No nos va a afectar mucho porque el producto es netamente nacional y está posicionado en el consumidor. “

* QUESOS COTIJA:

“Nos afecta por la exportación de algunos países que subsidian y llegan más baratos al país de origen. El Gobierno debe cuidar la productividad del país, bajar la inflación, ser más productivos y más competitivos. “

* DERIVADOS DE LECHE LA ESMERALDA:

“Nos va a afectar un poco, por lo que estamos diversificando mercados, distribuciones más eficientes, más sólidas, más eficaces. “

* CARRANCEDO ALIMENTOS:

“La industria de alimentos en general se va a ver beneficiada porque va a tener que producir con calidad. Nosotros vamos a tener la posibilidad de exportar, porque nuestros productos son productos de calidad. “

* LECHE DELICIOSA:

“A nosotros nos afectó desde hace 14 años, por lo que nos vimos obligados a maquilarle a una empresa de gobierno, ya no producimos. “

* EVAPORADORA MEXICANA:

“ No nos afecta, nuestro producto es de calidad. “

* PRODUCTOS DE LECHE:

“La ley sanitaria americana es muy estricta y es muy difícil para los productos nacionales. “

* INDUSTRIAL LECHERA:

“ No nos afecta, porque producimos base para helado, a menos que se establezcan empresas extranjeras aquí. “

* BOREAL:

“ Nos afecta porque la leche norteamericana tiene mayor margen de utilidad. “

* CREMERIA AMERICANA:

“Ya nos está afectando, estamos manejando calidad internacional. Nos va a beneficiar porque vamos a exportar, de hecho ya lo estamos haciendo. “

Estas son algunas opiniones y podemos concluir que todos coinciden en que hay que producir con calidad para ser competitivos aunado a un cambio de mentalidad empresarial. Sólo triunfan quienes se preocupan por estos aspectos; los mejores.

6. LA ADMINISTRACION EN LA EMPRESA ELABORADORA DE PRODUCTOS LACTEOS.

De acuerdo con la investigación realizada a diferentes industrias lácteas se determinó que en la micro y pequeña empresa la administración que aplican es empírica, mientras que las grandes empresas cuentan con una administración científica.

La aplicación del proceso administrativo en las empresas que se estudiaron, se lleva a cabo de la siguiente manera:

A. PLANEACION:

Se basa en pronósticos de ventas, estudios de mercado, y estacionalidad del producto para lograr un desarrollo de la empresa; es importante aclarar que esto únicamente sucede en las grandes empresas, ya que en las micro y pequeñas trabajan al día y únicamente cubren sus costos, es decir, sobreviven sin generalizar.

B. ORGANIZACION.

Dado que los productos lácteos son perecederos, es necesario que los productores desde los establos, o desde la planta procesadora organicen la producción, comercialización y distribución, teniendo en cuenta las exigencias del mercado. Esto exige la introducción de técnicas adecuadas de producción, manipulación, determinación de calidades, presentación conservación y una supervisión meticulosa en todas las etapas de la cadena, con objeto de garantizar un producto sano y atractivo en el punto de destino. Para ello es necesario que exista una coordinación entre los proveedores de materias primas y los productores de lácteos.

C. DIRECCION.

La dirección de las empresas debe ser con una política de calidad y eficiencia, con una mentalidad de delegación dejando a un lado el proteccionismo a los empleados. Sólo los empresarios que tengan esta filosofía lograrán un desarrollo y crecimiento de sus empresas ante la apertura comercial que está viviendo la economía del país, de lo contrario desaparecerán.

D. CONTROL.

Para la aplicación de la política mencionada es importante establecer normas de calidad las cuales serán acorde a las necesidades y características de la empresa y del producto que elaboren.

La aplicación de normas de calidad para productos lácteos deben contribuir a:

- * Elevar el valor del producto y a eliminar del comercio productos que, en caso de oferta excesiva constituyan una carga en el mercado y tiendan a influir en su estabilidad.
- * Adaptar la producción lo más posible a los gustos y recursos del consumidor.
- * Definir y garantizar la calidad comercial del producto desde que sale de la empresa hasta que llega al consumidor.
- * Promover técnicas modernas de transporte, almacenamiento, manipulación y conservación.
- * Facilitar una relación racional entre el abastecedor y el comprador, creando una terminología común, la formulación de un dictamen lo más exacto posible acerca de la calidad del producto y la introducción de técnicas modernas de venta.
- * Acelerar la cadena de distribución, reducir los costos de la misma en el comercio al por mayor y garantizar en la mayor medida posible, que los consumidores del comercio al por menor reciban productos de calidad definida y consistente, presentados en forma atractiva.

Lo importante no es que existan las normas, sino que tomen conciencia y las apliquen realmente, ya que sólo así se verán los resultados, de lo contrario quedarán sólo en papel.

CAPITULO V

PRESENTACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

1. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

CAPITULO V.

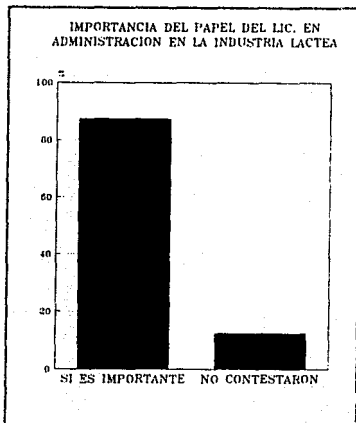
1. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

En los capítulos anteriores se analizaron todos los factores que afectan a la empresa objeto de estudio desde un punto de vista teórico. Para la comprobación o disprobación de la hipótesis de trabajo se aplicó una investigación considerando los factores estudiados de acuerdo a la hipótesis de trabajo, por lo que a continuación se presentan los resultados para el caso de la industria elaboradora de productos lácteos y sus derivados en el D.F.

Los resultados se presentan por cada una de las preguntas del cuestionario aplicado, en donde se proporciona el total de empresas estudiadas y el porcentaje que representan.

1) Importancia del papel del Licenciado en Administración dentro de la empresa:

El total de empresas encuestadas fueron 40, de las cuales 35 lo consideran importante y representan el 87.50% y las cinco restante no contestaron que son el 12.50%

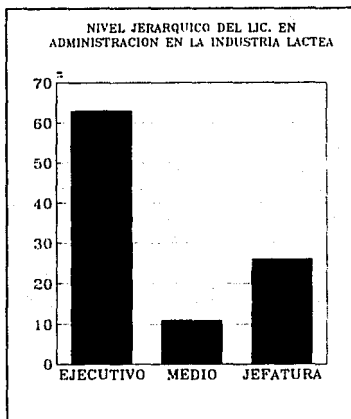
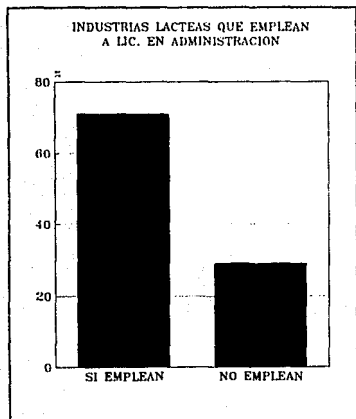


En todas las empresas estudiadas consideraron importante el papel del licenciado en administración, ya que es el profesional que cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir a la organización, sin embargo, al frente de la dirección de la empresa se encontraban, en su mayoría, otros profesionistas o gente sin carrera profesional. Aún cuando existen administradores en la empresa otros profesionistas están ocupando los puestos administrativos.

2) Existen Licenciados en Administración en las empresas?

El total de empresas que consideran importante al administrador son 35 y representan el 100%. De estas 35, 25 empresas que son el 71% tienen licenciados en administración, el 29% restante no emplean. Los niveles en los que se encuentran los licenciados en administración son:

- Nivel ejecutivo 44 administradores 63 %
- Nivel medio 8 administradores 11 %
- Nivel jefatura 18 administradores 26 %

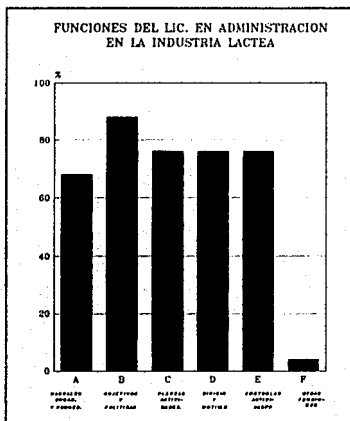


La mayoría de los licenciados en administración se encuentran en niveles ejecutivos, sin embargo, de acuerdo con las entrevistas, su actuación no es del todo activa y participativa.

3) Funciones que realiza el licenciado en administración en las empresas estudiadas:

25 empresas que representan el 100% son las que tienen administradores y sus funciones son las siguientes:

* Manuales	68 %	(17)
* Objetivos y políticas	88 %	(22)
* Planear actividades	76 %	(19)
* Dirigir y motivar	76 %	(19)
* Controlar actividades	76 %	(19)
* Otras	4 %	(1)



* El porcentaje da más del 100% porque los administradores desempeñan más de una función.

Las funciones que desempeña están en relación directa con las características de la empresa, como son el tamaño, el giro y objetivos; ya que en una empresa grande hay, porejemplo, un departamento de organización y métodos en donde el administrador labora en esa área en especial, mientras que en una empresa pequeña no existe esa área, sino una dirección general en donde el administrador se desempeña abarcando todas las áreas funcionales, lo que demuestra su universalidad y adaptación.

4) Comunicación entre el licenciado en administración y los trabajadores:

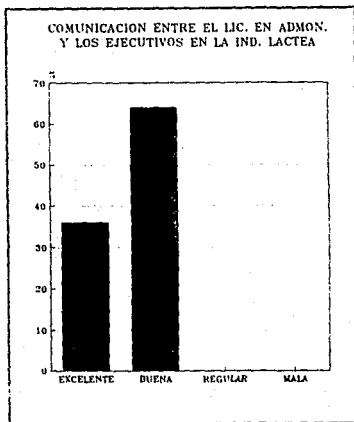
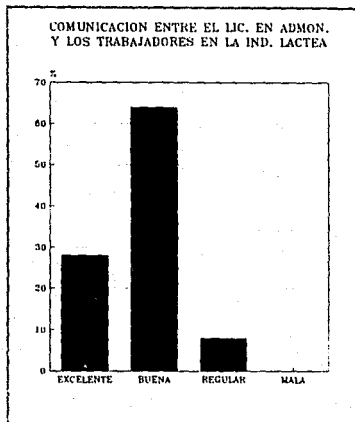
La comunicación que existe entre el licenciado en administración y los trabajadores en las 25 empresas que cuentan con este tipo de profesionistas se considera:

* Buena	64 %	(16)
* Excelente	28 %	(7)
* Regular	8 %	(2)

5) Comunicación entre el licenciado en administración y los ejecutivos:

La comunicación que existe entre el licenciado en administración y los ejecutivos en las 25 empresas que cuentan con este tipo de profesionistas se considera:

* Buena	64 %	(16)
* Excelente	36 %	(9)

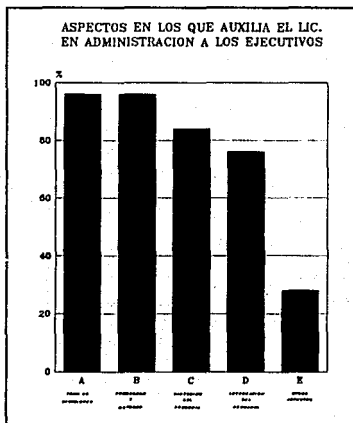


La relación que existe entre el licenciado en administración y los trabajadores y ejecutivos es en general buena, aunque se puede mejorar para lograr mejores resultados. Esto se puede llevar a cabo a través de reuniones o juntas periódicas (en el caso de los ejecutivos) en donde el administrador le demuestre sus avances y proyectos demostrando así, su interés por la empresa. Con los trabajadores lo puede hacer a través del establecimiento de buzones de sugerencia y en su caso, con sesiones en donde los trabajadores puedan expresar sus inquietudes.

6) Actividades en que apoya el licenciado en administración a los ejecutivos:

Las principales actividades que desempeña en las 25 empresas que tienen administradores son:

* Toma de decisiones	96 %	(24)
* Programas	96 %	(24)
* Dirección de personal	84 %	(21)
* Integración de personal	76 %	(19)
* Otras	28 %	(7)



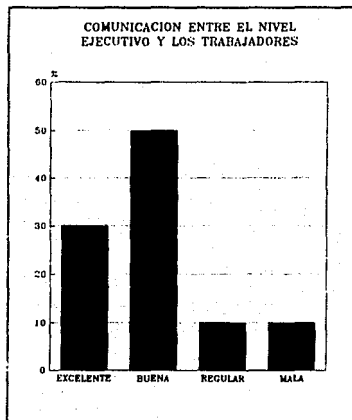
* El porcentaje da más del 100% porque los administradores desempeñan más de una función.

Como se puede observar el administrador apoya en forma considerable en la toma de decisiones, sin embargo, en la integración del personal su participación es menor. En este aspecto tiene que poner mayor énfasis si se quiere lograr un desarrollo integral; no hay que olvidar que el ser humano es el elemento más importante dentro de la organización. Este es uno de los aspectos por los que el administrador no es agente de cambio.

7) Comunicación entre el nivel ejecutivo y los trabajadores:

La comunicación que existe entre el nivel ejecutivo y los trabajadores en las diez empresas que no cuentan con este tipo de profesionista se considera:

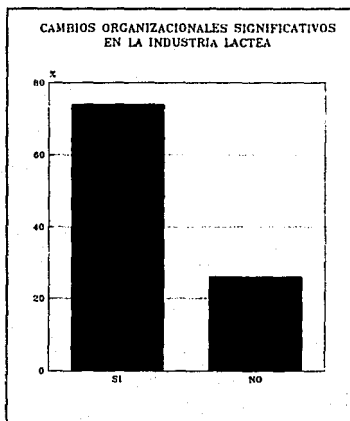
* Buena	50 %	(5)
* Excelente	30 %	(3)
* Regular	10 %	(1)
* Mala	10 %	(1)



Uno de los factores por lo que la comunicación es en promedio buena y no excelente es porque los ejecutivos invierten más tiempo en planear y atender asuntos relacionados con el manejo y funcionamiento de la empresa que en dialogar directamente con el personal, si lo hace pero no con frecuencia, "no tiene tiempo". Es recomendable que contrate a un administrador

8) Cambios organizacionales significativos en las empresas:

En 26 (74%) de las 35 empresas que consideran importante al administrador se han presentado cambios significativos.



Los cambios que ocurren en el medio externo obligan a las empresas a cambiar, si se quieren mantener en el mercado, otras lo hacen por ser de reciente creación y otras simplemente no cambian o lo hacen en una proporción mínima.

9) Personas que dirigen el cambio:

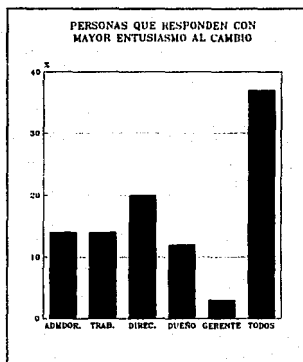
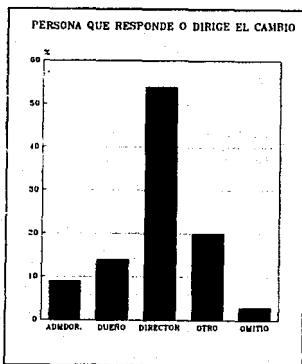
Dentro de las 35 empresas que consideran importante al administrador, las personas que dirigen el cambio son:

• Director	54 %	(19)
• Otro	20 %	(7)
• Dueño	14 %	(5)
• Administradores	9 %	(3)
• Omitió	3 %	(1)

18) Personas que reponen con mayor entusiasmo al cambio:

Dentro de las 35 empresas que consideran importante al administrador, las personas que responden con mayor entusiasmo al cambio son:

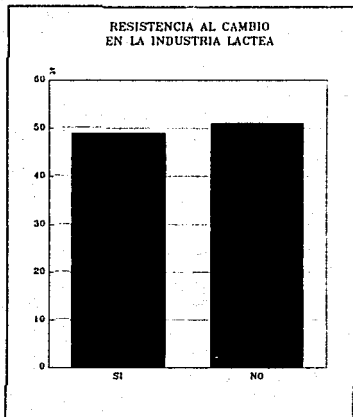
• Todos	37 %	(13)
• Director	20 %	(7)
• Administrador	14 %	(5)
• Trabajadores	14 %	(5)
• Dueño	12 %	(4)
• Gerente	3 %	(1)



El tema de esta tesis es El administrador como agente de cambio en la industria de lácteos y derivados, sin embargo, los que llevan a cabo y dirigen el cambio son los directores de las empresas quienes en su mayoría son ingenieros.

10) Resistencia al cambio:

En 17 empresas (49%) de las 35 que consideran importante al administrador existe resistencia al cambio.



La resistencia al cambio es un fenómeno muy natural, debido sobre todo al temor a lo desconocido, la inseguridad, la falta de educación y preparación, fenómeno que también enfrentan las industrias lácteas.

12) Participación de los trabajadores en el proceso de cambio:

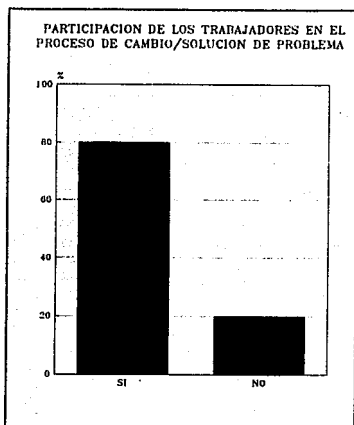
En 28 empresas (80%) que consideran importante al administrador existe participación de los trabajadores en el proceso de cambio.

13) Aceptación de sugerencias del personal:

De las 28 empresas en las que participan los trabajadores en el proceso de cambio en 27 (96%) se aceptan las sugerencias del personal.

15) Respuesta del personal ante el hecho de que lo tomen en cuenta:

En 27 empresas (96%) de las 28 que participan en el proceso de cambio se responde en forma positiva.

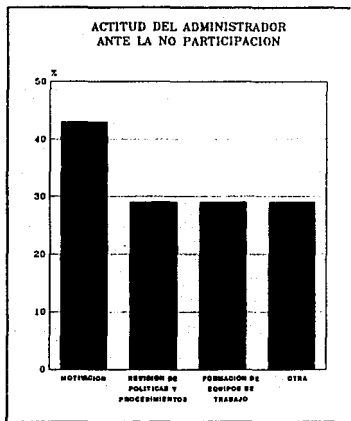


La participación de los trabajadores es buena y se aceptan sus sugerencias, pero esto no quiere decir que se pongan en práctica; se analizan y se estudian, si son factibles se llevan a cabo, si no lo son por lo menos hacen sentir al trabajador parte de la organización. Es necesario cuidar que haya una auténtica participación y no caer en un "pseudoparticipación".

14) Actitud del administrador ante la no participación del personal:

En las 7 empresas que son las que no participan en el proceso de cambio la actitud del administrador es:

* Motivación	43 %	(3)
* Formación de equipos de trabajo	29 %	(2)
* Revisión de políticas y procedimientos	29 %	(2)
* Otra	29 %	(2)



* El porcentaje da más del 100% porque los administradores desempeñan más de una función.

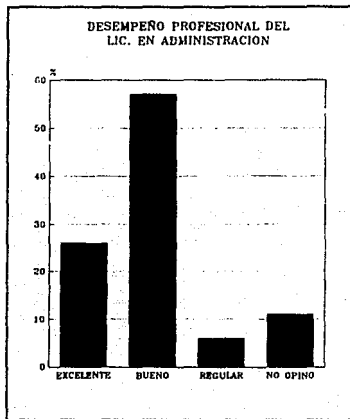
Falta trabajar más en este punto, la motivación no sólo se logra con incentivos económicos. Es importante conocer a los trabajadores, saber su nivel de educación, su estatus para saber cómo motivarlos. Utilizar la motivación y saber cuándo y cómo es un elemento clave para involucrar a los trabajadores. A través de la motivación se puede crear un ambiente de trabajo agradable de tal manera que el trabajador se desempeñe con calidad.

22) Actuación profesional del Licenciado en Administración:

En las 35 empresas que son las que consideran importante al administrador, la actuación profesional del licenciado en administración es:

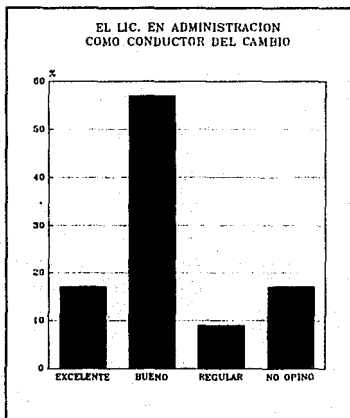
* Desempeño profesional:

- Excelente 26 % (9)
- Bueno 57 % (20)
- Regular 6 % (2)
- No opinó 11 % (4)



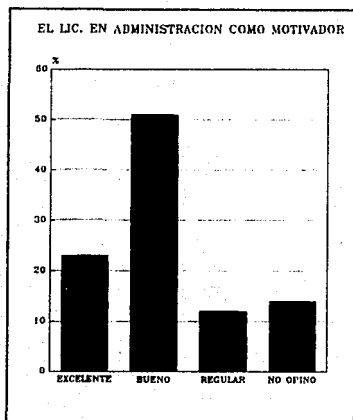
El desempeño profesional es en general bueno, es decir, cumple satisfactoriamente con sus funciones, no obstante, puede mejorarlo pues tiene los medios y los conocimientos para hacerlo.

- * Conductor del cambio:
- Excelente 17 % (6)
- Bueno 57 % (20)
- Regular 9 % (3)
- No opinó 17 % (4)



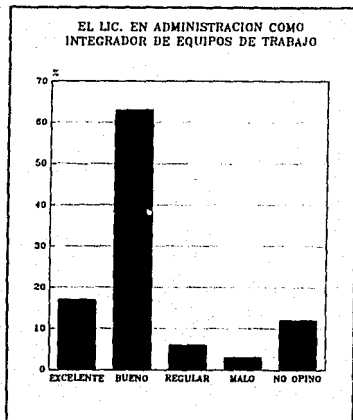
En definitiva, como conductor del cambio, a pesar de lo que se muestra en la gráfica, no se ha desempeñado satisfactoriamente, por lo menos en la rama de lácteos, ya que en las entrevistas se percató que quienes lo llevan a cabo son los ingenieros.

- * Motivador del cambio:
- Excelente 23 % (8)
 - Bueno 51 % (18)
 - Regular 12 % (4)
 - No opinó 14 % (5)



Si se observa en la gráfica, el administrador aplica en un 51% la motivación en sus labores. Si se retoma que la motivación es un de los factores a través del cual se puede crear un ambiente de trabajo agradable, se encuentra que no está siendo eficiente en este aspecto sobre todo por la importancia de la misma. Considero que es un de los factores claves para el buen desempeño de los trabajadores.

- * Integrador de equipos:
- Excelente 17 % (6)
 - Bueno 63 % (22)
 - Regular 3 % (1)
 - No opinó 17 % (3)

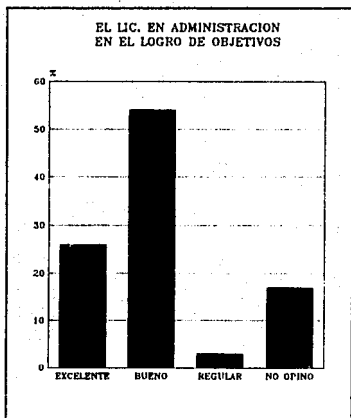


En la formación de equipos de trabajo tiene una actuación más significativa; este aspecto es muy importante, ya que cuando se trabaja en equipo se crea una mentalidad de participación y espíritu de equipo, es decir, de trabajo en conjunto.

* Lograr objetivos:

- Excelente 26 % (9)
- Bueno 54 % (19)
- Regular 3 % (1)
- No opinó 17 % (6)

* Otro 20 % (7)



No se puede decir que se logren los objetivos en un 100%; esto se debe, principalmente, a factores externos de la organización y no tanto por la actuación o el desempeño de los administradores. La industria láctea se ve afectada por este hecho, ya que entre otros aspectos, dependen de la producción de leche y en determinadas épocas del año, en sequía, por ejemplo, las vacas no producen lo mismo que cuando estamos en época de lluvias. Estos factores externos son los que impiden, en su mayoría, alcanzar los objetivos.

Del mismo modo la actuación profesional del administrador es en términos generales buena, pero debe de ser excelente, ya que varios profesionistas están ocupando nuestros puestos, ya sea por el giro de la empresa, por ser negocio propio, por familia, etc., lo que nos obliga a tener un desempeño excelente para poder competir con ellos. Asimismo se encontró que sólo en uno de los casos el dueño y director de la empresa era un Licenciado en administración, siendo que el administrador debe ser emprendedor por los conocimientos que tiene y sus características, lo que implica quizá que se conforma con tener un trabajo seguro y no arriesgarse a tener su propio negocio.

* El total de empresas que representan el 100 % son 35 que son las que consideran importante al administrador.

19) Conocen los trabajadores los objetivos de la empresa:

* El 77 % de los trabajadores los conocen (27)

20) Conocen los trabajadores sus funciones:

* El 91 % de los trabajadores las conocen (32)

21) Alcance de objetivos organizacionales planteados.

* El 57 % de las empresas han alcanzado sus objetivos planteados. (20)

Por lo general los trabajadores conocen los objetivos de su área, es decir, a nivel operativo, no conocen los objetivos organizacionales; no obstante tienen bien definidas sus funciones. Los ejecutivos en su mayoría consideraron que no es necesarios que los trabajadores conozcan los objetivos de la organización.

Por otro lado, el hecho de que cerca de la mitad de las empresas no hayan logrado sus objetivos planteados se debió, principalmente a los constantes cambios en el ambiente externo, a las condiciones de producción, precio y características en general del mercado de lácteos, aspectos en los cuales deben poner más atención.

El análisis de los resultados obtenidos en la investigación me llevó a la disprobación de la hipótesis de trabajo, aspecto que ampliaré en el capítulo de conclusiones y recomendaciones.

***CONCLUSIONES
Y RECOMENDACIONES.***

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La realización de la presente investigación llevó a la obtención de conclusiones, por un lado, de la situación de la industria de productos lácteos y derivados y por el otro de la actuación del licenciado en administración.

En lo que se refiere a la industria de lácteos se concluye que no se han logrado avances significativos para la industria, ya que la diferencia entre 1986 y 1992 no es mucha, lo que se ha hecho es sobrevivir. Comparo 1986 con 1992 porque en 1986 se propusieron varios programas y soluciones para la industria de lácteos, sobre todo por la participación de México en el GATT y ahora, en 1992, estamos en la misma situación con la posibilidad de participar en el TLC.

Siempre se ha dicho que estamos en condiciones para poder incrementar la producción, que la industria lechera cuenta con los elementos necesarios para lograrlo, pero no se ha visto nada en concreto.

Lo mismo se trató en 1986 respecto a la importación de leche en polvo, por una parte, unos decían que se había tenido un incremento exagerado de leche en polvo y por otro que la importación de leche en polvo estaba controlada, que sólo era necesario en la época de sequía, cuando la producción de leche fresca disminuía, pero que la importación iba a ser descendente conforme aumentara la productividad. Y qué es lo que pasa en la actualidad, que somos uno de los principales países importadores de leche en polvo.

En cuanto a planes y programas, éstos siempre han existido, tienen el mismo objetivo, el mismo fin, pero no lo han logrado. Estoy completamente de acuerdo que un programa o un conjunto de políticas no van a solucionar el problema; se necesita un cambio de estructura; mientras la base esté mal, lo demás irá mal por consecuencia.

Hablando específicamente de las industrias elaboradoras de productos lácteos y derivados, principalmente las micro y pequeñas, no cuentan con la tecnología para poder ser competitivas; los trabajadores (obreros), sin generalizar, no tienen una preparación y alimentación adecuada que los haga participar de manera activa en el proceso de mejora, cuentan con una administración empírica. En 1986 también se habló de la liberalización de los precios, que sería uno de los aspectos que ayudaría un poco a los productores de leche, pero han pasado seis años y continúan igual. Se dará ahora realmente esa liberalización?

En el presente sexenio se han dado cambios muy significativos, la estructura del sector público está cambiando, quizá ahora sí se logre algo.

Con base en lo anterior puedo afirmar que existen líneas de acción y programas para mejorar este sector, no hace falta crear más, sino cambiar la estructura, la manera de llevarlas a cabo. De nada sirve tenerlos si de una u otra manera no se pueden aplicar por completo. Se debe dar mayor apoyo a las micro y pequeñas industrias y no sólo en esta rama sino casi en todas. Cómo?, es algo difícil de responder. Considero que se deben atender las prioridades de la micro y pequeña industria, que en este caso son la materia prima: la leche en polvo, a través de una adecuada aplicación de los programas ya existentes. Por otro lado existen también programas de apoyo crediticio pero terminan otorgándose a las grandes empresas, que son las que cubren los requisitos, como son solvencia, liquidez, etc. y las

micro y pequeñas empresas se quedan como el chinito, "mirando". Urge tomar conciencia en este aspecto y que los programas de apoyo crediticio sirvan en realidad para quienes fueron creados.

Todos estos aspectos constituyen el medio ambiente externo de la organización y son factores que el Licenciado en administración debe conocer para saber en qué ámbito se va a desenvolver.

Por otro lado, tomando en consideración la actuación del Licenciado en administración (analizada en el capítulo anterior) en la organización con base en los objetivos de la investigación se concluye lo siguiente:

Al tratar del perfil del licenciado en administración en el capítulo II se determinaron una serie de características, actitudes y habilidades, entre las cuales están: ser agente de cambio, emprendedor, generador de fuentes de empleo, una visión integral de las organizaciones, capacidad de liderazgo, analizar de manera integral las áreas de la organización y otras más, pero lo que más llamó la atención es que, por lo menos en lo que se refiere al ámbito de la industria láctea, el licenciado en administración no está poniendo en práctica estas características y habilidades (sin generalizar), en primer lugar no es agente de cambio, los ingenieros en su mayoría son los que están tomando este papel. Tampoco el administrador está tomando el papel de emprendedor, quizá por el giro y por los conocimientos técnicos que se requieren para hacerlo, sin embargo, ser emprendedor no implica necesariamente instalar un negocio, sino también participar de manera activa en la industria ya establecida y en este aspecto si está actuando, principalmente en las empresas grandes que fueron 16 industrias las

cuales representan el 40% de la muestra, aspecto que indica, no obstante, que no es generador de empleo.

Lo anterior nos lleva a la disprobación de la hipótesis de trabajo de la investigación:

El administrador como agente de cambio conlleva al desarrollo productivo integral de la industria elaboradora de productos lácteos y derivados en el D.F.

debido a que quienes están tomando un papel activo en este aspecto son los ingenieros y el administrador sólo funge como un apoyo. Lo anterior no implica que sea en todos los casos; pero si tomamos como parámetro el número de egresados de esta licenciatura, en realidad son mínimos.

Como ya he mencionado, la práctica es una y la teoría es otra, totalmente diferente a lo que dicen los libros. Hago referencia a esto porque presento varios capítulos "teóricos" referentes al administrador y su medio de actuación, y en la investigación de campo encontré con tristeza que nos falta todavía para poder ser un agente de cambio. Esto se comprueba con el liderazgo; los administradores (que quede claro que esta investigación está basada sólo en la rama de industrias lácteas) no han sabido establecer un liderazgo participativo que involucre a todos los elementos de la empresa, simple y sencillamente porque él no está involucrado del todo.

Considero que uno de los factores que influyen en el hecho de que el administrador no sea agente de cambio ni generador de empleos es el giro de la industria: la rama de lácteos, puesto que los administradores no tienen los conocimientos técnicos necesarios por lo que los ingenieros químicos actúan, en este caso, como líderes y agentes de cambio, situación que no se justifica. Esto es muy importante, ya que los propios empresarios lo reconocen al mencionar que es necesario que el administrador se especialice en la rama y no sólo en alimentos, sino también en algún área funcional teniendo preferencia el área de finanzas.

Por otro lado también se mencionó que el licenciado en administración es el profesionista que tiene los conocimientos necesarios para dirigir a una organización, pero a pesar de ello los dirigentes de las empresas han sabido dirigir y motivar a su personal a pesar de no contar con los conocimientos "necesarios", situación que demuestra que en ocasiones no se necesita ser licenciado en administración para poder dirigir a una organización, es más bien algo innato que si se combina con los conocimientos adecuados se lleva a ser un excelente dirigente.

Hablar del trabajador mexicano es hablar de un mundo diferente. Se dice que el ser humano es el elemento más importante de la organización, pero la realidad nos demuestra que tienen prioridad los aspectos financieros. A qué me refiero? a que el trabajador mexicano ha pasado a ser sólo un medio para obtener ganancias.

En lo que se refiere a la cultura organizacional, creo que aún estamos lejos de poder crear una cultura con filosofía ganadora formada por un espíritu de equipo, con amor a lo que se realiza, y esto es, si recordamos la pirámide de Maslow, a que no se satisfacen las necesidades básicas, se dice que llegamos a penas a un

segundo nivel, es decir, a las necesidades de seguridad (recuerdo que no estoy generalizando) y mientras no esté bien alimentado, vestido, con un techo y la seguridad de poseer lo anterior, no se puede pensar en una autorrealización.

Si recordamos que el desarrollo productivo integral involucra entre otros aspectos, calidad total, productividad, capacitación, desarrollo integrado, planeación estratégica y a la organización como unidad, es difícil que la micro y pequeña industria alcance un desarrollo productivo integral, no es imposible, pero sí difícil, y es un hecho que los licenciados en administración deben aprovechar para convertirlo en una oportunidad de desarrollo profesional.

Con base en lo planteado concluyo que el licenciado en administración tiene un gran reto y una gran responsabilidad. Por lo que ya no basta una licenciatura se requiere mínimo de una especialidad, ya que es lo que demanda el mercado laboral, una actualización constante, modernizarse en todos los aspectos lo que implica ser más eficiente. Un punto que considero muy importante y que hace falta en la mayoría de los administradores es tener iniciativa, atreverse a implantar cambios necesarios. Con la investigación se encontró que sólo se limita a realizar sus funciones. La única manera en que podemos demostrar nuestra capacidad es realizando acciones y no oraciones; la oratoria es bonita, pero la actuación trae resultados y si no queremos ser "del montón" debemos confiar en nuestra capacidad, creernos dignos de lograr objetivos, todo ello basado por supuesto en lo que yo llamo: *La Canción del Administrador*, lo llamo canción, porque cuando alguien entona una canción es porque se identifica con ella, le gusta, le apasiona, la siente; la letra de esta canción es una constante *capacitación, actualización, actuación y superación*; canción que todos los Licenciados en administración debemos entonar.

El reto es difícil, pero no imposible y más aún con los cambios que esta viviendo el país, entre ellos el TLC que nos obliga a ser más competitivos y demostrar que en México también hay personas con capacidad.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA.

- * Anuntes de 40 estudios transculturales.
- * ARIAS Galicia, Fernando. **Introducción a las técnicas de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento.** México, Trillas, 1974.
- * ASPLUND, Gisele. et al. **Estrategias de Desarrollo Integrado.** México, Limusa, 1984.
- * BAIN, David. **Productividad.** México, Mc Graw Hill, 1990.
- * BARAJAS Medina, Jorge. **El hombre, el trabajo y la administración.** México, Diana, 1978.
- * **Biblioteca de administración de la pequeña y mediana empresa.** México, Mc Graw Hill, 1988.
- * BRUNET, Luc. **El Clima de Trabajo.** México, Trillas, 1987.
- * BURT, K., Scanlan. **Principios de la dirección y comportamiento organizacional,** México, Limusa, (3a. ed.), 1990.
- * COLLERETTE, Pierre. et al. **La Planificación del Cambio.** México, Trillas, 1988.
- * CROSBY, Philip. **La calidad no cuesta.** México, CECSA, (7a. impresión), 1991.
- * DE LA CERDA Gastélum, José. et al. **La administración en desarrollo.** México, Xaché-té, 1990.
- * DENISON, Daniel. **Cultura Corporativa.** Colombia, Legis, 1991.
- * DEROSI, Flavia. **El empresario mexicano.** México, UNAM, 1977.
- * DRUCKER, Peter. **El empresario de la nueva era.** México, Continental, 1977.
- * DRUCKER, Peter. **La Gerencia de empresas.** México, Hermes, 1979.
- * FISHER, Laura. et al. **Investigación de Mercados.** México, Mc Graw Hill, s/año, (2a.ed)
- * GEOFFREY, G. et al. **Lo que todo pequeño empresario debe saber.** México, OIT, 1988.

- * GLITOW, Howards. **Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming.** Colombia, Colombia, (3a. reimp.), 1990.
- * GLOS, Raymond. et al. **La empresa y su medio.** Estados Unidos, South-Western, 1983.
- * HERMIDA, Jorge. et al. **Desafío Empresario.** Argentina, Ediciones Macchi, (3a. ed.), 1990.
- * HERNANDEZ Luna, José Ignacio. et al. **Administración por Necesidades,** México, Limusa, 1992.
- * HODGETTS, Richard. et al. **Comportamiento en las Organizaciones.** México, Mc Graw Hill, 1990.
- * ISHIKAWA, Kaoru. **Qué es el control total de la calidad?** Colombia, Norma, (3a.reimp), 1991.
- * JURAN, Joseph. **La planificación para la calidad.** España, Ediciones Díaz de Santos, 1990.
- * KOPELMAN, Richard. **Administración de la productividad en las organizaciones.** España, Mc Graw Hill, 1990.
- * KOONTZ, Harold. et al. **Elementos de administración.** México, Mc Graw Hill, 1983.
- * Manual Elaborado para el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- * MENDEZ Morales,ilvestre. **Economía y la empresa.** México, Mc Graw Hill, 1991.
- * REYES Ponce, Agustín. **El administrador de empresas.** México, Alhambra, 1984.
- * RODRIGUEZ, Leonardo. **Planificación, Organización y Dirección de la pequeña empresa.** Estados Unidos; South-Western; 1988.
- *RODRIGUEZ, Valencia. **Cómo administrar pequeñas y medianas empresas.** México, ECASA, 2a. ed., (2a. reimp.), 1991.
- * SALO Grabinsky. **El emprendedor.** México, FCA de la UNAM, 1988.
- * SCHERMERSRN, John. et al. **Comportamiento en las Organizaciones.** México, Interamericana, (2a. ed.), 1987.

- * SIMONSEN de KRAS, Eva. **Cultura Gerencial**. México, Iberoamericana, 1990.
- * Borrador del Plan 1993 de la Licenciatura en Administración de la FCA de la UNAM.
- * ZORRILA, Santiago. **Introducción a la metodología de la investigación**. México, Océano, (6a. ed.), 1968.

HEMEROGRAFIA:

- * **La Autosuficiencia lechera en México: un desafío uegente y factible**. Asociación Nacional de productores de leche, México, SARH, 1992.
- * BARRA Rivera, Alfonso. "20 Principios prioritarios sobre productividad." **Emprendedores**. Vol. IV, marzo-abril 1991, No. 8, p. 34.
- * BARRA Rivera, Alfonso. "Tips para el logro de la productividad en la capacitación y desarrollo." **Emprendedores**. Vol. IV, noviembre-diciembre 1991, No. 12, p. 18.
- * CASARES, Pablo y MIER, Luis Javier. "Cultura Efectiva". **Expansión**. México, agosto, 1991.
- * CORNEJO, Miguel Angel. "El Líder Corporativo." **Alto Nivel**. México, año III, marzo 1992, núm. 43.
- * CORNEJO, Miguel Angel. "Productividad en época de crisis, proyectando a la empresa hacia el futuro", **Dirección y Control**. México, vol. XX, año XXIII, ago. 1983 núm. 252.
- * DIEZ de Bonilla, Patricia. "Hacia un cambio de mentalidad en el empresario mexicano frente a la apertura comercial." **Emprendedores**. México, vol. IV, mayo-junio 1991, núm. 9
- * "Directorio de Asociados y de productos de la Cámara de Industriales de la Leche."
- * "El Acuerdo Nacional para elevación de la Productividad y la Calidad." **El Empresario**. Publicación semanal para la pequeña y mediana empresa. Año 1, semana 1, lunes 8 de junio de 1992, p.p. 26-27.
- * "El Programa Nacional para la modernización de la micro, pequeña y mediana empresa 1990-1994." **El Empresario**. Año 1, semana 4, lunes 29 de junio de 1992.

- *" Estadísticas básicas de Comercio y Fomento Industrial 1983-1988. " INEGI, México, 1989.
- *GONZALEZ A., Guadalupe. " La Industria de la Leche. " Industria. CONCAMIN, Organó informativo. Vol. 4, febrero 1992, No. 36.
- * La Leche. Organó Oficial de la Comisión Nacional para el Fomento de la producción y el Aprovechamiento de la leche, A.C., Vol. 1, año 1, enero-febrero 1990, No. 3.
- * México Ganadero. Organó oficial de la Confederación Nacional Ganadera. Febrero 1992.
- *NORIEGA Gutierrez, Agustín. "La Creatividad y el nuevo empresario." Emprendedores. Vol. IV; septiembre-octubre 1991; núm. 11
- * " Organó informativo de la Cámara de Productos Alimenticios elaborados con leche, mayo-junio 1986 , No. 12 y 1987, No. 17.
- * SANCHEZ Gutierrez, Salvador. "El Factor Humano". Expansión. Año XXIII; Vol. XXIII; agosto 7, 1991.
- * SIMONSEN de Kras, Eva. Ejecutivos en Finanzas. Año XVI; agosto 1987; núm. 8.1
- * " Situación de la Industria Lechera. " CANILEC.
- * " Situación de la Leche y sus derivados en México. " CANACINTRA.
- * VILA Omaña, Mireya. "El perfil del empresario y la clave del éxito." Emprendedores. Vol. III; enero-abril, 1990; núm. 1.
- * ZAPATA Guerrero, Edgar. " El concepto de planeación estratégica. " Emprendedores. Vol. III, noviembre-diciembre 1990. No. 5-6, p.p. 11-14

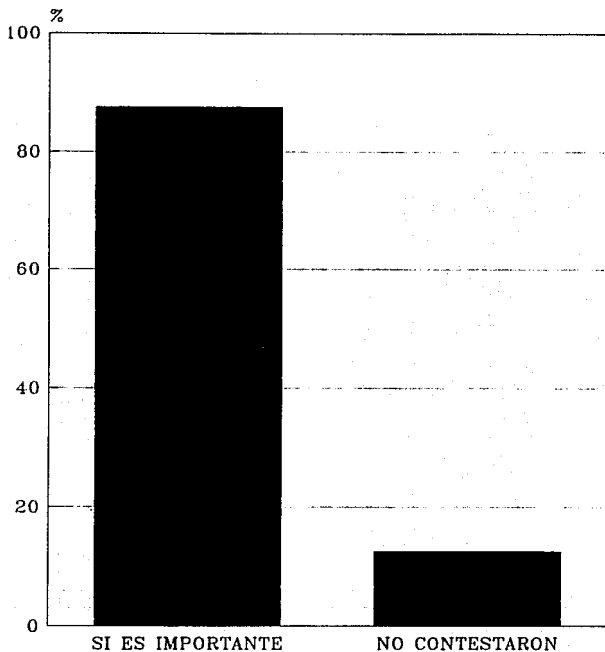
VISITAS DE CAMPO.

- * Cámara de Industriales de la Leche. (CANILEC).
- * Cámara Nacional de la Industria de la Transformación. (CANACINTRA).
- * Cámara de productos Alimenticios elaborados con Leche. (CPAEL).

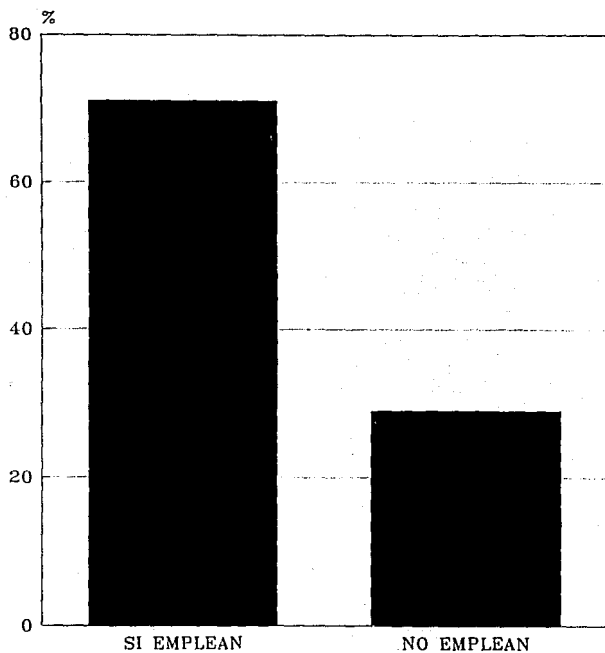
- * Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (INEGI).
- * Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. (SECOFI).
- * Asociación Nacional de Ganaderos Lecheris, A.C. (ANGLAC).
- * Seminario: **El emprendedor, promotor de calidad.** Auditorio: Maestro Carlos Pérez del Toro de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, 18 de mayo de 1992.

ANEXO

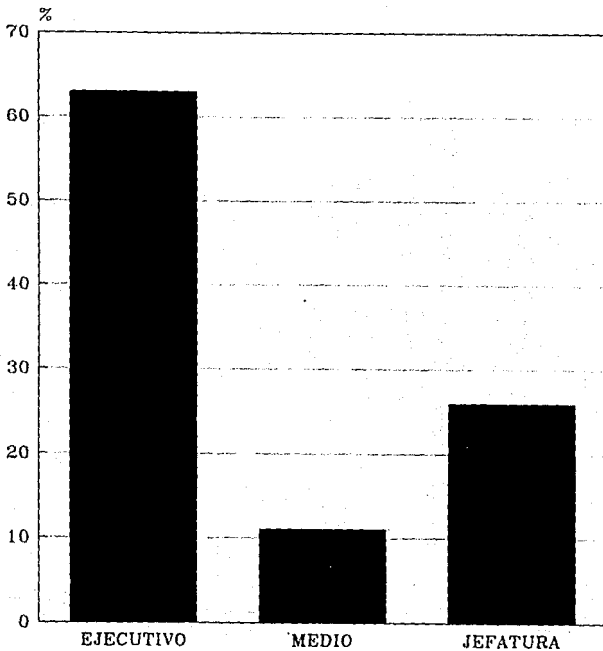
IMPORTANCIA DEL PAPEL DEL LIC. EN ADMINISTRACION EN LA INDUSTRIA LACTEA



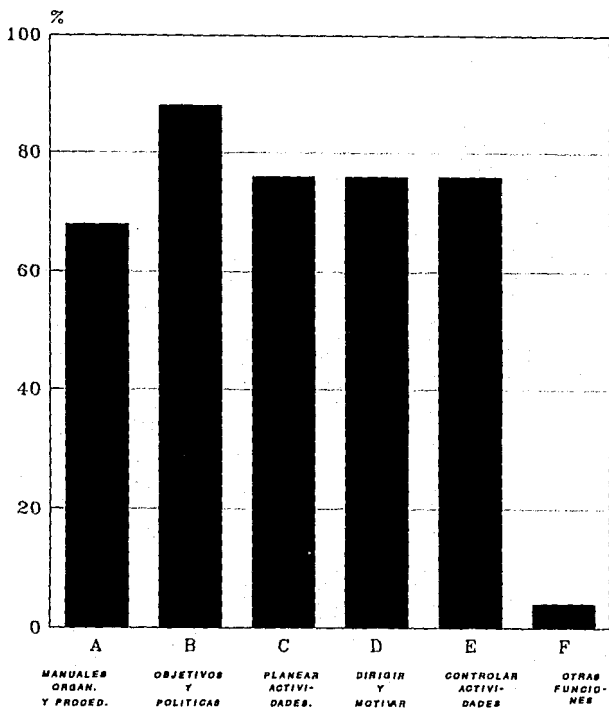
INDUSTRIAS LACTEAS QUE EMPLEAN A LIC. EN ADMINISTRACION



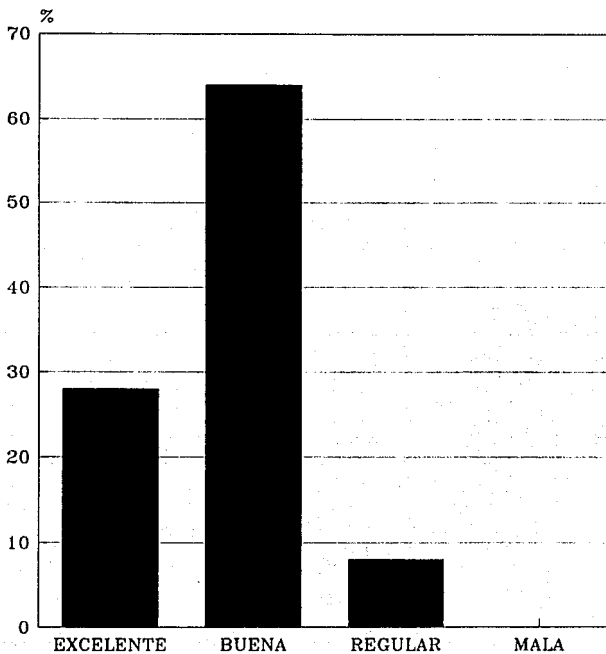
NIVEL JERARQUICO DEL LIC. EN ADMINISTRACION EN LA INDUSTRIA LACTEA



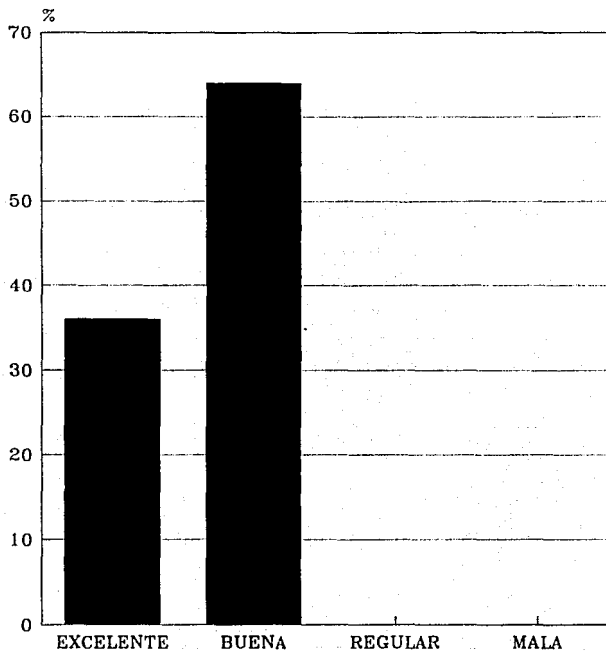
FUNCIONES DEL LIC. EN ADMINISTRACION EN LA INDUSTRIA LACTEA



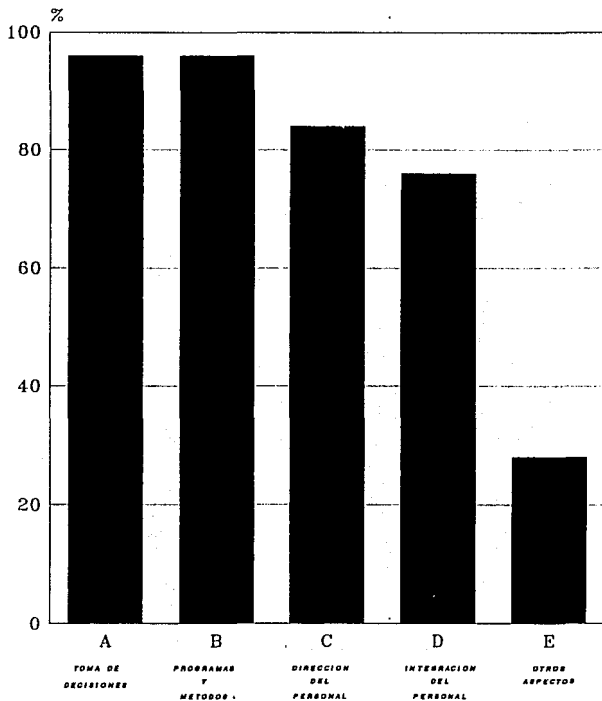
COMUNICACION ENTRE EL LIC. EN ADMON. Y LOS TRABAJADORES EN LA IND. LACTEA



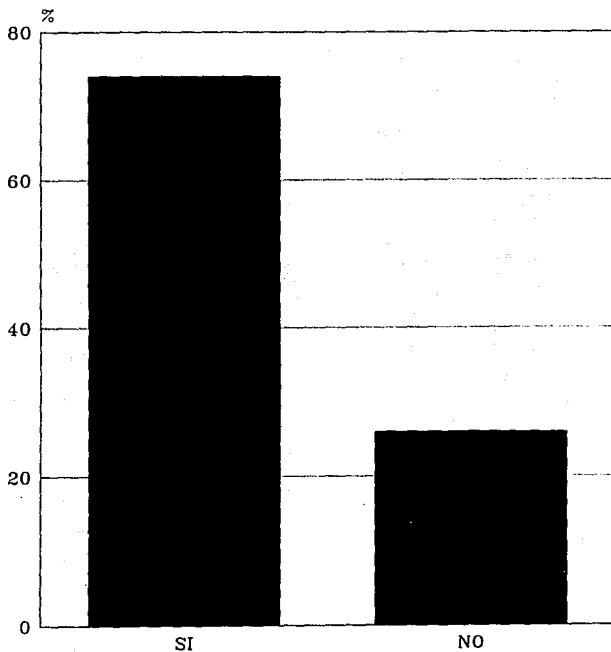
COMUNICACION ENTRE EL LIC. EN ADMON. Y LOS EJECUTIVOS EN LA IND. LACTEA



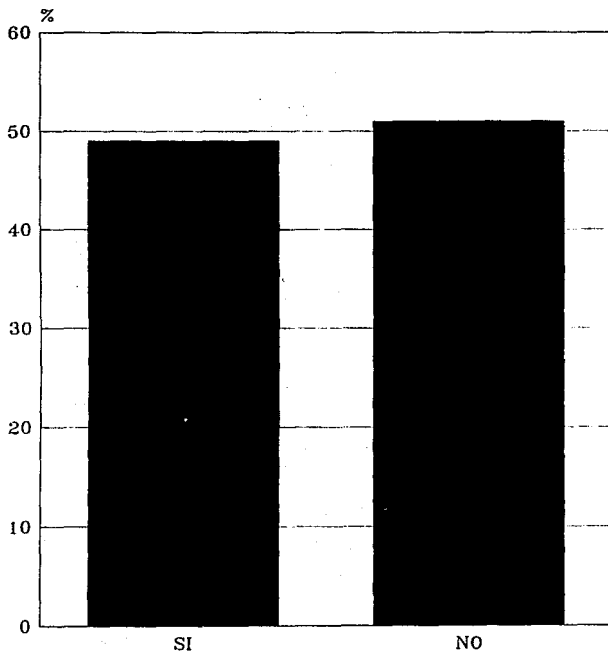
ASPECTOS EN LOS QUE AUXILIA EL LIC. EN ADMINISTRACION A LOS EJECUTIVOS



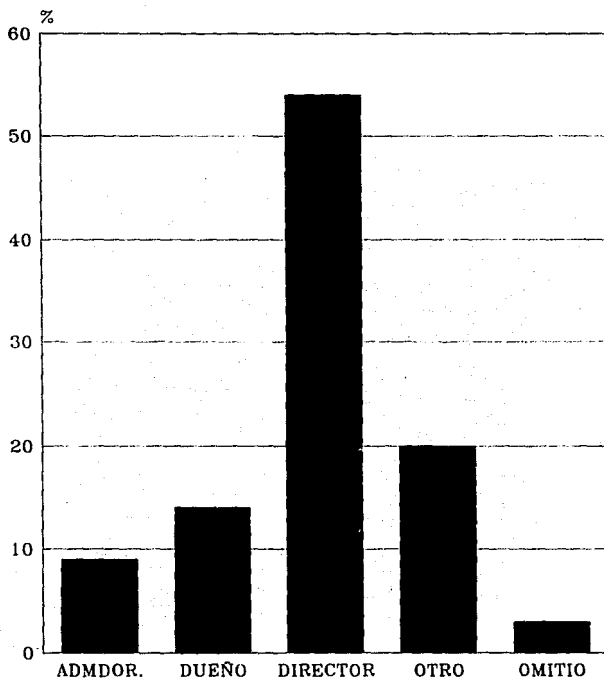
CAMBIOS ORGANIZACIONALES SIGNIFICATIVOS EN LA INDUSTRIA LACTEA



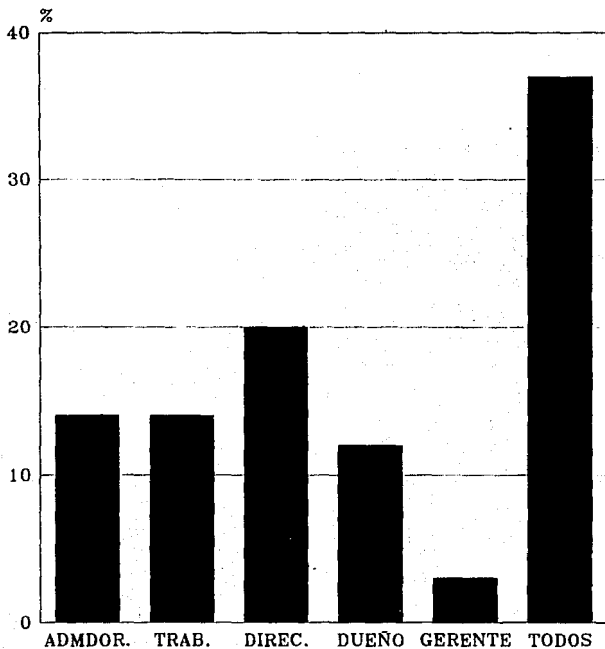
RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA INDUSTRIA LACTEA



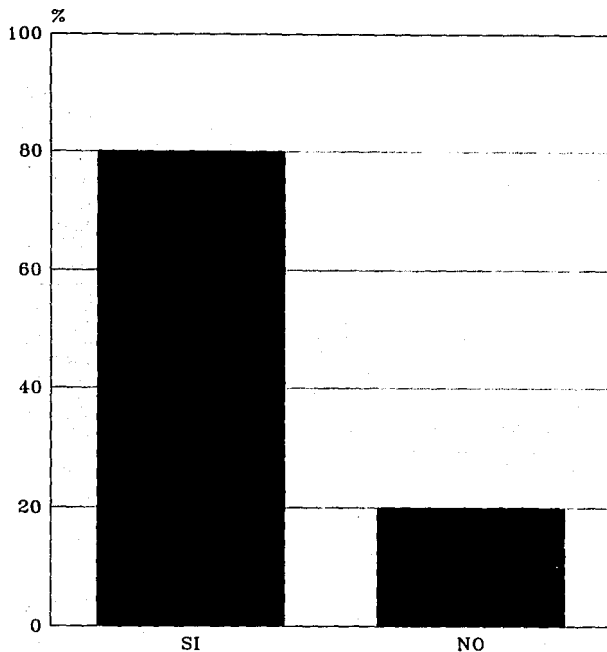
PERSONA QUE RESPONDE O DIRIGE EL CAMBIO



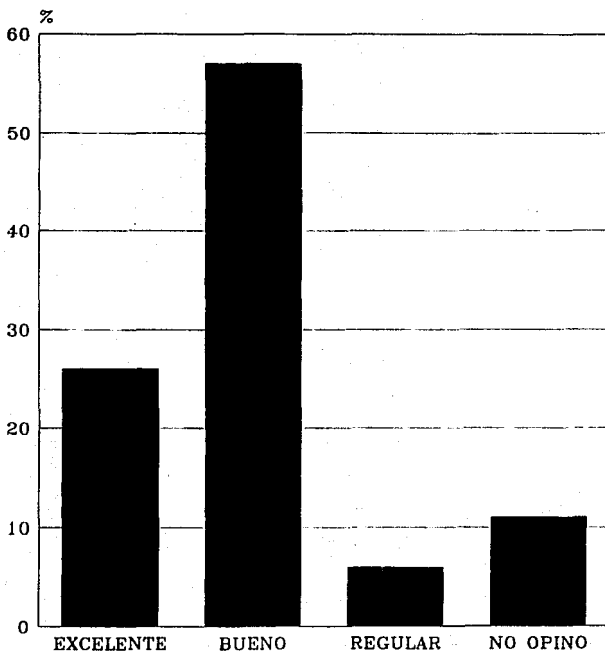
PERSONAS QUE RESPONDEN CON MAYOR ENTUSIASMO AL CAMBIO



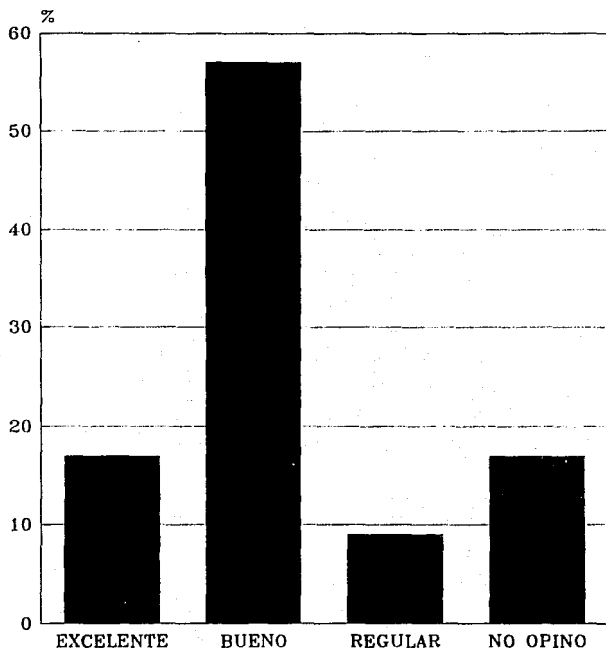
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN EL PROCESO DE CAMBIO/SOLUCION DE PROBLEMA



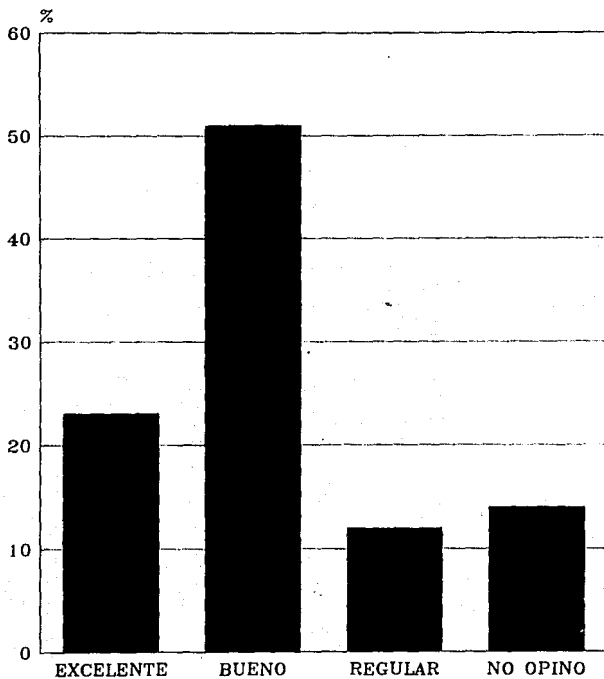
DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL LIC. EN ADMINISTRACION



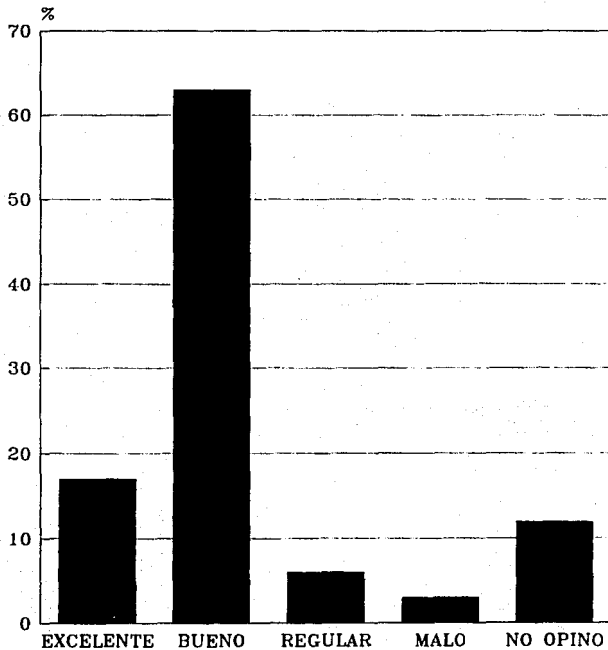
EL LIC. EN ADMINISTRACION COMO CONDUCTOR DEL CAMBIO



EL LIC. EN ADMINISTRACION COMO MOTIVADOR



EL LIC. EN ADMINISTRACION COMO INTEGRADOR DE EQUIPOS DE TRABAJO



EL LIC. EN ADMINISTRACION EN EL LOGRO DE OBJETIVOS

