

58  
24



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**CULTURA GERENCIAL,  
FACTOR DETERMINANTE EN LA COMPETITIVIDAD  
EMPRESARIAL**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N ;**

**MARISOL MIRANDA SALGADO  
GUILLERMO YAÑEZ LOPEZ**

**ASESOR DEL SEMINARIO:**

**L. A. E. SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ**



**MEXICO, D. F.**

**1996**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

## **DEDICATORIA**

**A Dios, por brindarnos esta gran oportunidad: la de vivir.**

**A nuestra Alma Mater, la Universidad Nacional Autónoma de México, porque nos acogió en sus aulas y nos formó.**

**GUILLERMO Y MARISOL.**

\* Dedico esta tesis en primer término a mis padres, María del Refugio López P. y Francisco Yáñez Ch., porque sin su aliento este logro no hubiera sido posible y por la fe, el cariño y la confianza que me han brindado siempre.

\* A mis hermanos: Tomy, Francisco, Guadalupe, Slívia, Jaime, Mónica y Antonio.

Porque siempre he contado con su apoyo y porque a pesar de las circunstancias, continuamos adelante.

\* A mis cuñados y cuñadas; así como a mis sobrinos, con cariño.

**GUILLERMO**

**Esta tesis quiero dedicarla antes que nada, a mis padres, Leoncio Miranda Miranda y Antonia Salgado Flores, porque sin ellos no sería lo que ahora soy y nunca habría concluido este trabajo para el cual siempre conté con su apoyo y cariño.**

**A mis hermanas, Jhazmín y Erika Miranda, porque siempre conté con una mano que me ofrecía ayuda y sobre todo por su comprensión y cariño. Este trabajo también es suyo.**

**A mi abuelita, Tomasa Flores, que con su compañía hizo más llevadero el trabajo y sobre todo por su infinito cariño.**

**MARISOL**

## **AGRADECIMIENTOS**

**Al L.A.E. Sergio Hernández y Rodríguez por su apoyo y asesoramiento de esta tesis. Por su tiempo brindado y por sus valiosas enseñanzas. Por su gran amor y respeto a la administración y por el ejemplo de entrega hacia su trabajo.**

**Al Lic. Isaac Chertorivski, Presidente de Bacardí Latinoamérica, por el apoyo brindado para la realización de esta tesis.**

**Al L.A. Arturo Montenegro, Gerente de Recursos Humanos de Bacardí y Cía, por brindarnos todo el tiempo necesario, por sus consejos, por su apoyo y sobre todo por su amistad.**

**Al Ing. Juan Grau, ex-presidente regional para Norteamérica en Bacardí, por su apoyo brindado en la elaboración de esta tesis.**

**A nuestros amigos y compañeros, por todo ese apoyo brindado en el transcurso del trabajo.**

**A todas aquellas personas que de alguna u otra manera coadyuvaron en la realización de esta tesis.**

**Gracias.**

# INDICE

Introducción

Metodología de la investigación

Definición de conceptos

## Capítulo I. Evolución de la cultura administrativa en México

- 1.1. Antecedentes.....1
  - 1.1.1. Cultura del mexicano.....7
- 1.2. Primeras tendencias administrativas.....26
- 1.3. Técnicas administrativas actuales.....29
- 1.4. Paradigmas.....35

## Capítulo II. La cultura gerencial en México

- 2.1. Características de la Cultura Gerencial en México.....39
- 2.2. Factores que determinan la cultura gerencial mexicana.....41
- 2.3. Estilos gerenciales.....42
  - 2.3.1. El estilo gerencial mexicano.....63

## Capítulo III. Influencia de la cultura gerencial en la competitividad de las empresas (Caso Bacardí y Cía)

- 3.1. Antecedentes históricos de la Compañía.....70
- 3.2. Misión, Objetivos y Filosofía.....76
- 3.3. Estructura de la Empresa.....81
- 3.4. Análisis de la Cultura Gerencial en Bacardí y Cía.....87
- 3.5. La Competitividad de Bacardí y Cía.....100
- 3.6. Investigación de campo en Bacardí y Cía.....110

|  |         |
|--|---------|
| Capítulo IV. Hacia una nueva cultura gerencial en México |         |
| 4.1. Antecedentes y situación actual en México.....      | 136     |
| 4.2. El cambio en la cultura gerencial mexicana.....     | 139     |
| 4.3. El gerente mexicano moderno.....                    | 149     |
| 4.3.1. El estilo gerencial moderno en México...          | 149     |
| 4.3.2. ¿Tiene usted el perfil del nuevo empresario?..... | 160     |
| <br>Conclusiones.....                                    | <br>165 |

**Anexos**

**Bibliografía**

**Hemerografía, revistas y tesis.**

## INDICE DE GRAFICAS

### ESQUEMAS

|   |    |
|---|----|
| Esquema 1. Los tres niveles de diferenciación en la programación mental humana.       |    |
| Esquema 2. Escala Dinámica de la autoridad de Tannenbaun.....                         | 48 |
| Esquema 3. Matriz de Blake y Mouton.....  | 50 |
| Esquema 4. Los cuatro estilos básicos de conducta gerencial.....                      | 53 |
| Esquema 5. Introducción a la Tercera Dimensión.....                                   | 54 |
| Esquema 6. Clasificación de las empresas según su cultura.....                        | 89 |
| Esquema 7. Pasos para obtener la calidad deseada en el personal de Bacardí y Cía..... | 92 |

### TABLAS.

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Índice de puntuación de aversión a la incertidumbre..... | 10 |
| Tabla 2. Índice de puntuación de individualismo.....              | 13 |
| Tabla 3. Índice de puntuación de diferencial en el poder.....     | 15 |
| Tabla 4. Índice de puntuación de masculinidad.....                | 18 |
| Tabla 5. Esquema de trabajo en equipo.....                        | 58 |
| Tabla 8. Los dos sistemas de organización humana.....             | 88 |

Tabla 7. Los cuatro pasos para energizar a la gente.....98

Tabla 8. Tendencia de Venta.....108

## GRAFICAS

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Gráfica Pregunta 1.....   | 112 |
| Gráfica Pregunta 2.....   | 113 |
| Gráfica Pregunta 3.....   | 114 |
| Gráfica Pregunta 4.....   | 115 |
| Gráfica Pregunta 5.....   | 116 |
| Gráfica Pregunta 6.....   | 117 |
| Gráfica Pregunta 7.....   | 118 |
| Gráfica Pregunta 8.....   | 119 |
| Gráficas Pregunta 9.....  | 120 |
| Gráfica Pregunta 10.....  | 121 |
| Gráfica Pregunta 11.....  | 122 |
| Gráfica Pregunta 12.....  | 123 |
| Gráfica Pregunta 13.....  | 124 |
| Gráfica Pregunta 14.....  | 125 |
| Gráficas Pregunta 15..... | 126 |
| Gráfica Pregunta 16.....  | 127 |
| Gráfica Pregunta 17.....  | 128 |
| Gráfica Pregunta 18.....  | 129 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Gráfica Pregunta 19..... | 130 |
| Gráfica Pregunta 20..... | 130 |
| Gráfica Pregunta 21..... | 131 |
| Gráfica Pregunta 23..... | 133 |
| Gráfica Pregunta 24..... | 134 |
| Gráfica Pregunta 25..... | 135 |

## **ANEXOS**

**Anexo 1. Bacardí Estructura Corporativa - 1983**

**Anexo 2. Organigrama actual de Bacardí y Cía.  
México.**

**Anexo 3. Cuestionario**

## **INTRODUCCION**

Debido a la todavía reciente apertura de la economía mexicana, la mayoría de las empresas se han venido dando cuenta que requieren hacerse más competitivas; pero ya no ante un mercado nacional, sino ahora ante un mercado internacional.

Por esta necesidad de hacer competitivas a las empresas nacionales, el equipo de trabajo observó que la cultura gerencial juega un papel determinante en el desempeño que tienen las organizaciones, que se ve reflejado directamente en la competitividad que éstas logren en el mercado en que se muevan.

Es por eso y debido a la inquietud de demostrar esta hipótesis, que el equipo de trabajo decidió nombrar esta tesis así: "Cultura Gerencial, factor determinante en la competitividad empresarial".

Este trabajo lo hemos dividido en 4 capítulos, pero antes de estos decidimos dedicar un apartado especial para metodología de la investigación, donde definimos el planteamiento del problema y la hipótesis y otro apartado más para definición de conceptos donde desarrollaremos los términos cultura, gerencia y competitividad.

En el primer capítulo titulado Evolución de la cultura administrativa en México, repasamos lo que ha sido la cultura en los negocios a lo largo de la historia de México, desde las culturas precolombinas hasta la actualidad, finalizando con un apartado de paradigmas, donde explicamos qué son y su relación con la evolución de la cultura de negocios.

Después pasamos al segundo capítulo llamado La Cultura Gerencial en México, donde hablamos de las características y los factores que determinan la cultura gerencial mexicana, así como de los estilos gerenciales en México y lo que denominamos el estilo gerencial mexicano.

En el tercero, veremos la relación que existe entre la cultura gerencial y la competitividad de una empresa analizando el Caso Bacardí y Cía., quien atravesaba por una fuerte crisis en los 70s y gracias al nuevo liderazgo salió adelante, hasta ser lo que hoy día es: la empresa que cuenta con la marca de mayor venta en el mundo.

En el cuarto capítulo, denominado "Hacia una nueva cultura gerencial en México", mencionamos a grandes rasgos los cambios que sufrió México por la apertura de su economía y la relación que guardan estos cambios con el cambio de cultura gerencial mexicana, hasta terminar con un apartado que menciona los requisitos que se necesitan de un empresario de hoy, frente a los cambios que actualmente vive el mundo.

Esperamos que la lectura del trabajo sea amena y que despierte el interés sobre el tema, así como ojalá sirva de base para futuras investigaciones.

## **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **SELECCION DEL TEMA:**

Para llegar al tema del presente trabajo, se utilizó la técnica de la lluvia de ideas teniendo como objetivo proponer temas sobre los problemas que afronta la empresa mexicana actualmente.

Fue así como se llegó a la conclusión de que el tema a investigar debería ser la cultura gerencial en México; así mismo pensamos que el estilo gerencial es determinante para coadyuvar a el logro de los objetivos en la empresa y determinará en parte si es o no competitiva. Por lo tanto el título original es: "La cultura gerencial; factor determinante en la competitividad empresarial".

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

\*¿Qué papel juega la cultura gerencial en el desempeño empresarial de las organizaciones en México?

\*¿Cómo afecta la cultura gerencial el desempeño empresarial de las organizaciones en México?

\*¿Qué tipo de cultura gerencial hemos tenido en México y por qué?

\*¿De qué depende la cultura gerencial o que factores la afectan o determinan?

\*¿Cuál es la tendencia o perspectiva de la cultura gerencial en nuestro país?

## **OBJETIVOS:**

\*Plantear la necesidad de cambiar esquemas tradicionales (paradigmas) y proporcionar elementos para un mejor entendimiento y adecuación de la cultura gerencial a la situación socio-cultural y político-económica de nuestro país.

\*Coadyuvar al desarrollo organizacional de empresas mexicanas.

\*Sembrar la inquietud sobre la investigación del tema, así como cimentar las bases para investigaciones futuras.

\*Cumplir con el requisito del examen escrito que exige la UNAM para obtener el título de Licenciado en Administración.

## **HIPOTESIS:**

\*La cultura gerencial es factor clave para el éxito y la competitividad de una empresa y afecta el desempeño organizacional de la misma a todos los niveles.

## **VARIABLES:**

\*INDEPENDIENTE: Cultura Gerencial

\*DEPENDIENTE: Competitividad

### **TIPO DE INVESTIGACION:**

Este trabajo ha sido diseñado para trabajar en base a bibliografía e Investigación de campo dentro de la cual se utilizaron técnicas como: la entrevista, el cuestionario y la observación. El objetivo de trabajar así, es que en una primera parte obtengamos conocimientos teóricos y llegemos a conclusiones, confrontando puntos de vista diferentes para que en el caso práctico revisemos y apliquemos lo aprendido para conjuntar los conocimientos y ver la relación entre teoría y práctica.

### **TIEMPO Y LUGAR DE TRABAJO:**

El presente trabajo fue desarrollado durante el semestre 96-1 y 96-2. Principalmente se trabajó por las tardes durante dichos períodos y en tiempo de vacaciones. El lugar de trabajo fue en Anacahuita 212, Col. Santo Domingo, Coy.

## DEFINICION DE CONCEPTOS

### CULTURA

Para hablar de cultura gerencial empezaremos por definir o al menos entender el concepto de cultura.

Existen múltiples criterios de definición que toman complejo desentrañar los elementos que componen su naturaleza.

Por una parte, usualmente las personas entienden como cultura el manejo de niveles o cúmulos de información sobre diversas esferas del conocimiento que comúnmente trascienden al ordinario, y por otro lado es común entender a la cultura desde el punto de vista etnoantropológico, y si a esto agregamos que existen diversos enfoques de diversas disciplinas, así nos damos cuenta que hablar de cultura no es nada fácil.

Con el nacimiento de la Antropología social, la cultura fue considerada por vez primera objeto de estudio científico. Es Sir Edward B. Tylor en 1871 quien da una definición del concepto en su libro Primitive Cultures: "El término cultura es quizá uno de los más complejos" por lo polivalente (muchas aplicaciones), "expresa tanto espiritualidad como el resultado material de ella, tanto el movimiento creador de bienes culturales como la asimilación de éstos por parte del individuo, tanto la forma de vida de un pueblo primitivo como las de las naciones más adelantadas". Cultura es así: tradición, educación, formación, organización; así Tylor plantea que "la cultura ... es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad."

En síntesis Tylor dice que hablar de cultura es hablar del hombre en sociedad.

La antropología Social es la ciencia que examina el desarrollo del comportamiento humano en relación con el desenvolvimiento intelectual y moral del ser humano dentro del marco cultural de una sociedad. El término cultura se refiere a la suma de creencias, reglas, técnicas, instituciones, artefactos y patrones de comportamiento comunes que caracterizan a los miembros de una sociedad. (Enciclopedia Barsa)

Para la mayoría de los antropólogos la cultura se aprende, no es innata, ni se hereda, sino que deriva del ambiente social donde se vive. La cultura se comparte y define fronteras entre los diferentes grupos humanos.

Cabe hacer notar que las fronteras no son el factor determinante en las culturas, ya que la invención de naciones es un fenómeno reciente y en realidad la cultura se origina en las primeras agrupaciones humanas; sin embargo, dentro de una nación existen fuerzas que unen a sus miembros: la existencia de un idioma nacional, el sistema educativo, el sistema político, su historia, sus costumbres, etc.; aún cuando no hay una completa homogeneidad en un país, existen elementos comunes en sus ciudadanos que nos hablan de una cultura nacional.

Existen innumerables definiciones de cultura que más que contraponerse, se complementan. A continuación presentamos otras definiciones que nos ayudarán a comprender mejor el término.

Para David Terpstra la cultura es un conjunto de símbolos interrelacionados, aprendidos y compartidos cuyo significado sirve de guía a los miembros de una sociedad. Dicha guía brinda soluciones a los problemas que enfrentan y deben superar todas las sociedades para sobrevivir. (Terpstra, 1985, p.5)

Según Fred Luthans, cultura es el conjunto de conocimientos utilizados por la gente para adaptarse y desenvolverse en sociedad. Dichos conocimientos son

aprendidos y facilitan el proceso de comunicación e interacción de los miembros de una sociedad. (Luthans, 1987, p.75)

De acuerdo a Horacio Andrade: "Cultura es el conjunto de valores y creencias adoptadas, conciente o inconcientemente, por los miembros de una sociedad".(Andrade, 1989, p.23)

Para Alfred L. Kroeber, "la cultura es un ente superorgánico, es decir, un organismo tan complejo que no puede concebirse adecuadamente si se le toma como el conjunto de sus partes". (Citado por Litvak, 1988,p.8)

Finalmente Geert Hofstede definió a la cultura como: "Programación mental colectiva". Para él, todas las personas poseen programas mentales que se desarrollan en la familia y en la primera infancia y se refuerzan en las escuelas y organizaciones en las que ingresan posteriormente. Estos programas mentales incluyen una serie de ideas y concepciones sobre el mundo y un conjunto de valores que rigen la conducta del individuo. (Hofstede, 1980,p.13)

Se debe hacer distinción entre los diferentes niveles de programación mental que tiene un ser humano: naturaleza humana, cultura y personalidad, aunque las fronteras entre ellos sean difíciles de delimitar.

La naturaleza humana es aquello común para todos los seres humanos, representa el nivel universal en el pensamiento.

La personalidad, por el contrario, es el conjunto de pensamientos, sentimientos y conducta que tiene un individuo, estos pensamientos son únicos y no los comparte con ningún otro ser humano.

Finalmente la cultura como se mencionó anteriormente, es una "programación mental colectiva", lo que hace que se coloque entre la naturaleza humana y la personalidad. ( Esquema 1)

## ESQUEMA 1



Los tres niveles de diferenciación en la programación mental humana  
(Holstede, 1991, p.6)

### **GERENCIA.**

El diccionario Hispano-Mexicano, define al gerente como aquella persona que dirige los negocios y lleva la firma en una sociedad o empresa mercantil.

Según Reddin el gerente es una persona que desempeña un puesto en una organización formal, y que es responsable del trabajo de por lo menos otra persona, poseyendo autoridad formal sobre ésta. (Reddin, 1991, p.34)

Ahora bien, cuando hablamos de gerencia, nos referimos al puesto o nivel formal dentro de la empresa y será ahí donde se desarrollará el trabajo de los gerentes (jerárquicamente hablando); sin embargo, para efectos del presente trabajo entendemos por gerente no solo al personal que recibe ese cargo o nivel, sino toda aquella persona que tal como lo dice Reddin sea responsable del trabajo de al menos otra persona, que tenga autoridad formal, y que estará dentro de los mandos medios hacia arriba hasta llegar a directivos y/o aquellos que llevan la batuta en las empresas.

Ahora cabe preguntarse ¿En dónde se inserta el concepto "Cultura Gerencial" dentro de este contexto?

Litvak considera que cuando el concepto de cultura se aplica al estudio de la empresa...el resultado es un conocimiento muy completo y redondeado del modo de vida que supone esa actividad, de su estructura real y su relación con la organización formal, de las tradiciones que han formado y han logrado que las cosas se hagan de manera específica, de la ritualización de sus actividades y del carácter del objeto de estudio y de los medios que usa para sobrevivir en su medio ambiente propio: sus fuentes de abastecimiento, sus trabajadores, sus competidores, su mercado y el gobierno. (Litvak, 1988, P1)

Según Koontz, los gerentes, y especialmente los de nivel superior, crean el clima de la empresa. Sus valores influyen en la dirección de ella. Aunque el término valor se usa de modo diferente, nos gustaría concebirlo como una creencia bastante permanente acerca de lo que es apropiado o no para guiar las acciones y la conducta de los empleados a fin de que alcancen los objetivos de la organización. Puede decirse que los valores forman una ideología que influye en las decisiones cotidianas.

Más adelante agrega: Hace más de 2000 años, en el 431 a. de C. Pericles en la Grecia antigua instaba elocuentemente a los atenienses, que estaban en guerra con los espartanos, a apegarse a valores como los inherentes a la democracia, la informalidad de la comunicación, la importancia de la dignidad individual y el ascenso basado en el desempeño. Pericles comprendía que esos valores podrían significar la victoria o derrota. (Kootz y Wehrich, 1991, p.320)

Podemos darnos cuenta que al hablar de cultura gerencial en la empresa nos referimos a ideas como: estilo directivo, su filosofía, la concepción de la misión organizacional y desde luego los valores operantes. Esta cultura determinará la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos, la comunicación, etc.

Así, la misión, la visión y la cultura gerencial se encuentran permeando a la organización y en gran medida de estas dependerá el éxito o fracaso de una empresa. Los gerentes como dice Koontz son determinantes en la creación del clima en la empresa, es decir la cultura gerencial determinará la dirección de la misma. Por lo tanto los dirigentes de las empresas juegan un papel determinante dentro de las mismas, ya que los empleados conciente o inconcientemente seguirán o imitarán sus comportamientos, por lo que serán ellos principalmente, los instauradores (transmisores) de la cultura organizacional en la empresa.

Esto nos explica porque se llamaron en tiempos antiguos patronos, porque son un modelo a seguir.

"Los trabajadores se desempeñan de acuerdo a las actitudes de sus directivos"

Crosby

Por lo tanto podemos decir que la cultura organizacional está determinada por los directivos, es decir que la cultura gerencial influye directamente en la cultura organizacional y en gran medida la define.

### **COMPETITIVIDAD.**

Abstractamente hablando hay quienes definen la competitividad como un compuesto de por lo menos cuatro grandes vertientes: volumen, precio, calidad y diseño. Cada una de estas vertientes debe cumplir con los estándares mínimos para poder ser competitivos como empresa. Sin embargo el término estándar es un término histórico, ya que se mueve a través del tiempo porque una vez alcanzado el estándar, la competencia exige llegar a un nivel mayor, y así sucesivamente. (Coriat, 1992).

Aún cuando la empresa tiene "equilibradas" las cuatro dimensiones de la competitividad mencionadas, pueden surgir problemas en términos del objetivo principal de la estrategia de

competitividad de cualquier empresa, que es hacer ganancias. (Financial Times, 2 de julio de 1992).

En la década de los ochentas predominaba la calidad y para los noventas, se enfatiza el diseño y el acercamiento al cliente. En general, actualmente no es fácil para las empresas mantener una estrategia competitiva ya que hoy más que nunca tienen que hacer mayores y más continuos esfuerzos de ajuste en todas las esferas del funcionamiento de la empresa: Producción, administración, gerencia y mando medio, ingeniería, comercialización, compras, etc. (Palomares y Mertens, 1995, p.50)

En América Latina, el significado de la competitividad durante el modelo de sustitución de importaciones, si así se puede denominar, fue la escala, la competencia por el volumen de producción. Actualmente esto ya no es suficiente, los cambios en los significados de la competitividad, han generado trastornos muy profundos en las estructuras empresariales no sólo de México.

A nivel mundial, empresas gigantes y aparentemente invencibles en la fase de la competitividad por volumen y/o precio, como la IBM y la General Motors, hoy día tienen dificultades para mantenerse en pie ante los "nuevos" parámetros de competitividad (Palomares y Mertens, 1995, p.50)

Es así que muchos gerentes se preguntan: ¿En qué consiste la dificultad para que las empresas se adecuen a los nuevos parámetros de competitividad? ¿No bastaría con poner un poco más de énfasis en la calidad y el diseño? La respuesta a esta última pregunta sería sí, siempre y cuando el cliente este dispuesto a pagar más por mayor calidad y diseño. Sin embargo, la elasticidad entre precio y calidad ha mostrado ser muy baja, lo que ha obligado a las empresas a hacer más exigente y compleja su estrategia de competitividad: Reducir costos, aumentar la calidad del producto e incrementar la flexibilidad en la producción. El reto es combinar las ventajas de una empresa pequeña con las de una grande, es decir, la flexibilidad de adaptación de la

pequeña y los bajos costos por escala de la grande (Coriat, 1992, p.38)

De lo antes expuesto se desprende el hecho de que el nivel gerencial será un factor clave en los cambios y adaptaciones que sean necesarios en la empresa para afrontar los retos que impone el panorama competitivo de una economía abierta recientemente al mercado internacional.

Para efectos de este trabajo de investigación y tomando en cuenta la situación económica actual, la competitividad estará en función de la capacidad de una empresa para mantenerse en el mercado y aumentar su participación en el mismo a lo largo del tiempo. Esto implica, que una empresa será competitiva cuando equilibre adecuadamente los subsistemas de: servicio al cliente, calidad, precio, volumen, diseño, etc., para dar batalla frente a sus rivales y tener oportunidades de expansión, es decir, cuando emplee estrategias adecuadas y éstas le den alguna ventaja competitiva.

Otros conceptos de competitividad:

\*"Para las empresas exportadoras significa la capacidad de competir en los mercados mundiales con una estrategia mundial.

\*Para los economistas es un bajo costo unitario de mano de obra ajustado a los tipos de cambio

\*Es función de una mano de obra barata y abundante.

\*Algunos ven la competitividad como un fenómeno movido por variables tales como los tipos de cambio, los tipos de interés y los déficits públicos.

\*Otra explicación de competitividad se centra en las diferencias en las prácticas de gestión, como las relaciones entre trabajadores y dirección"(Apuntes del profr. Antonio E. Rangel C. para el seminario de titulación en comercio internacional).

## **CAPITULO I. EVOLUCION DE LA CULTURA ADMINISTRATIVA EN MEXICO**

Sabemos que los aspectos culturales determinan muchas acciones administrativas. Por ello haremos una breve reseña del fenómeno administrativo en las diferentes etapas de la vida de México.

### **1.1. ANTECEDENTES**

Se dice que en el México contemporáneo se han encontrado vestigios de civilizaciones que existieron hace 20 000 años. Desde hace 7 000 años hubo grupos que dejaron la vida nómada para establecerse en puntos determinados del territorio, cultivando algunos productos y domesticando algunos animales. Hace 4000 años aparece el cultivo del maíz que ocasionó la aparición de ciertas prácticas económicas y administrativas de interés como la fabricación de tejidos y cerámica para el autoconsumo.

Con el tiempo, los productos del trabajo agrícola y fabril llevaron a los hombres a la especialización regional y al intercambio. Este desarrollo provocó la aparición de clases sociales: nobles, religiosos, comerciantes, agricultores y hasta siervos de las otras clases sociales. Así mismo, se produjeron guerras por el dominio de unos sobre otros. (Hernández y Rodríguez, 1994, p. 47)

Dentro de las principales civilizaciones encontramos en el período Preclásico a las culturas olmeca y zapoteca; en el período clásico a la cultura teotihuacana, zapoteca, maya y totonaca; y en el período postclásico a las culturas tolteca, mixteca, tarasca, huasteca, maya y azteca.

Dentro de las principales características de su cultura administrativa, se conoce que en general estas culturas se organizaron por cacicazgos y que imperó el estilo de dirección

autocrático. Todas ellas estaban muy apegadas a su religión y en muchos casos el máximo sacerdote era el mismo rey que regía a la población.

Por otro lado, su manera de defenderse era desarrollando a su ejército, ya que era la manera como podían conquistar y hacer pagar tributos a otras aldeas. Debido a la amenaza de estas conquistas, se llevaron a cabo varias alianzas para conservar la paz y el respeto entre ellos.

Su actividad económica fue básicamente la agricultura, la ganadería y la artesanía (podría considerarse también como actividad principal la de la construcción). En lo que respecta a la artesanía, esta era trabajada por los aprendices y el maestro que era el que organizaba y ordenaba como debía hacerse el trabajo.

Existía extremo respeto por la autoridad y por las leyes.

La base de su sociedad fue la familia.

En esta época se acostumbraron las ferias y mercados para el intercambio de mercancías. Y en el intercambio de las mismas se acostumbraba el trueque. El lugar físico donde se vendían e intercambiaban los productos eran los tianguis. Por ejemplo, en la gran Tenochtitlan contaban con uno fijo y otro que se establecía cada 5 días. Tlatelolco era el principal; Tacuba, Texcoco y Tianguistenco eran también importantes plazas.

Los comerciantes, conocidos como pochtecas, en la jerarquía social eran poderosos, reconocidos y asesores del emperador (hueytlatoani). Por ello eran considerados "promotores de cultura", ya que la enriquecían con nuevos productos. Por otra parte los mismos pochtecas eran los encargados de organizar los tianguis, fijar los precios de las distintas mercancías, cuidar el orden y evitar abusos. Celebraban contratos y hacían préstamos.

También dentro de la organización social de los antiguos mexicanos, en particular de los aztecas tenemos las Calmecac,

instituciones educativas dedicadas a formar el carácter y una férrea voluntad entre los educandos. Se aprendía el uso del calendario, el sistema vigesimal (Cómputo y programación calendáricos) y algo más importante, ...como ejercer el mando, ya que los estudiantes habrían de convertirse en conductores del pueblo. (Hernández y Rodríguez, 1994, p.49)

Ahora bien, en la época de la Colonia se estableció un ayuntamiento y el virrey era el jefe del gobierno, este representaba y ejercía en la Nueva España la autoridad de rey.

En esta época los puestos de la Corona se vendían al mejor postor.

En 1524 se creó el Consejo Real de Indias, tribunal y máxima autoridad administrativa de las colonias, con sede en España. También se estableció el sistema de encomiendas, cuyo fin era catequizar y cristianizar a las grandes poblaciones, apoyándose para tal efecto en frailes.

El Papa Alejandro VI emitió la bula que lleva su nombre, la cual obligaba a los encomenderos y a cualquier otro que adquiría derechos sobre los indios y las tierras, a pagar el diezmo (el 10%) de todos sus productos, que debía aplicarse a la construcción de templos.

Así mismo la industria floreció, siendo más próspera la minería y la industria textil, aunque ésta última fue frenada para favorecer la venta de telas de España.

Los conquistadores despreciaban las artes manuales e intelectuales y solo existía el deseo de apoderarse de la riqueza para poder gozarla.

En esta época, muchas empresas nacieron como extensiones o derivaciones de las haciendas. Por lo que el hacendado era el amo y señor a quien debía obedecerse y nunca

rebelarse para que pudieran seguir gozando de la protección que este brindaba.

Es en 1814 cuando surge la primera Constitución y se establece la división de poderes y la soberanía del pueblo. Y es hasta 1821 cuando se disuelve la Junta Provisional y se firma el Acta de Independencia, quedando México libre y soberano después de 11 años de lucha.

Ya en la época que se denomina del México Independiente se nombró una regencia, y se nombra un Supremo Poder Ejecutivo. En 1857 surge la Nueva Constitución quedando el poder público dividido en Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

El siglo XIX se caracterizó por la inestabilidad administrativa de los gobiernos, ya que entre centralistas y republicanos se arrebataban el poder. No había un proyecto nacional claro y las principales corrientes ideológicas se debatían constantemente para imponer su proyecto nacional.

Lucas Alamán fue el ideólogo e impulsor de las actividades industriales en México. A él se debe tanto la creación del Banco de Avío como de las primeras industrias textiles en Orizaba. Constituyó la Compañía Unida de Minas para explotar yacimientos mineros en Pachuca y Durango.

También fundó escuelas para el mejoramiento de la agricultura, por lo que se le reconoció como un gran administrador público y privado, y en 1842 escribió el libro Estado y Posibilidades de la industria en México.

Por otra parte Esteban de Antuño fue un industrial poblano, en su estado natal impulsó la actividad textil y fue uno de los pensadores que posibilitaron la organización de la Hacienda Pública.

En el México revolucionario y postrevolucionario se dio el desarrollo de la industria principalmente durante la dictadura de

Porfirio Díaz, quien dió un enorme impulso a la industrialización de nuestro país. Se introdujo el ferrocarril, la electricidad, el teléfono y muchas fábricas de capital extranjero. Predominó un liberalismo económico muy severo. El maestro Sergio Hemández nos habla de una etapa posterior que el domina, la revolución industrial en México y dice:

Como consecuencia de la lucha armada de 1910 surge la nueva Constitución, la cual, por medio de su artículo 123 establece las nuevas estructuras de las relaciones laborales, y da origen al sindicalismo mexicano.

En 1938 al expropiarse las compañías petroleras de capital extranjero, nuestro país adquiere su independencia económica. En aquel momento ocurrieron diversos hechos que impulsaron la industrialización del país, a saber:

- \* La expropiación petrolera
- \* La llegada de intelectuales españoles exiliados
- \* La Segunda Guerra Mundial

Estos factores contribuyeron a formar lo que históricamente se ha dado en llamar "Revolución Industrial Mexicana"

Además, ante la suspensión de importaciones provenientes de los países beligerantes, surgen en nuestro país numerosas empresas para abastecer el mercado interno. Este fenómeno de crecimiento produjo efectos determinantes como la creación de una clase proletaria desposeída y condiciones de vida vergonzosas en cinturones de miseria que no hemos podido abatir. También produjo una dinámica que vemos hasta nuestros días en donde muchas pequeñas empresas crecen y se desarrollan de acuerdo a la costumbre de otras empresas que se han desarrollado dentro de la misma familia, y donde se sigue el mismo tipo de organización muy familiar donde el padre es el que lleva la batuta del negocio y los hijos y esposa coadyuvan al buen desarrollo de la misma.

Así mismo, subsisten hasta nuestros días formas de organización social mesoamericanas como lo es el tequio. "Esta es una forma de trabajo comunal existente en múltiples regiones del país, organizada por las autoridades centrales de la comunidad para la realización de obras públicas. En ello participan obligatoria pero solidariamente todos los varones adultos de la comunidad, aportando su trabajo gratuitamente"(Rios Szalay, 1989, La realidad cultural). También es conocido con el nombre de faena, fatigo y fajina.

Así mismo, en muchas partes del país se han formado organizaciones autogestivas como:

-La cooperativa indígena de S. Jolobil que agrupa 800 artesanos de los altos de Chiapas, además con una eficiencia envidiable.

-La fábrica autogestionaria de ropa en Caltzontzin, Michoacán.

-La empresa Forestal Comunal en Santa Cruz Tanaco, Michoacán que es autoadministrada por los comuneros y,

-"Campamentos Unidos" en la Colonia, Guerrero, D.F.

Sin embargo el gran reto para los administradores y sobre todo para los más jóvenes es abatir la miseria; es decir, crear más riqueza y repartirla con justicia.

### **1.1.1. Cultura del mexicano.**

Para poder comprender mejor el tema de estudio de esta investigación, hemos considerado importante dedicar un apartado especial para hablar de la cultura imperante en México.

Si bien es cierto que en México existe pluralidad en su población, para efectos de estudio se puede hablar de aspectos comunes que se encuentran en una gran proporción de la misma.

Para poder estudiar la cultura del mexicano decidimos mencionar lo que autores como Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez consideran de la misma, y al final daremos nuestra opinión al respecto.

Dichos autores sustentan que los mexicanos somos un compuesto de tres ingredientes:

**\*El primero, el factor indígena: Que es plural, y que se ha caracterizado por ser una cultura dominante como lo vemos con el autoritarismo teocrático azteca.**

**Es una sociedad fuertemente jerarquizada. La mentalidad es poética, simbólica, mística, flexible y escurridiza. Es una cultura centrada en la religión ceremonial, la guerra y el comercio. Con una actitud fatalista, dependiente y resignada. Es un pueblo sometido con una cultura represiva y represora.**

**\*Como segundo elemento, el factor hispano-cristiano: Caracterizado por el absolutismo real español y como supremo valor social y político, la unidad ideológica y la uniformidad.**

**Los motivaban principalmente el poder, la aventura, las riquezas y la explotación. Eran poco escrupulosos, con la idea de que el fin justifica los medios. Echaban mano del engaño, traiciones y asesinatos disfrazados. Los españoles eran un pueblo activo, pragmático y realista. Hernán Cortés al quitar tierras a los**

indios, y regalarlas a sus soldados, creó sobre la base de la rapiña la nueva propiedad privada.

"Los recién llegados-españoles traían consigo el mensaje del amor y de la religión, pero al mismo tiempo eran "los sanguinarios y brutales, sádicos y traidores."

Era una sociedad piramidal, dogmática, opresiva, ritual, explotadora; sociedad donde "las ejecuciones de los reos... se hacían con solemnidad de un oficio religioso"

El confesionario mismo se puso a disposición del poder civil para denunciar como reos de traición a la patria a aquellos que cometían la debilidad de decir a los sacerdotes que eran adictos a la causa de la independencia.

**\*Y como tercer elemento, el factor anglosajón: Que es la cultura capitalista y consumista que se ha introducido a nuestro país desde hace unos noventa años. Ha introducido la "American Way of Life", y se ha introducido a nuestro lenguaje, a nuestro estilo de vida y a nuestras celebraciones.**

Estos autores señalan que dentro de la historia mexicana se han dado ciertas paradojas que de alguna manera han venido a representar traumas y descontrol para el mexicano. Por ejemplo los indígenas (tlaxcaltecas) consumaron la conquista y paradójicamente los españoles (hijos de españoles) consumaron la independencia.

Más tarde, en tiempo de la Reforma, se condena a más no poder a la iglesia y se prohíbe que se absuelva en confesión a cualquier católico que haya jurado la Constitución si no presenta una retracción pública. Sin embargo, antes la religión le fue inculcada a fuerza y por todos los medios y ahora la conciencia religiosa se encuentra en una disyuntiva: ¿enemigo de mi religión o enemigo de mi estado?

Actualmente, el problema de las devaluaciones, que han pulverizado el peso mexicano y el de la inflación con el empequeñecimiento implacable de los salarios, han sembrado una desconfianza generalizada.

Aunado a esto, el problema del control de la natalidad, representa hoy día un problema, ya que es exigido por la sociedad y reprobado tajantemente por la iglesia.

Base de la conducta de un individuo son los pensamientos concientes, las emociones, las necesidades, las carencias y los conflictos. Es por eso que mencionaremos algunas crisis de identidad que se han estudiado del mexicano.

Respecto a esto, los autores señalan que antes el mexicano admiraba y respetaba al conquistador yanqui, pero a la vez lo detestaba. Algo parecido ocurre con la forma en que ve a la mujer, la respeta y la rechaza, por lo que exhibe conductas machistas. Además de las ambivalencias, estos autores sostienen que el mexicano experimenta inseguridad, temor, masoquismo, búsqueda del anonimato, de disolverse en lo social, en el "nosotros" fluctuante e impersonal.

Con respecto a esta inseguridad, el holandés Geert Hofstede, ingeniero mecánico y doctor en Psicología social, realizó una investigación a fines de la década de los setentas, ampliándola en la década de los ochentas en la que compara lo que el denomina las cuatro dimensiones básicas -aspectos de la cultura que pueden ser medidas en relación a otras culturas- y son: Diferencial en el Poder, individualismo, aversión a la incertidumbre y masculinidad.

Respecto a la aversión a la incertidumbre, él la define como el miedo que tiene una sociedad a lo desconocido. Esta dimensión indica el grado en que una sociedad se siente amenazada por situaciones inciertas y ambiguas y el intento de evitarlas y reducirlas. En relación a su estudio, dice que México tiene un

elevado Índice de Aversión a la Incertidumbre como nos lo muestra la siguiente tabla:

INDICE DE PUNTUACION DE AVERSION A LA INCERTIDUMBRE  
(HOFSTEDE, 1991, P.113)

| PAIS          | PTOS | PAIS          | PTOS | PAIS          | PTOS |
|---------------|------|---------------|------|---------------|------|
| GRECIA        | 112  | MEXICO *      | 82   | HOLANDA       | 53   |
| PORTUGAL      | 104  | ISRAEL        | 81   | AFRICA OR.    | 52   |
| GUATEMALA     | 101  | COLOMBIA      | 80   | AUSTRALIA     | 51   |
| URUGUAY       | 100  | VENEZUELA     | 76   | NORUEGA       | 50   |
| BELGICA       | 94   | BRASIL        | 76   | SUDAFRICA     | 49   |
| EL SALVADOR   | 94   | ITALIA        | 75   | NUOVA ZELANDA | 49   |
| JAPON         | 92   | PAKISTAN      | 70   | INDONESIA     | 48   |
| YUGOSLAVIA    | 88   | AUSTRIA       | 70   | CANADA        | 48   |
| PERU          | 87   | TAIWAN        | 69   | E.E.U.U.      | 46   |
| FRANCIA       | 86   | PAISES ARABES | 68   | FILIPINAS     | 44   |
| CHILE         | 86   | ECUADOR       | 67   | INDIA         | 40   |
| ESPAÑA        | 86   | ALEMANIA      | 65   | MALASIA       | 36   |
| COSTA RICA    | 86   | TAILANDIA     | 64   | GRAN BRETANA  | 35   |
| PANAMA        | 86   | IRAN          | 59   | IRLANDA       | 35   |
| ARGENTINA     | 86   | FINLANDIA     | 59   | HONG KONG     | 29   |
| TURQUIA       | 85   | SUIZA         | 58   | SUECIA        | 29   |
| COREA DEL SUR | 85   | AFRICA OCCID. | 54   | DINAMARCA     | 23   |

**TABLA 1**

De la crisis de identidad de la que nos habla Mauro R. y Patricia R., aseguran que esta crisis toma las formas del disimulo y de las máscaras. Por ejemplo el "importamadrismo", los alardes y el desafiar peligros innecesarios, el lenguaje procaz, los desplantes de superioridad a los indios, rancheros y nacos; la rebeldía contra el patrón, erigida en estilo de vida y de comportamiento laboral. "En general estas poses de dureza son mecanismos psicológicos compensatorios para tapar la debilidad, el desconcierto y la confusión. Y si pasamos al orden político, encontramos a cada paso la mentira institucional".

Así pues, vemos que consideran al mexicano como al complaciente, obediente, afiliativo, flexible, dependiente e inhibido

como lo señala Rogelio Díaz-Guerrero en sus estudios comparativos interculturales. Dicen que el mexicano se hace de clase popular, patrioter y agresivo por el constante temor de perder su identidad.

En cuanto a las características que se señalan como representativas de nuestra religiosidad popular esta el providencialismo, el ritualismo mágico, la superstición, el tradicionalismo ciego, el fanatismo, la resignación masoquista (mandas masoquistas), el exhibicionismo (no es de forma habitual sus visitas a la iglesia, sino en eventos aislados) y el utilitarismo (doy para que me den). Se menciona que existe una dependencia edípica a la diosa benévola y dadivosa.

"Esta religiosidad florece a la sombra de una jerarquía dogmática, conservadora, paternalista, complaciente con el sistema mientras le de espacios para desarrollarse y pronta a reforzar los mitos; una jerarquía clemente con el pecador que se humilla y despiadada, en general, contra el crítico que cuestiona..."

Así, esa dependencia psicológica y falta de costumbre de agarrar al "toro por los cuernos" hace del mexicano que sea supersticioso. Tenemos una religiosidad popular, alienante y domesticadora, "que tiene mucho de opio", mencionan los autores antes citados.

En la esfera moral, observan y hacen mención a la mordida, el soborno, violaciones a la Constitución, la infidelidad conyugal, a los "aviadores", los fraudes fiscales, las transgresiones a todos los reglamentos y en general observan una rotunda separación entre la esfera moral y la esfera económica. Se ha mencionado que la base de la moralidad es cierto compromiso con la comunidad, y la cultura mexicana la han catalogado como individualista y esto se palpa en varios momentos de la vida de México: es un país de héroes y de caudillos, se dan muchos comportamientos desorganizados e indisciplinados, hay poco sentido social y de cooperación (son pocas las cooperativas que

logran mantenerse a excepción de las creadas por los indígenas), poca responsabilidad social (los puestos políticos se ven como medios para el enriquecimiento y poder), hay "llaneros solitarios" y muchos hombres-orquesta (ya que se prefiere trabajar solo, se florece en actividades que no requieren del trabajo en equipo como la artesanía y los deportes individuales).

Sustentan estos argumentos en varias causas, una de estas es que siempre ha sido un país manejado como "el proyecto de una minoría" por lo que difícilmente puede exigirse que se tenga sentido social y sí se vive un personalismo individualista.

El individualismo mexicano lo atribuyen a la dominación colonial y al modelo de familias que no juega el papel de equipo de trabajo (desintegración familiar, poca atención a los problemas de los hijos, etc.), siendo ésta quien provee modelos de organización social.

Sin embargo, resulta una paradoja como lo menciona Mauro Rodríguez "el mexicano tiene sentido de clan y no tiene sentido de equipo". Las connotaciones psicológicas de uno y otro son diversas: en este último, eficiencia, colaboración, mientras en el clan, afectos, aceptación y seguridad.

Sin embargo Geert Hofstede en su libro "Cultures and Organizations: Software of the mind". (Hofstede, 1991). Habla del individualismo como la forma en que se relacionan entre sí los miembros de una sociedad y respecto a México, considera que ésta nación tiene un elevado índice de colectivismo, contrario a lo que señala Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez. Para él, colectivismo indica relaciones sociales estrechas que permiten definir claramente quien pertenece al grupo y quien no, y la experiencia de que los miembros que la integran serán cuidadosos y protegidos por él, a cambio de la cual le darán lealtad absoluta.

En la tabla que se presenta (Tabla 2), puede observarse que a mayor puntuación, mayor Índice de individualismo, y por consecuencia, a menor puntuación, mayor Índice de colectivismo.

Como se puede apreciar según Hofstede, México ocupa una puntuación baja relativamente, lo que lo hace un país colectivista.

Siguiendo con Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez, ellos consideran que el mexicano tiene varias dependencias entre las que mencionan:

-La dependencia al gobierno. En la que ven el paternalismo, el presidencialismo, el mesianismo sexenal, el centralismo exagerado y el servilismo ante los poderes.

**INDICE DE PUNTUACION DE INDIVIDUALISMO**  
(HOFSTEDE, 1991, P.53)

| PAIS          | PTOS | PAIS            | PTOS | PAIS          | PTOS |
|---------------|------|-----------------|------|---------------|------|
| E.E.U.U.      | 91   | AUSTRIA         | 55   | PORTUGAL      | 27   |
| AUSTRALIA     | 90   | ISRAEL          | 54   | MALASIA       | 26   |
| GRAN BRETANA  | 89   | ESPANA          | 51   | HONG KONG     | 25   |
| CANADA        | 80   | INDIA           | 48   | CHILE         | 23   |
| HOLANDA       | 80   | JAPON           | 46   | AFRICA OCCID. | 20   |
| NUEVA ZELANDA | 76   | ARGENTINA       | 46   | SINGAPUR      | 20   |
| ITALIA        | 79   | IRAN            | 41   | TAILANDIA     | 20   |
| BELGICA       | 75   | JAMAICA         | 39   | EL SALVADOR   | 19   |
| DINAMARCA     | 74   | BRASIL          | 38   | COREA DEL SUR | 18   |
| SUECIA        | 71   | PAISES ARABES   | 38   | TAIWAN        | 17   |
| FRANCIA       | 71   | TURQUIA         | 37   | PERU          | 16   |
| IRLANDA       | 70   | URUGUAY         | 36   | COSTA RICA    | 15   |
| NORUEGA       | 69   | GRECIA          | 35   | PAKISTAN      | 14   |
| SUIZA         | 68   | FILIPINAS       | 32   | INDONESIA     | 14   |
| ALEMANIA      | 67   | MEXICO *        | 30   | COLOMBIA      | 13   |
| SUDAFRICA     | 65   | AFRICA ORIENTAL | 27   | VENEZUELA     | 12   |
| FINLANDIA     | 63   | YUGOSLAVIA      | 27   | PANAMA        | 11   |

**TABLA 2**

-Dependencia de lo divino o sobrenatural: Mencionan para ejemplificar al providencialismo, devociones mágicas, promesas y mandas para que se resuelvan sus problemas, prácticas supersticiosas y mágicas y un doctrinarismo dogmático.

-La dependencia a la familia.- Ya que ven padres protectores y dominantes, familias matriarcales, familias donde los hijos se quedan con los padres aún después de casados.

-Dependencia del medio ambiente: En donde sustentan que el mexicano es reactivo y no proactivo a su medio ambiente. Ejemplifican con expresiones como "mande usted, "para servirle a usted" que demuestran docilidad, además de que ven que está más condicionado al pasado que con una visión al futuro, existe mucho conformismo y resignación antes que confrontación activa y agresiva a los problemas, observan que se cae muy fácilmente en el "chambismo", un lugar en donde sacar "lana" para "irla pasando". Además de que le brinda sustento y seguridad.

-Dependencia de las tradiciones: Ya que señalan que abundan los ritualismos como aniversarios oficiales, informe del gobernador, etc. Se escucha con frecuencia el "Así se ha hecho siempre" por lo que se cae en la rutina que pocas veces se cuestiona (véase paradigmas).

-Dependencia de la naturaleza: Observan esta dependencia porque se confía en las riquezas naturales con que cuenta el país.

-Dependencia de los Estados Unidos: Señalan la influencia tan fuerte de la cultura anglosajona, el malinchismo expresado en diversas maneras y el desarrollo cada vez mas frecuente de términos "pochos".

Estos autores sostienen que, el mexicano es inseguro, con una autoestima muy baja, que no se involucra a fondo y no tiene el hábito de la lectura de literatura seria por lo que carece de ideas propias. Sufre de paternalismo, a la larga los niños fuertes reproducirán el modelo del padre, o de la madre si se creen débiles. Argumentan que el mexicano es fácil presa del caudillismo y caciquismo por pertenecer a un pueblo dominado y reprimido. Por eso, como lo señalan Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez: No es posible, pensar en gobernantes demócratas en

países de esclavos o de niños. Dicen que el mexicano ha aprendido a solicitar favores en vez de exigir respeto a sus derechos y que entiende respeto por obedecer, amar y sentir afecto.

Respecto a esto Hofstede habla de Diferencial en el Poder y lo define como el grado en que una sociedad acepta el hecho de que el poder no está distribuido equitativamente. De acuerdo a la Investigación que el realizó, en México se observa un muy alto índice de Diferencial en el Poder, de los 53 países que analizó en su estudio, México ocupa el quinto lugar en la escala de mayor a menor puntuación en esta dimensión, como se observa en la tabla 3.

**INDICE DE PUNTUACION DE DIFERENCIAL EN EL PODER**  
(HOFSTED, 1991, P.26)

| PAIS              | PTOS | PAIS            | PTOS | PAIS          | PTOS |
|-------------------|------|-----------------|------|---------------|------|
| MALASIA           | 104  | EL SALVADOR     | 66   | ARGENTINA     | 49   |
| GUATEMALA         | 95   | TURQUIA         | 66   | SUDAFRICA     | 49   |
| PANAMA            | 95   | BELGICA         | 65   | JAMAICA       | 45   |
| FILIPINAS         | 94   | AFRICA ORIENTAL | 64   | E.E.U.U.      | 40   |
| MEXICO *          | 81   | PERU            | 64   | CANADA        | 39   |
| VENEZUELA         | 81   | TAILANDIA       | 64   | HOLANDA       | 38   |
| PAISES ARABES     | 80   | CHILE           | 63   | AUSTRALIA     | 36   |
| ECUADOR           | 78   | PORTUGAL        | 63   | COSTA RICA    | 35   |
| INDONESIA         | 78   | URUGUAY         | 61   | ALEMANIA      | 35   |
| INDIA             | 77   | GRECIA          | 60   | GRAN BRETANA  | 35   |
| AFRICA OCCIDENTAL | 77   | COREA DEL SUR   | 60   | SUIZA         | 34   |
| YUGOSLAVIA        | 76   | IRAN            | 58   | FINLANDIA     | 33   |
| SINGAPUR          | 74   | TAIWAN          | 58   | NORUEGA       | 31   |
| BRASIL            | 69   | ESPAÑA          | 57   | SUECIA        | 31   |
| FRANCIA           | 68   | PAKISTAN        | 55   | IRLANDA       | 28   |
| HONG KONG         | 68   | JAPON           | 54   | NUEVA ZELANDA | 22   |
| COLOMBIA          | 67   | ITALIA          | 50   | DINAMARCA     | 18   |

**TABLA 3**

En sus diversos escritos Mauro R. y Patricia R., señalan que se vive una constante autodevaluación del mexicano, al ver que se desdeña lo nuestro y se admira lo extranjero. Como ejemplo de esto mencionan el influyentismo (donde más vale una recomendación, "el charolazo", o la credencial que la persona misma), la fanfarronería (donde se presume hasta de lo que no se tiene), la impuntualidad (que de manera implícita da a entender que el tiempo del otro no vale, que no es importante, por lo tanto tampoco se da importancia él mismo, ni toma en serio lo que va a hacer), las antesalas (Que de una manera clara hace sentir con este recurso artificial que se es importante y debe hacerse sentir ese valor), la Insubordinación y anarquía (ya que no obedece leyes y reglamentos y se ufana de esto, esto es una formación reactiva, esto es, que se adopta una actitud que tapa un sentimiento diametralmente opuesto), el despilfarro (con el que quiere dar a entender "soy grande y poderoso"), el abstencionismo (el mexicano ya no confía en su gobierno, por lo que prefiere no meter las manos y se conforma con criticarlo), la basura (no se respeta la ciudad, por ende no se respeta el mismo, se permite vivir en la porquería), la sensibilidad (es muy "sentido" y la ofensa se siente con facilidad y se pasa fácilmente al papel de víctima), los chistes autodevaluativos, así como el soborno y la mordida.

Dicen que hablar de corrupción en el México actual es lo que menos sorprende, hay quienes dicen que la corrupción de un gobierno y de un país se mide por la situación que viven las clases más débiles, aspecto que es totalmente congruente en el caso de México. Como formas que adopta la corrupción mencionan: el soborno, el nepotismo, la extorsión, el contrabando, los fraudes al fisco, los "aviadores", la explotación del trabajador, el charrismo, la mordida y tantos otros, que cuando el mexicano participa en alguna de estas se siente víctima en lugar de contribuyente a la misma.

Hacen señalamiento de la corrupción como una muestra clara de la autodevaluación del mexicano al no sentirse capaz de ganarse la vida de otra manera y de resolver sus problemas por la

vía legal. En la mordida se da el juego psicológico de agresión y defensa, de ofensa y protección. Afirman que el mexicano está acostumbrado al disimulo, ya que además éste, se ha institucionalizado, así como la mordida y la mentira.

Hablando de la familia, afirman que en la sociedad mexicana actual, el padre, es todavía considerado en las clases populares como dueño de la mujer e hijos. En la familia priva un ambiente de miedo, desconfianza, simulación, agresividad reprimida, chantajes, resentimientos y odio. Hay muchos matrimonios que se mantienen no por amor sino por esa moral mitológica y por el miedo de la mujer de verse sola y desprotegida.

Ellos ven que muchas veces el trabajador al sentirse oprimido en su trabajo juega el papel de opresor en su casa.

Hablan de una cultura colectivista del mexicano, que se muestra cooperativo (aunque solo con quienes conoce y "respeta" y no con la gente en general).

Dicen que hablar de la mujer en la cultura mexicana es hablar de la abnegada, disimulada, fingida, sometida, religiosa y tradicionalista. Aunque actualmente coexisten 2 estereotipos en contraste gracias a la influencia del cine norteamericano: Uno, el de la mujer dulce, fiel, amorosa, abnegada, dependiente, no responsable de sí fuera del hogar; y el otro, el de la mujer ambiciosa, manipuladora, traidora, prostituta y cómplice. A pesar de la lucha a la que se ha dado la tarea, la mujer sigue siendo considerada inferior en muchos ámbitos y espacios.

Al respecto Hofstede demuestra mediante sus estudios que México es un país con un alto índice de masculinidad y la define como el grado en que los valores dominantes de la sociedad se relacionan con las características consideradas como "masculinas" (asertividad, competencia, acumulación de poder y bienes materiales, etc.) y también al hecho de que en la sociedad se haga o no una fuerte diferenciación entre los roles masculinos y femeninos.

Esto lo demuestra en la tabla que se presenta a continuación en la que se indica el orden de los países de acuerdo a la puntuación: a mayor puntuación mayor índice de masculinidad y a menor puntuación mayor índice de feminidad.

**INDICE DE PUNTUACION DE MASCULINIDAD**  
(HOFSTEDE, 1991, P.84)

| PAIS          | PTOS | PAIS          | PTOS | PAIS          | PTOS |
|---------------|------|---------------|------|---------------|------|
| JAPON         | 95   | GRECIA        | 57   | IRAN          | 43   |
| AUSTRIA       | 79   | HONG KONG     | 57   | FRANCIA       | 43   |
| VENEZUELA     | 73   | ARGENTINA     | 56   | ESPAÑA        | 42   |
| ITALIA        | 70   | INDIA         | 56   | PERU          | 42   |
| SUIZA         | 70   | BELGICA       | 54   | AFRICA OCCID. | 41   |
| MEXICO *      | 69   | PAISES ARABES | 53   | EL SALVADOR   | 40   |
| IRLANDA       | 68   | CANADA        | 52   | COREA DEL SUR | 39   |
| JAMAICA       | 68   | MALASIA       | 50   | URUGUAY       | 38   |
| GRAN BREITANA | 66   | PAKISTAN      | 50   | GUATEMALA     | 37   |
| ALEMANIA      | 66   | BRASIL        | 49   | TAILANDIA     | 34   |
| FILIPINAS     | 64   | SINGAPUR      | 48   | PORTUGAL      | 31   |
| COLOMBIA      | 64   | ISRAEL        | 47   | CHILE         | 28   |
| SUDAFRICA     | 63   | INDONESIA     | 46   | FINLANDIA     | 26   |
| ECUADOR       | 63   | AFRICA OCCID. | 46   | YUGOSLAVIA    | 21   |
| E.E.U.U.      | 62   | TURQUIA       | 45   | COSTA RICA    | 21   |
| AUSTRALIA     | 61   | TAIWAN        | 45   | DINAMARCA     | 16   |
| NUEVA ZELANDA | 58   | PANAMA        | 44   | HOLANDA       | 14   |

**TABLA 4**

Como resultado de todos estos argumentos Mauro R. y Patricia R. ven que la dependencia, el individualismo y la autodevaluación son elementos presentes en las relaciones laborales.

Para ellos todos estos elementos explican la poca motivación y el deseo constante por conquistar el poder y el status, vía influencias y dinero.

Observan que la más grande necesidad del trabajador es mantener su propia estima, y esta puede ser buscada bajo distintas formas como la sexualidad, el dinero, entre otras.

Además de que el mexicano concibe al trabajo como un medio para obtener dinero.

También que muchas organizaciones tienen problemas por que a veces la excesiva competencia (nótese que es individual), entorpece las actividades de la empresa. Además existe una fuerte lucha por el poder por lo que es muy difícil que se lleven a cabo trabajos interdepartamentales. También existen un sinnúmero de celebraciones que dan pie al problema del alcoholismo en varias organizaciones, así como los días inhábiles que son protegidos varios de ellos por la Ley Federal del Trabajo y muchos otros "conquistados" por el sindicato.

Así pues, hablan del mexicano como el necesitado de compañía para poder sentirse "alguien". Ven en las organizaciones que se registran altos índices de ausentismo, impuntualidad, accidentes y enfermedades de trabajo, así como una alta rotación de empleados.

Pero pese a la necesidad de compañía ven que no hay participación grupal y existe poco compromiso, por lo que es difícil esperar logros del equipo. La concepción de lealtad en el equipo se limita a "no rajarse" en contra de un compañero en caso de incumplimiento o error, de lo contrario el castigo será la exclusión y rechazo del grupo.

Por otra parte, ven que el mexicano se rehúsa a asumir el liderazgo por temor a ser rechazado (alta necesidad de ser aceptado), por considerar que no está suficientemente capacitado (escasa motivación de sí mismo), porque representa mayor responsabilidad (dependencia) y porque tal vez termine siendo el único que trabaja (desconfianza), dicen que seguramente a esto se debe la escasez de liderazgos auténticos, democráticos y participativos.

Sostienen que cuando se da el liderazgo es porque este da prestigio y reconocimiento. Ahora el antiguo subordinado (súbdito) adopta un estilo autoritario y se inclina más por el poder que por el logro.

Esta actitud es calificada por los expertos como ambivalente ya que rechaza la autocracia pero se somete a ella, y cuando hay oportunidad de ejercer ese autoritarismo se tiende a repetirlo en la casa, el nuevo puesto, como profesor, en el sindicato, etc.

Para conocer las motivaciones laborales del mexicano sostienen que hay que partir de ciertas premisas y saber que las necesidades son los motores de la conducta y que cuando las expectativas de lograr lo que se quiere son escasas, se pierde esa fuerza motivadora. Así pues, la intensidad de la motivación de una persona para actuar depende de la fuerza con que cree que puede alcanzar lo que desea o necesita y de la intensidad del deseo.

Igualmente mencionan que es desmotivante la desproporción que puede llegar a existir entre el esfuerzo realizado y los logros obtenidos.

Según encuestas realizadas por el Dr. Rogelio Díaz-Guerrero (R. Díaz-Guerrero. Estudios de psicología del mexicano. Ed. Trillas. Mexico, 1970, p.53), al 68% de los encuestados les gusta su trabajo y según encuesta del CEE (Centro de Estudios Educativos, 1982), el 83% de las personas se encuentran bastante y muy orgullosos de su trabajo. Por lo que señalan que el problema no es el trabajo en sí mismo, sino las actitudes de las personas a las que diariamente se enfrenta y las relaciones humanas.

Aseguran que siendo el mexicano -como ellos lo calificar- una persona dependiente e insegura de sí mismo, piensa que el único medio para alcanzar el reconocimiento, la autoestima y la autorrealización es el dinero.

Acerca de los directivos mencionan que debido a la relación que se dió en la colonia de hacendado-trabajador, así se ha venido reproduciendo ese modelo de obediencia y de no cuestionamiento para el jefe con tal de no quedar en el desamparo. Se ha repetido ese estilo de quedar siempre bien con el de arriba, porque el que no está con el patrón está en contra de él, no se aceptan divergencias, ya que estas se castigan. A su vez el directivo aprovecha esta situación para manipular, y mantener la relación de dependencia.

El estilo de liderazgo que se ejerce es autoritario y paternalista. Existe un constante abuso del poder económico y de los patrones culturales de obediencia y necesidad de aceptación.

En muchas empresas existe gran centralización de poder, información y toma de decisiones debido a que se desconfía de la capacidad de los niveles inferiores para actuar por sí mismos.

Además, la supervisión y control son muy estrechos y frecuentemente se emiten órdenes que tienen poco significado para el trabajador. Las normas, políticas, reglas y procedimientos no se hacen esperar, y a estos se les da mucha importancia.

La comunicación es descendente y vertical lo que impide la participación de los trabajadores y la percepción completa de los objetivos.

El resultado de todo esto es un trabajo monótono, sin sentido y descuidado.

Existen un sinnúmero de sanciones para quienes violen las normas y reglamentos y en contraste hay pocas formas de reconocimiento al esfuerzo y a los logros.

Lejos de un verdadero reconocimiento a los trabajadores ejemplares, el sindicato promueve recompensas de manera general sin importar el grado de cumplimiento en el trabajo.

Acerca de los directivos mencionan que debido a la relación que se dió en la colonia de hacendado-trabajador, así se ha venido reproduciendo ese modelo de obediencia y de no cuestionamiento para el jefe con tal de no quedar en el desamparo. Se ha repetido ese estilo de quedar siempre bien con el de arriba, porque el que no está con el patrón está en contra de él, no se aceptan divergencias, ya que estas se castigan. A su vez el directivo aprovecha esta situación para manipular, y mantener la relación de dependencia.

El estilo de liderazgo que se ejerce es autoritario y paternalista. Existe un constante abuso del poder económico y de los patrones culturales de obediencia y necesidad de aceptación.

En muchas empresas existe gran centralización de poder, información y toma de decisiones debido a que se desconfía de la capacidad de los niveles inferiores para actuar por sí mismos.

Además, la supervisión y control son muy estrechos y frecuentemente se emiten órdenes que tienen poco significado para el trabajador. Las normas, políticas, reglas y procedimientos no se hacen esperar, y a estos se les da mucha importancia.

La comunicación es descendente y vertical lo que impide la participación de los trabajadores y la percepción completa de los objetivos.

El resultado de todo esto es un trabajo monótono, sin sentido y descuidado.

Existen un sinnúmero de sanciones para quienes violen las normas y reglamentos y en contraste hay pocas formas de reconocimiento al esfuerzo y a los logros.

Lejos de un verdadero reconocimiento a los trabajadores ejemplares, el sindicato promueve recompensas de manera general sin importar el grado de cumplimiento en el trabajo.

Muchas veces la selección de trabajadores se hace más por amiguismo que por las aptitudes y habilidades del candidato a ocupar el puesto. Por eso es tan importante el ser agradable, ya que además de tener opción de conseguir un trabajo, se pueden obtener ascensos y premios en el trabajo.

En general se tiene corta visión, se vive y trabaja a corto plazo, por eso no se planea.

Hasta aquí se han mencionado aspectos negativos, algunos muy negativos y tendenciosos, de autores mexicanos que han estudiado nuestra cultura.

Cabe señalar que existen divergencias en varios aspectos que ellos mencionan y con los que nosotros no estamos muy de acuerdo. Sin embargo los hemos querido mostrar para que el conocimiento del tema sea más a profundidad y se conozcan diversos puntos de vista.

Nosotros sostenemos que al mexicano se le ha dicho tanto que tiene esta manera de ser, hasta que llega a creérsele y a programarse a ser de esta manera ya que no hay por que no ser así, si todo mundo así se concibe.

Sin embargo cuando se ve estimulado y se hace conciente de su forma de ser, ya no hay por que seguir siendo de esta manera.

Este aspecto lo veremos reforzado con los capítulos subsecuentes.

Ahora mencionaremos los aspectos positivos que se encuentran dentro de la cultura mexicana. Entre estos se mencionan el apoyo emocional con que cuenta por parte de su familia, amigos y creencias religiosas.

Dentro del núcleo familiar aprende a desarrollar valores como la lealtad, cooperación, afecto y servicio a los demás.

La actitud flexible y adaptativa permite aceptar la divergencia de opciones y propicia la armonía y cordialidad. Esto valorado en el justo medio, aminora las frustraciones y favorece la salud mental.

Según una encuesta del CREA, realizada a fines de 1984, los mexicanos se sienten con un muy aceptable estado de salud, satisfechos, pero más felices con su vida hogareña que con su vida laboral y orgullosos de ser mexicanos.

"Los mexicanos están siempre dispuestos al servicio y en principio a la cooperación; pueden entender que la colaboración es el mejor camino para obtener resultados. Prestos a dar y a compartir desde lo material, hasta lo espiritual, fácilmente encuentran apoyo y comprensión en sus semejantes."

Su sentido del humor le permite superar adversidades. Es alegre y sociable. Los valores fundamentales del mexicano son: la familia, la patria y la religión. La fe también le ayuda en cierto modo a afrontar los problemas. Se considera a la libertad más importante que a la igualdad y se esta en contra de la violencia. El trabajador mexicano cuenta con una actitud servicial, inclinada a la colaboración, siempre que se sienta aceptado y valioso.

Al mexicano le gusta lo bonito, aprecia el arte. Otra cualidad es su flexibilidad que hace al mexicano dispuesto a trabajar en diferentes labores. Además el ingenio y creatividad del mexicano es una característica que siempre se le ha reconocido y admirado. Tiene mucha facilidad para relacionarse, así como alta valoración de sus amigos, lo que hace que se integre fácilmente a equipos de trabajo y se cree un ambiente cordial y amigable.

El trabajador mexicano es afectuoso, obediente y cooperativo.

Según encuestas que se hicieron por Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez a varias empresas para sondear la imagen que prevalece del trabajador mexicano en la que tomaron al azar 20 obreros y 20 ejecutivos de cada empresa; dentro de los aspectos positivos, los mismos trabajadores se autodenominan con los siguientes calificativos: trabajador, "entrón", responsable, ingenioso, "muy cuate", alegre, fiel a los hombres y creativo.

Por su parte los ejecutivos dieron al trabajador los siguientes calificativos positivos: visionario, inteligente, amable, hospitalario, ingenioso, creativo, confiable, leal, trabajador, dinámico, abierto, amigable, noble, familiar, humanista y hábil.

Como vemos el mexicano tiene grandes cualidades, lo que hacen de él una persona y un trabajador excepcional.

Así, este capítulo es de gran utilidad para efectos del tema de estudio que ahora nos ocupa, ya que la empresa al congrega a personas que laboran en ella, se vuelve reproductora de los modelos socioculturales y a la vez moldeadora del comportamiento de sus trabajadores.

Para concluir este capítulo mencionamos a continuación la siguiente fábula que reafirma lo que con anterioridad mencionamos con respecto a la concepción de la cultura mexicana:

"A la entrada de un pueblo se encontraba un anciano sentado en una roca; no muy lejos de él jugaba un niño.

Llegó un forastero y, antes de entrar al pueblo, se dirigió al viejo con estas palabras: "Vengo a visitar tu pueblo, del cual me han dicho que está habitado por gente perezosa, traicionera, envidiosa y egoísta, hipócrita y mal educada, que no conoce el amor y son capaces de vender a su hermano por un puñado de monedas, ¿qué me dices tú? El viejo contestó:

"Si señor, pase usted, aquí es"

Un poco más tarde se presentó un forastero que se dirigió al viejo con estas palabras: "Vengo a visitar este pueblo, del cual me

han dicho que está habitado por gente amable, gentil y hospitalaria, que todos son trabajadores, bondadosos y capaces de cualquier cosa por amor a sus hermanos, ¿qué me dices tú? El viejo contestó:

- "Si señor, pase usted, aquí es"

El niño que jugaba al lado del viejo, al haber escuchado ambas conversaciones, sorprendido, le dijo:

- "Cómo es posible que a preguntas tan distintas les des la misma respuesta?"

- "Muy fácil, en este pueblo cada quien encuentra lo que anda buscando" (Fuente: Revista Administrate Hoy, num.21, 1996, p.1)

Y esa es nuestra postura, en el mexicano se encuentra lo que se busca. Como más adelante veremos, ya son múltiples los casos de empresas que con gente mexicana han logrado premios Internacionales de Calidad y Servicio.

Esto gracias a la cultura gerencial que ha permeado a dichas organizaciones, y las han llevado a ser hoy día empresas altamente competitivas y de éxito.

## **1.2. Primeras tendencias administrativas**

Las primeras tendencias administrativas concibiendo a la Administración científica o académica se da después de creada la Carrera de Licenciado en Administración de Empresas en la U.N.A.M. en 1957.

El "desarrollo" que se ha dado al estudio de la Administración en México ha sido impulsado por la influencia directa (cultural, científica y tecnológica) de los E.U. De hecho la Administración Moderna, con todas las técnicas que tuvieron que desarrollarse por el crecimiento de la Industria en otros países, se introducen a México por las Compañías extranjeras.

En México a estas alturas todavía no eran apremiantes dichas técnicas pues las pequeñas empresas podían manejarse con las técnicas tradicionales.

Es por eso que la cultura administrativa que empieza a difundirse en las Universidades y que a la fecha se sigue difundiendo es la cultura propia para Compañías grandes con estructuras muy pesadas alejadas de la realidad de la Industria Mexicana. (Recuérdese que el 98% de las empresas mexicanas son micro, pequeñas y medianas; y solo el 2% son grandes empresas.)

Por esta situación, y debido a la formación que se dió a las primeras generaciones de administradores, los primeros autores mexicanos reflejan en sus obras una fuerte influencia extranjera, además de concentrarse principalmente en análisis de conceptos dentro de la teoría científica.

Los autores más representativos que inician escribiendo sobre la administración en México son:

**Francisco Laris Casillas**

**Agustín Reyes Ponce**

**Isaac Guzmán Valdivia y**

**José Antonio Fernández Arena**

Para el maestro Francisco Laris Casillas el efecto principal de la evolución de la administración ha sido profundizar más en el estudio de las divisiones del proceso administrativo que ha servido para mejorar la administración industrial y entender últimamente las motivaciones humanas y divide el Proceso Administrativo en Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. Principalmente enfoca su estudio al análisis de relaciones entre las diferentes etapas y fases del proceso administrativo, y sus estudios se mueven alrededor de conceptos elaborados y manejados por Taylor y Fayol.

El maestro Agustín Reyes Ponce, considerado por muchos, el autor más importante sobre administración en México, hace un tratamiento didáctico y pedagógico del tema.

Reyes Ponce rechaza el principio de autoridad como elemento importante para ejercer el control, porque piensa que ya no es un elemento aprovechable puesto que la conciencia de los trabajadores y empleados tiene un nivel tal que impide ejercerla como antes se ejercía.

Reyes Ponce tiene una fuerte influencia de McGregor y en general tiene una fuerte influencia de técnicas extranjeras.

El profesor Isaac Guzman Valdivia, en su estudio hace un énfasis especial en los conceptos administrativos y considera que la Administración no puede ser totalmente neutral frente a los objetivos que le son propuestos si no que debe tomar en cuenta la verdadera naturaleza moral del hombre y de la vida social.

El considera que resulta "temerario hacer generalizaciones" ya que (en los 60s) "somos un pueblo en formación desde muchos puntos de vista... Desde el ángulo económico, administrativo en el umbral de industrialización y esto equivale a que carecemos de experiencia propia." "No podemos aceptar a ciegas la influencia pragmática de los E.U. porque tendríamos que olvidarnos de muchos principios inmovibles de nuestra

tradición cultural" "Pero tampoco podemos desconocer radicalmente lo que nos ofrece la experiencia de nuestros vecinos, porque no somos enemigos del progreso". Se le ha llegado a conocer como el "apologista de la propiedad privada".

En general el maestro Isaac Guzmán Valdivia reconoce la riqueza cultural que tenemos por un lado y la influencia extranjera que recibimos por otro. Reconoce la tradición administrativa indígena y se caracteriza por su preocupación de generar conocimientos técnicos adaptados o creados para nuestra realidad.

"La dirección social o dirección de los grupos humanos es un movimiento existencial cuya eficacia depende de su apego a la realidad sociológica o histórico-cultural de dichas agrupaciones, de su fundamentación en el conocimiento ontológico del hombre y de la vida social y, por último, de su adhesión a los verdaderos fines que deben señalar las disciplinas a cuyo servicio la propia dirección se encuentra o sea la moral social, el derecho, la política, la economía y las demás ciencias del deber de la sociedad".

Por otra parte, el maestro Fernández Arena tiene mucho mérito al haber sido el primer autor mexicano en escribir temas administrativos y en haber salido al extranjero a hacer estudios. El maestro Fernández hace una compilación casi enciclopédica en su intento de dar una idea del ámbito administrativo. Aunque no hace aportes específicos y hay una gran influencia de la bibliografía extranjera, es aplaudida su iniciativa por empezar a escribir sobre Administración en nuestro país.

Después vinieron una serie de tendencias, de Administración por Objetivos y Desarrollo Organizacional, sobre las cuales también han escrito autores mexicanos, aunque no han aportado nada específico a dichas técnicas.

### **1.3. Técnicas administrativas actuales**

Dentro de las técnicas administrativas actuales que han llegado a nuestro país podemos mencionar a lo que se ha denominado Calidad Total y la Reingeniería, como dos de las más representativas; sin embargo, existen otras que han sido importantes en estas tendencias administrativas de "moda", entre estas últimas encontramos al Benchmarking, la producción depurada, etc. que revisaremos brevemente.

Si bien es cierto que la Calidad Total no es tan actual, si podemos mencionar que es una de las técnicas que muchas empresas mexicanas tratan de seguir actualmente.

La Calidad Total, cuyos principales exponentes son Deming, Crosby, Ishikawa y Kaisen, sostiene como condición básica para implantar el Control Total de Calidad (CTC) el planear y no solo actuar.

El Control Total de Calidad es un concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa, elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante.

La calidad del producto final es la resultante de la calidad de todas las actividades que se desarrollan en la empresa, lo cual también abarca a la calidad de su personal.

Un producto o un servicio es de calidad cuando logra satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Sus principales principios son:

Orientación hacia el consumidor.

La responsabilidad de calidad es de quien la hace.

Hacer bien las cosas a la primera y única vez.

Adquirir el hábito de la mejora continua.  
Constancia de objetivos y compromiso de largo plazo.  
Enfoque en el proceso  
Liderazgo.

Y sus elementos son:

Un método de control y mejora  
Control estadístico (siete herramientas)  
Trabajo en equipo (equipos de mejoras, grupos y círculos de calidad).  
Capacitación y  
Participación de proveedores.

La implantación de calidad total hace indispensable que exista un liderazgo efectivo. La administración es responsable del 100% de todos los procesos y el 85% de los problemas están localizados en los sistemas.

La administración define los sistemas y procesos; los empleados solo trabajan en ello.

El método de control se basa en 4 etapas fundamentales:  
1o. Planear, 2o. Actuar, 3o. Verificar y 4o. Mejorar.

El Control Total de Calidad vincula una metodología estadística con acciones administrativas, estableciendo una base para tomar decisiones y así evitar la toma de decisiones basada en la intuición. De esta manera los métodos cuantitativos permiten identificar problemas, no síntomas y definir y aplicar soluciones permanentes.

La Calidad Total se funda en el esfuerzo de todo el personal, quien participa mediante trabajo en equipo.

Calidad Total comienza con la educación y termina con educación. El proceso se orienta a desarrollar una cultura hacia la

calidad, a propiciar y orientar el trabajo en equipo y a dotar al personal.

Toda empresa u organización tiene una cultura propia que ha ido desarrollando a través del tiempo, un cambio cultural requiere de un liderazgo efectivo, a partir de la cual se planea y se lleve a cabo tanto la planeación efectiva como la ejecución efectiva.

Sin embargo todo cambio interpone una barrera que se llama resistencia al cambio, por lo que la Calidad Total no es una receta de cocina que puede implementarse por decreto, sino que requiere todo un cambio de actitudes y en sí un cambio de cultura.

Ahora bien, la Reingeniería la han definido como "La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimientos, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

La reingeniería parte de la idea de que deben desecharse las ideas que se concibieron sobre administración a lo largo del siglo XIX y XX, enfatizando que lo que Taylor vino a implantar en las empresas sobre división del trabajo las ha hecho ahora grandes, pesadas e inoperantes.

Así, la reingeniería adopta la idea de "Volver a empezar" y ver a la empresa en su conjunto como una serie de procesos que deben ser pensados lógicamente para ser implantados. Al igual que el Control Total de Calidad los procesos deben estar orientados al cliente.

Sin embargo, hay una diferencia que hacen los autores de ambas técnicas y es que el Control Total de Calidad se trabaja por una mejora incremental y continua. El objetivo es hacer lo que ya se está haciendo en la empresa, pero hacerlo mejor, mientras que la reingeniería "busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y

cambiándolos por otros enteramente nuevos. Es por eso que la reingeniería implica un enfoque de gestión del cambio diferente del que necesitan los programas de gestión de calidad".

La idea de la reingeniería por desechar elementos de la administración científica no ha sido vista con muy buenos ojos por todos, ya que ésta técnica implica un cambio de paradigma, tema que abordaremos mas adelante.

### **Producción depurada.-**

Es interesante observar el concepto de producción depurada, ya que en varias organizaciones ha desplazado al de calidad, porque es un símbolo abstracto, el "todo" es más acotado, y corresponde más a los signos de los tiempos de la era de la informática.

El hecho de que el trabajador tuviera una existencia de materias primas al lado de su máquina se interpretaba como algo necesario y bueno, porque le permitía trabajar sin tener que interrumpir la producción por falta de materias primas. Ahora, los textos de administración de empresas lo interpretan como un error, porque oculta las debilidades del sistema de producción como un "todo". Antes, se consideraba que al trabajador se le debían asignar tareas específicas, bien definidas y su trabajo requería ser controlado por un inspector de calidad y debía ser mandado por un capataz, el capataz a su vez por el supervisor, el supervisor por un gerente de área, y así sucesivamente, hasta llegar al gerente general de la planta. Ahora se considera que hay que asignar al trabajador la responsabilidad de que controle lo que esta haciendo y que se corrija (se "autoactive") cuando las cosas tiendan a ir en una dirección no deseada. (Coriat, 1992, p. 40)

El nuevo lenguaje se materializa a través de los cambios en la organización de la producción y del trabajo, a través de programas tales como: Producción con cero defectos, hacerlo

bien desde el primer intento, el mejoramiento continuo, el justo a tiempo, el trabajo en equipo.

Este nuevo lenguaje de interpretación y expresión en la empresa, apunta a una práctica productiva -conducta y acción, típica que consiste, dicho de manera abstracta, en reducir desperdicio de tiempo y de materiales (Coriat, 1992). El punto de partida es el proceso de producción como un todo. La manera de "ver" el proceso es identificar donde se presentan las porosidades en la fabricación de un bien o servicio: donde esta Interrumpida la transformación, cuanto tiempo se encuentra el producto en la planta sin que se le agregue "valor", cuantas horas de producción se desperdician en deshechos, rechazos y retrabajos; cuantas operaciones de un trabajador son repetidas por otro. Es decir, el enfoque para interpretar la productividad no es a partir de lo que hace una máquina o un trabajador, sino qué sentido tiene lo que ellos hacen en función del proceso en su conjunto.

### **Benchmarking.-**

Este es un método que se encuentra inserto dentro de las técnicas, métodos y modelos con los cuales las organizaciones buscan el mejoramiento continuo, la excelencia en formas permanente. El Benchmarking se desarrolló en 1979 por Xerox Corporation como una búsqueda de medios para superar la competencia. Robert C. Camp. lo define así: "Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente". También dice que "es la investigación industrial o recopilación de información que permite al administrador comparar el desempeño de su función con el de las mismas funciones en otras compañías", añade: "Benchmarking identifica aquellas prácticas administrativas que debe utilizar la función para lograr la excelencia".

El mismo autor cita la definición del término Benchmark que aparece en el diccionario Websters y dice que benchmark es "una marca del agrimensor...de una posición previamente

determinada...y que se usa como un punto de referencia...un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo".

Como puede verse, los benchmarks son los estándares o medidas para comparar o juzgar el desempeño que se tiene y, a partir de la brecha o diferencia detectada, poder determinar la oportunidad de mejora.

Es importante destacar que el benchmarking no solo indaga en la rama industrial en que se ubican los interesados en descubrir las mejores prácticas, sino que trata de identificar las mejores prácticas donde quiera que éstas se encuentren. Es decir, no solo se estudia la competencia y el desempeño propio, de ser posible se busca el conocimiento de las prácticas utilizadas por lo líderes en otras ramas, adaptando y modificando aquellos elementos útiles que permitan desarrollar una ventaja competitiva y que lleven a un desempeño superior.

#### 1.4.Paradigmas

"Lo que es imposible hoy en día, puede ser la regla del mañana".

Después de haber echado un vistazo a la evolución de la administración en México y de las técnicas administrativas, hablaremos de los paradigmas y la relación que estos guardan con la cultura, lo mismo con la de un país que con la de una empresa. Entender el fenómeno de los paradigmas, es entender las limitantes que muchas veces se plantean en las organizaciones, es entender la barrera para plantearse el reto de saltarla, es darse cuenta que el cambio es posible y cuestionarse sobre lo que se hace y el como se hace para que la creatividad nos permita ver mas allá y no encerramos en soluciones únicas.

El maestro Sergio Hernández en sus perspectivas laborales en los umbrales del siglo XXI nos dice: "La creatividad será la característica mejor pagada del administrador ya que el mundo rompe paradigmas constantemente y si la empresa no se puede adaptar a la nueva tecnología o generar la propia, las plantas industriales se verán obligadas a cerrar. (Sergio Hernández, 1994, p.13)

La palabra paradigma proviene del griego. Fue originalmente un término científico, y en la actualidad se emplea por lo general con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. En el sentido más general, es el modo en que "vemos" el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación.

Un modo simple de entender los paradigmas, que se adecua a nuestros fines, consiste en considerarlos mapas. Todos sabemos que el "mapa no es el territorio". Un mapa es simplemente una explicación de ciertos aspectos de un territorio. Un paradigma es exactamente eso. Es una teoría, una explicación o un modelo de alguna otra cosa.

Todos tenemos muchos mapas en la cabeza, que pueden clasificarse en dos categorías principales: mapas del modo en que son las cosas, o realidades y mapas del modo en que deberían ser, o valores. Con esos mapas mentales interpretamos todo lo que experimentamos. Pocas veces cuestionamos su exactitud, por lo general ni siquiera tenemos conciencia de que existen. Simplemente damos por sentado que el modo en que vemos las cosas corresponde a lo que realmente son o a lo que deberían ser. Estos supuestos dan origen a nuestras actitudes y a nuestra conducta. El modo en que vemos las cosas es la fuente del modo en que pensamos y del modo en que actuamos. (R. Covey, 1993, p.28)

Para Thomas Kuhn: "Un paradigma establece también límites y selecciona los datos que corresponden y encajan en él, los otros se hacen invisibles, pasan por alto en nuestras mentes si no se acomodan a la norma o reglamento que tenemos registrado, o bien se tiende a distorsionarlos".

Cuando una ciencia se inicia, el científico forma una serie de conceptos e ideas a partir de su propia experiencia, y si estas ideas o técnicas son aplicables para el problema para el cual se crearon, este tiene éxito, y de esta manera ayudara a formar un paradigma.

El problema básico es que los paradigmas impiden creatividad y novedad ya que nos enmarcan a una supuesta realidad que nos impide ver más allá de nuestro marco conceptual. Estos influyen en la forma de ver y entender el mundo, influyen nuestras percepciones.

Los paradigmas se transmiten con la misma interacción humana y también por medio de las escuelas y universidades. El profesor enseña a sus discípulos una forma de realizar y ver las cosas y estos repetirán el modelo como se les ha enseñado hasta que no tengan un problema que realmente no puedan eludir y que no se pueda solucionar con el paradigma adoptado o bien hasta

que alguien ajeno al paradigma le haga ver otra realidad que le haga cambiar el viejo paradigma.

A pesar de que suena tan fácil, un paradigma no se forma de la noche a la mañana, y sin embargo están en constante evolución. Vivimos con ellos y solo conociéndolos podemos superarlos.

En el caso de la administración pasa lo mismo, hay modelos o técnicas que actualmente funcionan y son los que se transmiten en las universidades para que más tarde los egresados los lleven a la práctica y estos se repitan por sus subordinados y así sucesivamente.

En las organizaciones, un empresario instaure una forma de organizar su empresa, de acomodar sus materiales, de tratar a su cliente, de tratar a sus proveedores, etc., y si le funciona este estilo, será el copiado por el hijo o por el hermano que instale una empresa similar a la suya, sin hacerle cambio alguno, ya que sabe que este modelo es clave del éxito.

Un ejemplo de esto lo podemos ver claramente en la administración de las farmacias en el D.F., muchas de ellas son administradas por emigrantes de Arrio de Rosales, Michoacán. Los primeros lo aprendieron de algún destacado farmacéutico posiblemente europeo, posteriormente fueron transmitiendo el modelo a otros paisanos que trabajaban con ellos. Y es que los paradigmas nos proporcionan "fórmulas para el éxito" y por eso es que hay la resistencia al cambio de paradigma por el miedo al fracaso.

"Todas las verdades empiezan como blasfemias". G.B. Shaw

Una mente abierta a nuevos paradigmas verá en cada paradigma nuevo una oportunidad; y una mente cerrada a los paradigmas nuevos, verá en éstos amenazas.

Y precisamente fue lo que paso con la industria farmacéutica, con los que vieron como oportunidad una nueva disposición del local creando un nuevo concepto en farmacias como las que hoy conocemos como "Farmacias de descuento". Los que vieron ese cambio pero no quisieron arriesgarse, lo vieron como una amenaza, ya que el paradigma viejo les había asegurado el éxito en sus negocios. Por eso es que los cambios los imprimen principalmente personas que no están familiarizadas ni "casadas" con un modelo, eso les permite ver otra realidad y nuevas oportunidades.

En conclusión, de la misma manera se transmite la cultura organizacional y gerencial; se estudia un modelo exitoso o aparentemente de éxito y ese se adopta y se transmite.

Es por eso que los empresarios mexicanos tienen un estilo gerencial muy parecido, ya que se ven influenciados por rasgos culturales comunes, como los veremos en el capítulo siguiente.

## **CAPITULO II. LA CULTURA GERENCIAL EN MEXICO**

El presente apartado se ha apoyado fundamentalmente en un texto de Eva S. de Kras titulado "Cultura Gerencial México-Estados Unidos", de ese texto se consideró pertinente tomar la parte de "Estilo gerencial" y "Rasgos culturales del ejecutivo mexicano".

Es importante aclarar que en dicho libro la autora hace una comparación entre los gerentes de México y de Estados Unidos, por lo que para efecto del presente trabajo solo se mencionan las gerentes del ejecutivo mexicano.

### **2.1. CARACTERISTICAS DE LA CULTURA GERENCIAL EN MEXICO**

"Sistema de valores.- El placer es considerado tan importante como el trabajo para una vida equilibrada. El trabajo es visto como una necesidad para sobrevivir."

"Trabajo\Placer.- Es esencial tener tiempo para familiares y amistades. Valora dinero adicional, porque así puede aumentar el placer de estar con sus familiares y amistades. Disfruta la combinación trabajo-placer en el ámbito social. El ambiente familiar es muy buscado en el trabajo."

"Teoría-Práctica.- Gran capacidad para teorizar y captar conceptos globales. Poca capacidad crítica. Dificultad para trasladar la teoría a la práctica."

"Dirección-Supervisión.- Tradicionalista: Gran respeto y aceptación de autoridad. Actitud servil aún en los desacuerdos. Nunca cuestiona las decisiones del superior. No hay tradición de delegar responsabilidad o autoridad. Nuevo enfoque: Generación de ejecutivos jóvenes que desean responsabilidad y autoridad y obligación de rendir cuentas, por lo mismo algunas veces se dan conflictos entre el enfoque tradicional y el nuevo."

"Control.- No es tradicional el seguimiento ni los sistemas de control y verificación. Se están introduciendo paulatinamente, principalmente en empresas grandes. Hay inicios de evaluación y revisión de sistemas. Concepto de rendición de cuentas más bien rudimentario."

"Contratación de personal.- Se favorece a parientes y amistades y se les da preferencia en la contratación. Empresas grandes ahora contratan personal de afuera, pero las referencias de parientes y amistades siguen considerándose eficaces."

"Lealtad.- En general la lealtad es al superior inmediato. Tendencia gradual hacia la "autolealtad", en sustitución del superior o empresa."

"Desarrollo ejecutivo.- Joven egresado generalmente contratado para puesto ya existente. Ascenso generalmente basado en servicios prestados al superior. En empresas grandes, inicios de programas de desarrollo ejecutivo y ascenso basado en logros."

"Competencia.- No disfruta la competencia entre individuos. Prefiere ambiente amistoso, relajado, sin conflicto. Esto es prioritario sobre el dinero."

"Tiempo.- Este es un concepto relativo, visto como guía para actividades diarias. No hay sentido de urgencia. Compromisos a plazos considerados aproximados, no son atadura absoluta."

"Planificación.- Básicamente a corto plazo. En empresas pequeñas, muy corto plazo. En las grandes, intentos por planificar a mayor plazo se ven afectados por cambiantes condiciones económicas y políticas, necesitando frecuentes revisiones."

## **2.2. FACTORES QUE DETERMINAN LA CULTURA GERENCIAL MEXICANA.**

Es claro que la cultura gerencial esta determinada por diversos factores endógenos y exógenos a la empresa, y desde luego al dirigente que esté al frente de ella. A continuación presentamos algunos de esos factores.

"Familia.- Es considerada la máxima prioridad de la vida. El trabajo pasa a segundo término. Padre autocrático y cabeza indiscutible. Niños muy apreciados y protegidos, crecen dependientes de la familia para apoyo moral y respetuosos de la autoridad, conformistas, aceptando el statu quo. La movilidad ejecutiva se limita por ataduras familiares."

"Religión.- Casi 100% católicos. Se considera parte de la tradición en el país. Símbolos religiosos con frecuencia en el lugar de trabajo. La mayoría de empresas consideran esto como una fuerza cohesiva."

"Pedagogía.- Se recalca memorización de conceptos teóricos. Se da gran importancia a aspectos estéticos a veces a expensas del contenido. Se busca el conformismo: Mente cuestionante generalmente desalentada."

"Nacionalismo.- Muy nacionalista y patriota. Orgullo en su larga historia y tradiciones. Pocos quieren establecerse fuera del país, a excepción de períodos cortos, por presión económica. El nacionalismo a veces percibido como problema para el desarrollo del país."

"Sensibilidad.- Muy sensible. Siempre preocupado por el prestigio. Evita conflicto y situaciones de ganar perder. Toma la crítica al trabajo como personal."

"Etiqueta.- Se consideran de gran importancia los modales. La falta de estos se considera descortes, irrespetuosa y de "mala educación". Cualquier jactancia se considera de mal gusto."

"Arreglo personal.- La buena vestimenta y el arreglo general se consideran muy importantes para primeras impresiones y escenciales para conservar el respeto y el status. Preferencia por un arreglo formal en el ambiente de trabajo."

"Status.- Status y poder (título) muy importante. Llevan mucho respeto y reconocimiento en la sociedad. El status lleva prioridad sobre el logro personal."

"Estética.- Romántico, artístico, musical, místico. En situaciones de trabajo disfruta presentaciones artísticas, discursos, despliegues decorativos, pomposidad y ceremonia."

"Ética.- Decir verdad en términos absolutos se percibe más bien con matices debido a la necesidad de diplomacia para evitar pérdida de prestigio o confrontación. Corrupción en general existe abiertamente, pero generalmente no es un problema en organizaciones empresariales."

### **2.3. ESTILOS GERENCIALES.**

"La percepción de que no existe un tipo de sistema gerencial óptima es el comienzo de la sabiduría administrativa" Tom Burns

Hablar de estilos gerenciales es hablar de una forma de ser y hacer las cosas, incluyendo no solo los procedimientos y las prácticas comunes, sino también las costumbres, actitudes y valores integrados en la forma de administrar. Es claro entonces observar que cultura gerencial y estilo gerencial van de la mano.

A través de la historia de la administración han aparecido diferentes teorías que pretenden guiar la dirección de los recursos humanos en las organizaciones, cada una proporciona la filosofía de su autor.

Son ampliamente conocidas en el medio de la empresa las ideas de Likert acerca del director centrado en el hombre o centrado en la tarea y sus cuatro grados de fuerza en el mando; la distinción de Mc Gregor entre el "hombre x" y el "hombre y"; y los grados de autoritarismo y participación en el director que Tannenbaun ha establecido. Así mismo, la cuadrícula de Blake, y la obra de Reddin acerca de la efectividad gerencial.

Existen muchas teorías y/o modelos que explican los diferentes estilos en la administración, aquí presentamos solo algunos.

### **Teoría "X" y "Y" (Douglas Mc Gregor):**

Mc Gregor es, sin duda, uno de los grandes pilares de la teoría moderna de la administración, por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Su más importante contribución al pensamiento administrativo son las filosofías de dirección que confirman la tesis de que algunas de las variables más importantes para lograr resultados en la dirección de las organizaciones son "los valores culturales" de los que ejercen el mando, y la supervisión o la dirección de los subordinados. Es necesario revisar esas filosofías y analizarlas a la luz de los resultados lógicos que se pueden esperar de cada posición.

La teoría de Mc Gregor está basada, fundamentalmente, en dos concepciones:

Primera.- En la teoría de Max Weber de los valores y acciones, a partir de la cual, afirma que los valores culturales del supervisor son respecto a la naturaleza del comportamiento humano, determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

Segunda.- En la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones.

A partir de estas bases, hizo su teoría.

### Teoría X

Las organizaciones tradicionales parten de 3 postulados básicos para someter al hombre a la organización y controlar su conducta.

Postulados:

Estas proposiciones son la base de la teoría que denomina "X".

1. La gerencia es la responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas, en interés de sus fines económicos.

2. Respecto a las personas, se debe seguir un proceso de encaminar sus esfuerzos, motivándolos, controlando sus acciones y también modificando su conducta para ajustarla a las necesidades organizativas. Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas; sus actividades tienen que ser dirigidas.

Valores:

La teoría "X" sostiene que:

1. El hombre medio es indolente por naturaleza.
2. Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan.
3. Es intrínsecamente egocéntrico, indiferente a las necesidades organizativas.
4. Por naturaleza, es reacio al cambio.
5. Es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo.

#### Actitudes derivadas:

1. Hay que dar a la gente trabajo fácil y bien organizado (filosofía de Taylor).
2. Hay que controlar mucho al subordinado.
3. Establecer reglas firmemente sólidas, bajo sistemas rutinarios.

Mc Gregor dice que estas actitudes se obtendrá como máxima la producción planeada, siempre y cuando el subordinado cumpla su tarea perfectamente y siempre que todo pueda ser previsto y ejecutado.

#### Teoría "Y"

##### Supuestos:

Fundamentalmente, Mc Gregor se apoya en la teoría de Abraham Maslow, cuya tesis fundamental es:

Existe una jerarquía en las necesidades humanas y no todas son iguales. El hombre primero debe atender a sus necesidades primarias, o sea las fisiológicas que sostienen la vida. Una vez cubiertas éstas, requiere cubrir otras de orden secundario pero que a su vez tienen jerarquía. Aparecen así las de seguridad; posteriormente las sociales; luego las del ego o autoestima, reflejadas en la buena reputación de los demás; por último aparece la necesidad de autorrealización.

##### Fundamentos:

Mc Gregor sostiene que es indispensable buscar nuevos fundamentos que sostengan la ideología de la dirección para que tengan actitudes congruentes con las necesidades actuales y con la naturaleza humana.

Estos fundamentos pueden resumirse en los siguientes:

- A. El ser humano no tiene iniciativa y es responsable.
- B. Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos
- C. Es capaz de autocontrolarse y autodirigirse
- D. Actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y está limitado por los sistemas vigentes.

Actitudes derivadas:

Por lo tanto, la nueva filosofía originará las siguientes actitudes de los supervisores y la dirección:

1a. Los supervisores crearán ambientes propicios para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.

2a. Fomentarán la toma de decisiones de los subordinados.

3a. Permitirán que sus colaboradores amplíen permanentemente su autodirección.

Resultados esperados:

1. La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorarán por las aportaciones de los subordinados.

2. Los subordinados ejercerán sus potencialidades intelectuales al perseguir objetivos que consideren valiosos para la organización;

3. Su satisfacción se incrementará como resultado de su propia contribución.

#### Teoría "Z" (Strauss y Saleles)

Strauss y Saleles desarrollaron una tesis intermedia a las de Mc Gregor que denominaron "Z" basada en la escuela de las relaciones humanas.

La teoría "Z", según el maestro Arias Galicia, sostiene lo siguiente:

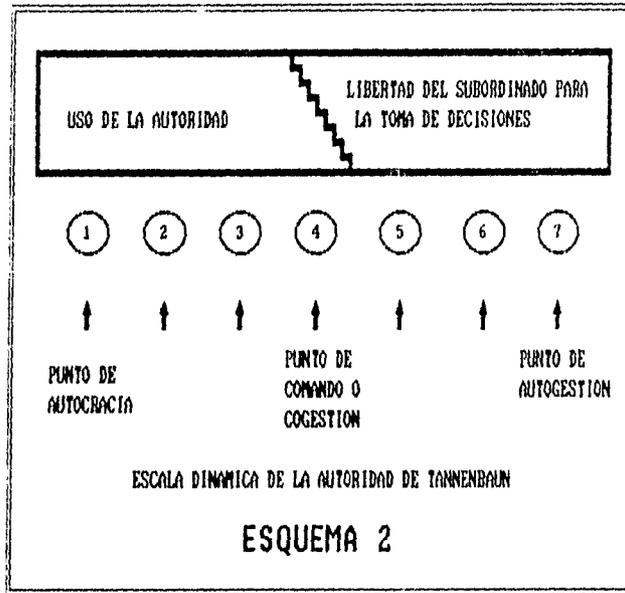
1. Se deben ensalzar los trabajos bien hechos
2. Mantener informados a los subordinados de los "por qué" de las órdenes.
3. Estimular el "ego" de los subordinados para que se sientan importantes.
4. Establecer un espíritu de gran familia
5. Vender ideas
6. Pagar buenos salarios y garantizar un nivel adecuado de vida.
7. Las grandes decisiones se deben centralizar
8. La dirección de la organización debe estar en manos de grandes hombres.

#### **Escala dinámica de la autoridad de Tannenbaun:**

Robert Tannenbaun conceptualizó la escala del liderazgo, de acuerdo al uso de la autoridad y a la consiguiente mayor o menor intervención de los subordinados en la toma de decisiones como lo podemos observar en el esquema 2 y lo explicamos a continuación.

1. El jefe toma todas las decisiones y las comunica.- Este modelo es el más autocrático. El jefe identifica el problema, él define alternativas y él escoge la "mejor". Entonces comunica su decisión al o a los subordinados y si éstos se resisten, usa regularmente medios coercitivos para garantizar la acción.
2. El jefe vende las decisiones.- Este estilo de liderazgo se parece al anterior en el que el jefe define el problema, fija las alternativas, toma la decisión, pero en vez de comunicarla autoritariamente intenta persuadir a sus subordinados y en caso de resistencia señala vehementemente las ventajas de su decisión.

3. El jefe presenta la solución e invita a que le hagan preguntas.- Este tercer punto identifica a aquellos jefes que definen el problema, buscan alternativas y presentan la solución con pocas posibilidades de cambio. Las réplicas aparentan democracia.



4. El jefe presenta una solución sujeta a cambio.- Es el punto medio de la escala. Aquí hay ya una auténtica participación. Es el punto de coGESTION o comando como lo llamó Fayol en su proceso administrativo.

5. El jefe presenta el problema, obtiene sugerencias y el grupo toma la decisión. Es una posibilidad más democrática que autocrática. El jefe coordina y el grupo toma la decisión. Esta posibilidad permite obtener más información, lo que posibilita la toma de mejores decisiones, aunque no siempre los subordinados tienen mejor información; tampoco puede garantizarse que procedan de total buena fe o que actúen libres de presiones sociales.

6. El jefe presenta el problema, establece políticas y guías generales de acción y pide al grupo que tome las decisiones. Aquí en este punto el jefe confía más en sus subordinados pero marca límites y restricciones para que ellos tomen la decisión.

7. El jefe permite a los subordinados tomar las decisiones dentro del área de su trabajo y conforme a los objetivos perseguidos. Es el punto de autogestión. Es el grado extremo de libertad y que se encuentra rara vez en las organizaciones. (Fuente: Teorías "X", "Y" y "Z" y Escala de Tannenbaun: Fundamentos de administración SUA-FCA-UNAM, Hernández y Ballesteros, 1980, p. 258-268)

### **Malla administrativa (Grid Gerencial):**

Modelo propuesto por R. Blake y Jane S. Mouton en 1964, conocido como "Grid gerencial", "Malla administrativa" o "Pamilla gerencial". En una matriz establecieron la diferencia de dos factores: atención a la producción (a la tarea) o atención a las necesidades humanas. Se evaluaron los mínimos y máximos de cada factor, numerándolos del uno al nueve (Esquema 3). Se observan cinco posiciones:

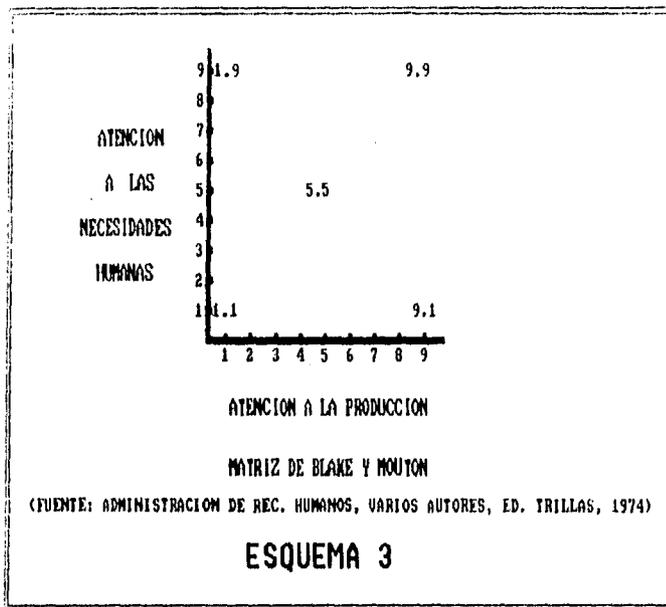
1.1. Mínima atención a la producción con mínima atención al personal.

1.9. Máxima atención a las necesidades del personal con mínima atención a la producción.

9.1. Énfasis en la producción con mínima atención al personal.

9.9. Máxima atención a las dos variables: producción y personal.

5.5. Punto aparente de balance y equilibrio de las dos variables.



#### **4 Sistemas de dirección (Likert):**

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente según Likert, por el estilo de liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó. "Sistemas de administración" (como podemos observarlo en la siguiente tabla), que describen a los diferentes tipos de líder:

1. Este corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.
2. El superior que administra mediante este sistema, es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca les delega autoridad. Sin embargo les "da palmaditas en la espalda y, aparentemente, "hace lo que es mejor para ellos".

3. El jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final.

4. Estilo democrático, el jefe, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

**Los 4 sistemas de Rensis Likert son:**

- 1.- \*Explotador autoritario (Explotador)
- 2.- \*Benevolente autoritaria (Autócrata)
- 3.- \*De consulta (Participativo)
- 4.- \*Participación de grupo (Democrático)

**(Fuente: Int. a la admon, Hernández y Rodríguez, 1994, p. 206)**

**Estilos de dirección en general:**

Koontz menciona que la habilidad de dirigir eficazmente es una de las claves para ser un gerente eficaz.

Algunas de las primeras explicaciones de los estilos administrativos los clasificaron con base en la forma en que los dirigentes o líderes utilizan su autoridad.

El líder autocrático se definió como aquel que ordena y espera el cumplimiento, que es dogmático y firme y que dirige mediante la habilidad de negar o dar recompensas y castigo.

El líder democrático o participativo consulta con los subordinados en torno a acciones y decisiones propuestas y alienta su participación. Este tipo de gerente se considera desde la persona que no actúa sin escuchar antes la opinión de los subordinados hasta quien toma las decisiones pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.

El líder de rienda suelta utiliza muy poco su poder, si es que lo usa, y concede a los subordinados un alto grado de independencia, en sus operaciones. Esos líderes dependen en gran medida de los subordinados para fijar sus propias metas y los medios para alcanzarlas, y piensan que su papel es apoyar las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuando primordialmente como un contacto con el medio externo del grupo.

Existen variaciones dentro de esta clasificación sencilla de estilos. Algunos líderes autocráticos son considerados "autócratas benevolentes". Aunque escuchan las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, la decisión es suya. Están dispuestos a escuchar y considerar las ideas e inquietudes de los subordinados, pero cuando hay que tomar una decisión es posible que sean más autocráticos que benevolentes.

Una variación del líder participativo es la persona que apoya. Los dirigentes de esta categoría es posible que no sólo consideren que su trabajo es consultar con los seguidores y evaluar cuidadosamente sus opiniones, sino también hacer lo posible por apoyarlos en el cumplimiento de sus deberes.

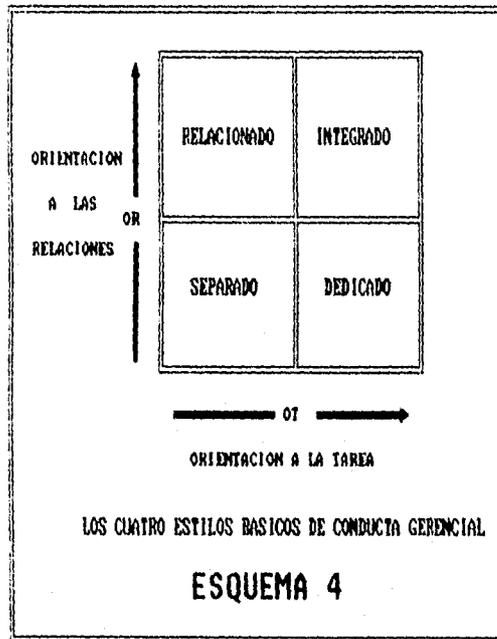
### **Efectividad Gerencial (Reddin)**

En su libro Managerial Effectiveness, W.J. Reddin nos presenta un modelo que él denomina la teoría 3-D y argumenta que el concepto de efectividad gerencial tiene que ser el valor central. La efectividad es lo más importante en la administración; la labor de un administrador es ser efectivo, ésta es su única tarea. Ya sea un director administrativo, gerente de una planta, gerente de investigación y desarrollo, funcionario público o militar, el aspecto básico será siempre el mismo.

Reddin agrega, el factor que limita la efectividad, no es insuficiencia de conocimientos, mala intención o falta de persuasión externa, el principal factor limitante es el del

comportamiento humano. Todo gerente puede lograr ser más efectivo aprendiendo a aplicar la teoría 3-D.

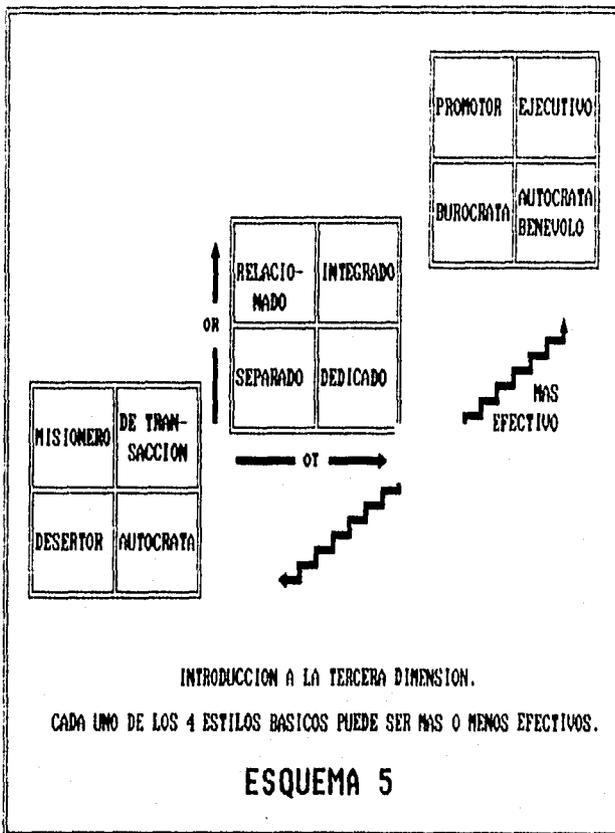
El núcleo de la teoría contiene una idea muy simple, los 2 elementos básicos del comportamiento gerencial eran la tarea a efectuar y las relaciones con la gente. Es así como Reddin define los 4 estilos básicos que se presentan a continuación.



Reddin nos dice que cualquiera de estos cuatro estilos básicos de comportamiento puede ser efectivo en ciertas situaciones, pero no en otras. Esto implica que cada uno de los cuatro estilos básicos tiene un equivalente menos efectivo y otro con más efectividad, dando lugar así a ocho estilos gerenciales (Esquema 5).

Estos ocho estilos gerenciales no son otros tantos tipos adicionales de comportamiento. Son simplemente los nombres dados a los cuatro estilos básicos cuando se les usa apropiado o inapropiadamente. Por ejemplo, cuando se usa inapropiadamente

una marcada orientación hacia la tarea del estilo básico dedicado, la denominación popular, así como la que da la teoría 3-D, es la de "autócrata". Cuando se usa apropiadamente, se le da el nombre de "autócrata benévolo".



**Descripción sintética de estilos básicos:**

**El gerente separado.-** Aquel que se preocupa por la conexión de desviaciones, tiende a escribir más que a hablar, poca comunicación personal en cualquier dirección, su perspectiva de tiempo tiende a estar vinculada con el pasado, se identifica más con la organización que con los integrantes individuales.

**El gerente relacionado.-** Aquel que acepta a otros como los encuentra. Gusta de largas conversaciones como una manera de conocer mejor a otros. No se preocupa demasiado por el tiempo. Percibe a la organización primariamente como un sistema social y juzga a sus subordinados sobre la base de cuán bien entienden a otros. Cuando enfrenta tensión tiende a hacerse más dependiente de otros y a deprimirse. El castigo que usa más frecuentemente es privarlos del interés que les había otorgado.

**El gerente dedicado.-** Tiende a dominar a otros, da muchas instrucciones verbales a sus subordinados, su perspectiva de tiempo es inmediata y cuando tiene la posibilidad de elegir prefiere el "hágalo ahora". Juzga a los subordinados por el grado en que pueden producir y a los superiores por su destreza en el uso del poder.

**El gerente integrado.-** Le gusta participar. Es un hombre que se incorpora y hace los mayores esfuerzos para interrelacionarse adecuadamente con individuos o grupos de trabajo. Le gusta comunicarse con otros y usa las reuniones con frecuencia. Su orientación es siempre hacia el futuro. Se identifica fuertemente con los colaboradores y recalca el trabajo en equipo. Juzga a los subordinados y a su superior en términos de destreza. Para el trabajo en equipo. El trabajo para el que está mejor condicionado es la dirección de gerentes en interacción. En situaciones altamente tensas tiende a posponer la toma de decisiones.

#### Definición de los ocho estilos gerenciales:

**Ejecutivo.-** Gerente que usa una marcada orientación hacia la tarea y hacia las relaciones en una situación en donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por lo tanto, más efectivo. Se le percibe como un buen motivador y prefiere conducción en equipo.

**De transacción.-** Gerente que usa una marcada orientación hacia la tarea y hacia las relaciones en una situación que requiere

una marcada orientación en uno solo de esos vectores o en ninguno, y quien es, por lo tanto menos efectivo. Se le percibe como un tomador de decisiones débil.

**Autócrata benévolo.-** Este usa una marcada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es adecuado y quien es, por lo tanto más efectivo. Persona que sabe lo que desea y como lograrlo sin crear resentimientos.

**Autócrata.-** Es un gerente que usa una marcada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y quien es, por lo tanto menos efectivo. Se le percibe como persona que no tiene confianza en otros, que es desagradable y se interesa sólo en la tarea inmediata.

**Promotor.-** Usa una marcada orientación hacia las relaciones y una limitada hacia la tarea en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por lo tanto, más efectivo. Percibido como aquel que tiene una confianza implícita en la gente, preocupada por el desarrollo de las personas.

**Misionero.-** Marcada orientación hacia las relaciones y una limitada orientación hacia la tarea en una situación donde tal comportamiento es inadecuado y quien es, por lo tanto menos efectivo. Percibido como persona básicamente interesada en lograr armonía.

**Burócrata.-** Limitada orientación hacia la tarea y limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por lo tanto más efectivo. Percibido como aquel interesado en reglas y procedimientos por sí mismos.

**Desertor.-** Gerente que usa una limitada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y quien es, por

lo tanto, menos efectivo. Se le percibe como ajeno a las cosas, pasivo o negativo.

A continuación decidimos incluir el resumen de un material elaborado en el IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa) por el profesor Carlos Llano Cifuentes, con la colaboración de Heriberto B. Rubio y Adrián Fonseca Ochoa.

Consideramos que este material es de suma importancia ya que vale la pena que se conozca este trabajo por la riqueza del planteamiento, de lo contrario sentimos que el presente apartado quedaría inconcluso.

Cinco esquemas instrumentales para el trabajo en equipo.  
Quinta y última parte: Su expresión en el estilo de mando.

Con el fin de ilustrar el multiforme proceso que suele entablarse en la gestión de un estilo de mandar dentro de un equipo de trabajo, proponemos un esquema donde encuentran expresión gráfica sus factores constitutivos, así como la explicación conceptual de cada uno de ellos. Nuestras ideas no necesariamente deben circunscribirse al ámbito estricto de la organización en el que tales términos suelen manejarse, puesto que persiguen descubrir la dinámica humana que nace en cualquier situación donde se haya establecido un grupo de hombres en acción común, uno de los cuales precisa dirigir a los demás...

Es preciso hacer hincapié en el hecho de que ninguna teoría por sí sola y seguida a la letra puede garantizar el logro de un estilo de mandar eficaz para cualquier forma de equipo, en todo momento y en toda situación.

Variables que modelan el estilo de mando dentro de un equipo de trabajo:

En el cuadro que se muestra a continuación se encuentra descrito un mapa en el que se localizan las distintas variables que condicionan un apropiado estilo de mando respecto de esas variables: Punto de origen (Columna 1), condición prevalente en los miembros del equipo (Columna 3), relación que se establece entre los miembros del equipo -y entre éste y el jefe- (Columna 4), motivaciones a las que se apela en esa relación (Columna 5), tipo de objetivos que se persiguen (Columna 6), y finalmente esencia o núcleo fundamental en cada zona del proceso de trabajo en equipo (Columna 7).

| ESQUEMA DE TRABAJO EN EQUIPO |                              |                  |                                  |                                |                    |          |
|------------------------------|------------------------------|------------------|----------------------------------|--------------------------------|--------------------|----------|
| PUNTO DE ORIGEN              | ESTILO DE EL JEFE            | MIEMBROS DEL EQ. | RELACION QUE SE ESTABLECE        | MOTIVACIONES                   | OBJETIVOS          | ESENCIA  |
|                              |                              |                  |                                  |                                |                    |          |
| RAZON                        | PARTICIPATIVO.               | INTERESADO.      | CONSENSO                         | TRASCENDENTES                  | COMPLEMENTARIOS    | CREAR    |
| SENTIMIENTO                  | CONSULTIVO<br><br>PERSUASIVO | INDIFERENTE      | CONVENIMIENTO<br><br>NEGOCIACION | AUTORREALIZACION<br><br>STATUS | COMUNES DIFERENTES | REPARTIR |
| FUERZA: FISICA Y/O LEGAL     | AUTORITARIO                  | DESINTERESADO    | LUCHA                            | FISIOLOGICAS                   | ANTAGONICOS        | DESTRUIR |

TABLA 5

Visto el cuadro horizontalmente, la zona superior del cuadro describiría el fenómeno del mando dentro de un equipo, en tanto que la parte inferior sería la descripción fenomenológica de un mando sobre un grupo de trabajo. Entre ambas zonas se da el espacio de muchos otros fenómenos intermedios.

La actitud primigenia en el mando de un grupo de trabajo puede tener su raíz en la razón, o en la fuerza legal o física que puede ejercerse sobre los individuos como consecuencia de la desconfianza de no poseer uno la razón o por suponer que no obrará efectos en los demás. Un elemento suplementario del mandar, apoyo lo mismo de la razón que de la fuerza, es el sentimiento. El mandato racional o coactivo puede adquirir distinto cariz y eficacia si es emitido con un signo efectivo.

#### El estilo del jefe:

Será participativo si considera que la razón ajena vale tanto como la propia, consultivo si está seguro de tenerla pero acepta oír la del otro. El persuasivo no duda tener la razón y se da a la tarea de argumentar con los demás a fin de convencerlos. El autoritario, al no confiar en el peso de sus argumentos, recurre a la fuerza legal o física para ejercer el mando.

#### Las condiciones de los miembros del equipo:

Los miembros del equipo pueden ser interesados, indiferentes y desinteresados frente al trabajo. Podemos asumir, aunque no sea más que metódicamente, que las personas son indiferentes en la organización y en el equipo donde se encuentren incorporadas, de modo que pueden ser movidos al interés o a su contrario mediante un estilo determinado de jefatura, y a una determinada relación con los otros miembros del grupo. Es aquí donde se manifiesta la necesidad de ejercer el mando de manera flexible y versátil: un director con gran confianza en la razón sólo podrá operar consultivamente en su calidad de jefe con un equipo interesado, mientras que requerirá

de la autoridad y la fuerza para mandar sobre sus subalternos sumidos en el desinterés.

La relación que se establece entre los miembros del equipo y entre estos y el jefe:

Cuando en el director predomina la confianza en la razón y ejerce su jefatura de modo participativo con equipos interesados, la relación que se establece es la de consenso: todos los miembros de mi equipo, yo incluido, pensamos y sentimos lo mismo. De no cumplirse estas condiciones, alguna de las partes querrá predominar, suscitándose entonces la relación de convencimiento, la negociación aparece con suma frecuencia: como no todos convenimos en todo, es necesario que una parte de ello sea negociada, ya que sólo así podremos trabajar juntos. Es importante advertir que con enorme facilidad la negociación puede degenerar en una lucha o bien puede suspenderse naufragando en algo que llamaríamos "borreguismo", en donde sólo haya apariencia de equipo.

Viendo el cuadro diagonalmente, veremos que un terreno propicio para la negociación lo ofrecen un jefe autoritario y un equipo interesado, o también el jefe participativo y el equipo desinteresado.

Para un trabajo en equipo es indudablemente preferible moverse, si se pueden en la zona superior del mapa o esquema que estamos analizando: es mejor la razón, la participación, el interés y el consenso que la zona en que se mueve el negociador, quien no pocas veces utiliza más el sentimiento, y aún la fuerza que la razón.

Las motivaciones a las que se apea:

¿Merced a qué un equipo muestra indiferencia o interés?  
¿Qué hace al jefe ser autoritario o participativo? A fin de saber mandar es imprescindible conocer la gama de necesidades capaces de mover a los componentes del equipo. Cuando la

motivación que predomina es la búsqueda de algo que nos supera, un motivo trascendente, aumentan las posibilidades de trabajar en la zona del consenso, con interés de parte del equipo, según un estilo participativo y confinado en la razón. A medida que los móviles disminuyen en dignidad, el resto de las variables también sufre alteración:

La autorrealización personal del jefe suele vérselas con la indiferencia del equipo en su conjunto; el ansia de status y la búsqueda de seguridad de unos y otros propician el "borregismo", están incluso cercanos a la zona de lucha; en tanto que las necesidades fisiológicas requieren muchas veces de la lucha y de la fuerza en el mando.

El status, frecuentemente se convierte en un molesto obstáculo en las relaciones entre el jefe y su equipo, sobre todo si es interpretado no como la posición dentro de la empresa, sino como la preeminencia de una persona sobre otro. Presenta dos manifestaciones: la dignidad personal y el miedo a quedar mal, que rigen dichas relaciones mucho más de lo que uno pudiera sospechar, y que dan al traste con toda pretensión de trabajo en equipo eficaz.

#### Los objetivos que se persiguen:

La naturaleza de los objetivos se corresponde también en el esquema que hemos establecido para el resto de las variables que perfilan el estilo de mando. El objetivo complementario es el que mayor firmeza humana entrafía, el que facilita los vínculos de amistad, pues sólo donde tú estás puedo estar yo. Cuando en el equipo dos personas persiguen una misma cosa pero con medios y en circunstancias distintas, existe entonces un objetivo común, cuyo logro no exige complementariedad; y en donde también es fácil lograr el trabajo en equipo; pero si la cosa perseguida es distinta, el objetivo será diferente. Este último puede con facilidad decaer en objetivo disyuntivo, cuya consecución implica necesariamente que una de las partes triunfe y la otra fracase: si yo lo logro, tu lo pierdes, y yo lo pierdo si tú lo logras. Tal situación

propicia un ambiente de antagonismo en donde ya no importa tanto que uno gane, sino que el otro pierda a toda costa.

La esencia del estilo de mando en su relación con el trabajo en equipo:

Aquello que permite que el punto de origen pueda ser la razón o la fuerza, la relación establecida sea de consenso o de lucha, las motivaciones sean trascendentes o de status, o bien que la participación predomine sobre el autoritarismo en el estilo del jefe, radica en la disposición fundamental de crear, repartir o destruir. Cada una de ellas halla correspondencia con tipos específicos en el ejercicio del mando: la destructiva, por ejemplo, está casi siempre asociado con el empleo de la fuerza, el estilo autoritario, la búsqueda de objetivos antagónicos dentro de una relación de lucha, etc. Igualmente, la actitud creativa se encuentra asociada a un punto de origen en que prevalece la razón, el estilo de mando participativo, una condición interesada en el trabajo por parte de los miembros de equipo, gracias a cuyos factores se establece entre ellos una relación de consenso y se suscitan motivaciones trascendentes, al servicio de los demás, para fijar objetivos complementarios, que solo puede el equipo lograr conjuntamente, con la ayuda de los otros. Si la esencia de un trabajo en equipo reside, por último, en el acto de repartir, es fácil que prevalezca el sentimiento, estableciéndose una relación de negociación, en donde importa mucho el status o posición de cada uno respecto de los demás, y entrando fácilmente al ámbito formado por los objetivos disyuntivos.

Finalmente tenemos que:

Todo esquema tiene limitaciones. El trabajo en equipo, con la rica trama de relaciones interpersonales, no puede someterse fácilmente a la localización dentro de un mapa o una cuadrícula. Sin embargo, esta ubicación topográfica, digámoslo así, de las diversas variables que intervienen decisivamente en el trabajo del grupo, resultará muy orientadora si se maneja con prudencia y sin dogmatismos. Las variables señaladas tienen lo que llamamos

zonas de incompatibilidad: donde hay autoritarismo no puede darse la negociación, y donde hay desinterés no nacen los objetivos complementarios: estas zonas de incompatibilidad pueden ser orientadoras para saber como no puede trabajarse en equipo ante determinada circunstancia. De igual manera, pueden detectarse lo que llamamos zonas de afinidad, lo cual ha podido hacerse ya evidente a lo largo de este análisis: tales zonas de afinidad pueden orientar sobre el mejor modo de trabajar cuando prevalecen diversas variables afines.

### **2.3.1. EL ESTILO GERENCIAL MEXICANO:**

Eva S. de Kras nos habla en su libro "La administración mexicana en transición" sobre lo que ella denomina como "El estilo tradicional mexicano", que es el que predomina en la mayoría de empresas sobre todo pequeñas y medianas. A continuación hacemos un breve análisis a manera de resumen.

Características del estilo tradicional mexicano según Eva S. de Kras:

#### Planeación:

\*En las empresas pequeñas o medianas, el dueño/operador normalmente es la única persona que conoce el negocio y comparte información, conocimientos e ideas lo menos posible con sus subordinados.

\*No se ha preocupado mucho por la competencia ya que siempre ha habido suficiente para todos, y estos han sido muy tolerantes con respecto a variaciones en calidad o demoras de entregas.

\*El concepto de una filosofía empresarial explícita o valores corporativos, no forma parte de la tradición.

\*El dueño, por lo general, sabe lo que quiere hacer, pero generalmente, sus objetivos son a corto plazo.

\*Con el alto costo de créditos, planea una rápida recuperación de capital o, grandes márgenes de ganancia y volúmenes relativamente pequeños.

\*Los planes y objetivos se efectúan en la mente del dueño y raramente se ponen por escrito.

\*En este tipo de empresa, los gerentes y los trabajadores saben que no tienen opinión en el funcionamiento de la empresa, deberán hacer lo que se les dice, ser obedientes.

\*Se considera indiscreto hacer preguntas sobre los objetivos y planes para el futuro de las empresas; así nos encontramos en la empresa tradicional, una situación donde el establecimiento de objetivos y la planeación se mantienen en manos de una o unas cuantas personas.

#### Organización y Delegación:

\*En la empresa tradicional, el dueño/director generalmente sabe qué es lo que se tiene que hacer (Sin tener que escribirlo). Basándose en sus conocimientos, organiza los trabajos en diferentes áreas como: finanzas, producción, ventas, etc. De aquí delega áreas a los gerentes de las diferentes especialidades (pero reteniendo la autoridad).

\*Generalmente se establecen las prioridades pero el plan de acción necesario para lograrlas no se ha proyectado.

\*Al progresar el trabajo, el jefe director suele enfrentar problemas "imprevistos" y luego una serie de crisis. Para responder a esto, sus gerentes subordinados dejan todo con tal de resolver la crisis.

\*Estas situaciones se repiten con frecuencia, llegándose al punto de que los planes originales de trabajo tienen poco sentido. Sin embargo cuando llega el momento de hablar con sus gerentes

acerca del progreso, tiende a culparlos cuando las cosas no salen de acuerdo con su plan. Generalmente, no ve esto como resultado de su estilo administrativo, sino que se queja de la falta de conocimiento, de iniciativa o de sentido de responsabilidad por parte de su grupo administrativo.

#### Control y Seguimiento:

\*Una vez que el gerente tradicional ha delegado las tareas a sus subordinados, siente que la responsabilidad ha pasado de su persona a la persona delegada. Por consiguiente, rara vez siente la necesidad de verificar las tareas que él ha delegado.

\*También, un jefe suele despreciar el control de un trabajo de bajo nivel.

\*El jefe suele molestarse con su subordinado y lo culpa por el error cuando lo reporta a su superior. Se queja de la falta de sentido de responsabilidad por parte del subordinado y le asegura a su superior que se le llamará la atención al ofensor.

#### Evaluación y promoción de un gerente subordinado.

\*En la mayoría de las empresas mexicanas pequeñas y medianas, a los gerentes se les evalúa o juzga, primero, por su lealtad al jefe, por su disposición sin cuestionar, y por su habilidad para hacer exactamente lo que se dice.

\*Si el subordinado llegase a mostrar indicios de pensar por sí mismo, se le calificaría severamente, sobre todo si presentase ideas creativas que su jefe no podría interpretar como propias. Su jefe considera ésto como una amenaza a su puesto.

### Promoción:

\*El camino a la promoción en una empresa tradicional generalmente sigue uno de tres patrones:

- 1.- Ser un familiar o amigo
- 2.- Por medio de la influencia
- 3.- Por medio de la lealtad, devoción y buen desempeño desde el punto de vista de un superior.

### Capacitación y desarrollo:

\*La ley mexicana del trabajo requiere que cada empresa aporte cierto porcentaje de su presupuesto a la capacitación de los empleados. Lo que no verifican las autoridades, es lo efectivo de la capacitación o si realmente se está llevando a cabo.

\*Aún cuando se implementen los programas de capacitación, el efecto es superficial. En general, la capacitación se considera un gasto infructuoso del presupuesto y que produce pocos réditos tangibles.

### \*Administración Media:

\*Con respecto a los gerentes, el dueño/director generalmente ve su papel como el de dar órdenes. Este punto de vista desciende por toda la estructura jerárquica hasta el supervisor que les da órdenes a sus trabajadores.

\*En cada nivel administrativo la función principal de "desarrollo" de los supervisores es asegurarse de que hagan exactamente lo que se les ordenó.

\*Cada nivel administrativo tienen mucho cuidado de no pasar más conocimientos o información de lo absolutamente necesario, porque se considera que los subordinados no deben de saber demasiado.

### Trabajadores:

\*Tradicionalmente el concepto de la capacitación ha sido un proceso natural donde el trabajador con experiencia le ayuda al trabajador sin experiencia, de alguna manera como si fuera un aprendizaje. Una vez que el trabajador capacitado y/o gerente sienten que el trabajador ya tiene suficientes conocimientos para trabajar de manera independiente, se le deja solo, pero el trabajador continúa dirigiéndose al trabajador con experiencia cuando tiene problemas. Este estilo todavía es común en empresas tradicionales y ha resultado satisfactorio en el pasado. Sin embargo, con mayores presiones de tiempo, calidad y lo sofisticado del equipo, muchas empresas tradicionales se encuentran en problemas.

\*El gerente o supervisor ve su trabajo principalmente como la dirección y supervisión de su fuerza laboral. Siente que su mayor desafío es lograr que su gente trabaje duro todo el tiempo y que no dejen de hacerlo cuando él no esté. No considera que la capacitación de sus subordinados sea parte de sus responsabilidades, sino que corresponde al departamento de capacitación.

### Responsabilidades Interdepartamentales:

\*Las responsabilidades departamentales están estrechamente relacionadas con el poder en la empresa tradicional. Un gerente se siente orgulloso y poderoso cuando ha llegado a fincar su propio pequeño imperio con tantos trabajadores como sea posible, donde él es el rey y todos lo ven con admiración y respeto y donde él conoce todas las respuestas a las posibles preguntas.

\*Cuando se presentan problemas, procura culpar a otros departamentos o personas. Su principal preocupación es mantener su posición y aislar su imperio de alguna relación con los demás departamentos.

### Relación con el superior:

\*El gerente ve a su superior como el que controla la empresa. Lo respeta porque lo ve como la única persona conocedora y aparte por el puesto de poder y prestigio que ocupa. Naturalmente, comprende que toda la autoridad se encuentra arriba y acepta todas las responsabilidades que se le deleguen, aunque a veces ni las comprenda ni esté enteramente de acuerdo con ellas. Cuando no entiende algo, a menudo se siente muy apenado para pedir que se le aclare, no vaya a ser que su jefe lo considere inadecuado para el trabajo.

\*El gerente accede al programa de trabajo y a las fechas límites fijadas por su jefe, aunque las considere poco realistas; tratará de cumplir con ellas.

\*Reconoce la importancia de mantener informado a su jefe de lo que sucede en su área y de los resultados que está obteniendo.

\*El gerente sabe que su porvenir en la empresa depende enteramente de lo que su jefe piense de él. Por esta razón hace todo lo posible para complacerlo.

### Actitud del gerente hacia su puesto:

\*El gerente se siente orgulloso de su puesto y por la posición que le da a él y a su familia frente a sus amistades y en la comunidad.

\*Disfruta el poder impartir órdenes a sus subordinados y siente gusto por este concepto del poder.

\*Espera obediencia indiscutible y servilismo por parte de sus subordinados y cree que están debajo de él en importancia social.

\*Espera ciertas prerrogativas propias de su puesto y posición, como llegar más tarde que sus subordinados por la

mañana, tomar más tiempo para la comida, además de tener una buena oficina y una secretaria particular.

Actitud hacia el cambio:

\*El gerente se resiste al cambio, como la mayoría de la gente en una empresa tradicional. En general, la gente está más contenta cuando conoce su lugar de modo que él se muestra preocupado frente al cambio, el cual afectaría su posición y puesto.

Actitud hacia el conflicto:

\*Cuando un gerente tiene un desacuerdo importante con su superior por cualquier motivo, ya sea referente a un aspecto fundamental de su trabajo o simplemente a la forma de hacer alguna tarea en particular, siempre resulta en perjuicio del gerente y puede renunciar voluntariamente o le forzarán a hacerlo. Las cosas se tienen que hacer a la manera del jefe (para bien o para mal) sin importar las consecuencias para la empresa. Por otro lado, hay muchas ideas presentadas por el director como propias, cuando en realidad, se originaron en los gerentes.

Ahora bien lo mismo sucede en el caso de algún conflicto entre un gerente y un empleado. El gerente trata a sus empleados de la misma manera autocrática.

Afortunadamente la tendencia del "estilo tradicional" del gerente mexicano tiende a cambiar a un estilo moderno que cada día se ve más en las empresas.

Este cambio como hemos visto no solo es necesario para toda las compañías, sino obligado por el contexto económico globalizador dentro del cual los mercados exigen a las empresas una competencia digna o una muerte resignada.

### **3. INFLUENCIA DE LA CULTURA GERENCIAL EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. CASO BACARDI Y CIA.**

"Sin excepción el predominio y coherencia de la cultura ha demostrado ser una cualidad esencial de las empresas sobresalientes. Además, cuanto más fuerte sea esa cultura y más orientada esté hacia el mercado, menos necesidad habrá de manuales de normas, organigramas, procedimientos o reglas detalladas. En estas empresas, todos saben lo que tienen que hacer en la mayoría de las situaciones porque el corto número de valores orientadores está más claro que el "agua". (Peters y Waterman, 1982. p. 98)

En el presente capítulo haremos una breve semblanza de la historia, de la estructura, así como la parte medular que será el análisis de la cultura gerencial y su relación con la competitividad empresarial de Bacardí y Cía.

#### **3.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CIA.**

Para conocer la clase de cultura gerencial de una empresa, será necesario repasar su historia. No podemos analizar su presente, sin conocer su pasado. Recordemos que hablar de cultura gerencial, es hablar de un proceso de cambio, de transmisión generacional, de conocimientos, de técnicas y de formas de hacer la cosas.

La empresa Bacardí y Cía. nace en Santiago de Cuba el 4 de febrero de 1862, es entonces que un hombre visionario llamado Facundo Bacardí Masó instala una pequeña destilería en su casa, dándose a la tarea de producir un ron suave ligero llamado Bacardí.

Un dato interesante, lo encontramos en la forma en como surge el logotipo, existen algunas historias acerca del mismo, se dice por ejemplo que durante la instalación de su pequeña fábrica,

don Facundo vió unos murciélagos salir de su destilería y su esposa le sugirió este como logotipo.

Bacardí y Cía. inicia operaciones en México en 1931, posteriormente, ya en la década de los 50's se desarrolla un proceso que permite producir la misma calidad de ron Bacardí en cualquier localidad donde haya disponibilidad de mieles de caña. En esta misma década se construye una nueva destilería en México, la marca comercial Bacardí se traslada a Nassau, Bahamas, etc.

El 14 de octubre de 1960, Castro confisca propiedades de Bacardí y Cía. en Cuba con valor de 76 millones de dólares; sin embargo Bacardí y Cía. conserva la marca, sus activos internacionales, el know-how y su espíritu.

Desde su llegada a nuestro país, la dirección de la compañía utilizó una comunicación sencilla para con su gente y un contacto constante, principios que rigen aún en nuestros días a Bacardí y Cía. El aprendizaje a lo largo del tiempo ha sido generacional, pero ahora existe una mayor conciencia de la cultura gerencial de excelencia, de alta calidad. Desde su llegada al país, el énfasis principal es hacia el recurso humano, ya que se considera que la creatividad e innovación vendrán a partir de este.

#### **Bacardí y Cía., S.A. (México)**

Hasta 1973, la empresa había sido altamente productiva por más de dos décadas; sin embargo empezó a tener varios problemas y en 1977 la nueva dirección se encontró con una situación crítica. La devaluación había sorprendido a la empresa con ocho millones de dólares en el pasivo, ocasionando su duplicación automática. (1) ( El 2 de septiembre de 1976, el peso se devaluó, el dólar pasó de \$12.50 M.N. a \$20.50 (Cfr. Diario oficial, septiembre 14 de 1976).

Se había perdido el 66% de la penetración en el mercado de bebidas, frente a dos firmas de brandys, que habían venido

Invirtiendo fuertemente en publicidad y promoción en los diez años anteriores. A esto se añadía un ambiente laboral adverso.

Esta situación crítica fue originada por una serie de factores que conformaron el cuadro que le tocó vivir a la nueva dirección.

Como ejemplo citaremos algunos de estos factores, atendiendo a la necesidad de conocer la problemática real por la que atravesaba la Cía., para que posteriormente repasemos algunas acciones correctivas de las más importantes que incidieron directamente en el cambio de cultura organizacional de Bacardí y Cía. para hacer de ella la empresa exitosa que es hoy en día:

-En 1970, por ejemplo, el brandy costaba \$50.00, el ron \$28.00 y el tequila \$25.00. El ron competía favorablemente con el tequila pero quedaba muy por debajo del brandy. El ron Bacardí Añejo, que era el producto de alta imagen, constituía solamente el 2.5% de las ventas de la compañía. El factor crítico era la caída de la imagen de Bacardí. Aunado a lo anterior en 1974 el gobierno mexicano elevó el marbete, que es el impuesto de envasamiento, de \$4.40 a \$14.40 para el ron y de \$3.40 a \$9.40 para el brandy. Esta circunstancia perjudicó gravemente a los productores de ron, ya que por ejemplo, el diferencial que se suscitaba entre el precio del marbete para el ron y el brandy representaba \$5.00 por envasamiento. Estos \$5.00 significaban \$60 millones, que el principal competidor podía utilizar en publicidad y en proyectos de expansión. Además el precio de la materia prima básica (la mieles incristalizables de caña) fue también triplicado. Para absorber esto aumentos de venta a un nivel tal que perjudicó gravemente la posición competitiva de sus productos en el mercado de licores.

#### Situación laboral:

La cultura que imperaba en la empresa durante esta etapa era la resultante de muchos años de éxito y de una administración altamente centralizada: mucha desintegración entre las distintas áreas, poca participación y escaso espíritu de trabajo en equipo,

así como tendencia al conformismo, a la irresponsabilidad, y a la poca conciencia de productividad.

1977, la Nueva Dirección:

Al analizar la situación de Bacardí y Cía. en 1977, el nuevo director fijó dos objetivos primordiales:

- 1) Optimizar el "negocio" y
- 2) Adaptar la filosofía participativa a la "cultura" existente en la empresa.

Las estrategias utilizadas para lograr la optimización del negocio fueron las siguientes:

1. Determinar la contribución marginal (valor agregado) por producto o línea de productos.
2. Estimación del potencial del crecimiento (en volumen de utilidades y en aporte al valor agregado que se genera en la empresa) en cada línea de productos.
3. Identificación del "recurso crítico" (aquel que era más escaso o difícil de obtener)
4. Obtención del índice de utilización del "recurso crítico" para cada línea de productos.
5. Concentración de la aplicación del "recurso crítico" en los productos con mayor potencial para incrementar la riqueza que generaba el negocio, haciendo a un lado aquellos que sólo servían de lastre a la empresa.

Las estrategias para el logro del segundo objetivo, esto es, adaptar la filosofía participativa a la "cultura" existente, fueron las siguientes:

1. Diagnóstico de la "cultura" existente por medio de entrevistas individuales representativas, efectuadas y analizadas por un consultor externo.

2. Determinación de las motivaciones y quejas de los elementos claves de la empresa. Esto implicó hacer un dossier de actitudes de los líderes formales e informales.

3. Difusión de técnicas de trabajo en grupo: manejo de juntas, análisis de problemas, solución de conflictos.

4. Evaluación de las fuerzas impulsoras y restrictivas en cada área de la empresa (producción, comercial, financiera, sistemas, recursos humanos).

5. Fomento de la apertura y la comunicación a través de reuniones de integración.

6. Inicio del proceso de "optimización del negocio", involucrando a las personas que ya se habían detectado como claves en la implantación de las decisiones.

7. Reenfoque y revitalización periódica del proceso participativo, hasta encontrar el modelo que resultará más adecuado para la "cultura" existente en la empresa.

En orden a estas estrategias fue concretada una serie de metas directrices y de acciones específicas.

Es importante observar que el segundo objetivo es de vital importancia ya que la nueva administración pudo percatarse, así mismo, de que no se vivía la "filosofía de Bacardi", que consistía en sus trazos fundamentales, en tres puntos: Seriedad, Calidad a largo plazo y Cordialidad (Trato humano).

Las estrategias implantadas para sanear financieramente la compañía fueron:

1) Reducir el volumen de la cartera a través de descuentos por pronto pago,

2) Corregir la grave dolarización que imperaba, buscando el financiamiento en moneda nacional, lo cual implicó un arduo esfuerzo para revitalizar la imagen de Bacardí frente a la Banca,

3) Reducción de gastos en todos los sentidos: congelamientos de nuevas contrataciones, entre otros y,

4) Disminución del pago de dividendos.

En comercialización se determinó la acción estratégica en los puntos siguientes:

1) Posicionamiento,

2) Productividad y

3) Participación.

Hoy día no obstante, existe un clima participativo. La implantación de "círculos de calidad" a través de los que se reúnen de manera voluntaria pequeños grupos de empleados que realizan un mismo tipo de trabajo. En estas reuniones los operarios analizan y proponen soluciones a fin de mejorar la calidad de su vida familiar y social. Esto ha permitido el involucramiento del personal en la problemática administrativa de la empresa. (Fuente: IPADE, Caso del Profesor Joan Ginebra Torra, con la colaboración del Lic. Adrián Fonseca Ochoa y Documento de trabajo realizado por el Ing. Juan Grau)

## **3.2. MISION, OBJETIVOS Y FILOSOFIA:**

Aquí se darán a conocer los elementos fundamentales que sustentan el trabajo cotidiano, la forma de ser y de hacer las cosas en Bacardí y Cía.

### **3.2.1. La Misión**

"Para el año 2000, Bacardí Limited será una de las cinco principales compañías de licores en el mundo, emularemos el espíritu y logros de los 60s a través de duplicar las ventas en 1992 en cajas equivalentes y a través de mejorar nuestro dominio mundial de todos los productos con base de ron.

Seremos una compañía global, asignando nuestros talentos y recursos a los productos y mercados con el más alto potencial de utilidades y crecimiento, y sin considerar intereses provinciales.

Seremos reconocidos como la Compañía de Bebidas alcohólicas con la mayor responsabilidad social del mundo."

Es muy importante observar que la misión antes mencionada fue planteada durante la "Cuarta Revolución" de la compañía y que durante la reunión de la Alta Dirección de todo el mundo en 1995 de la Universidad de Virginia, emergió una nueva misión y esta es:

#### **Misión de Bacardí Limited:**

Nuestra misión es llegar a ser la compañía de licores No. 1 en el mundo.

Para lograr esto...

Construiremos dentro del espíritu y logros de nuestros fundadores, creando una nueva compañía que busque urgentemente ser líder en mercados nuevos y emergentes.

Fortaleciendo agresivamente la posición de las marcas de Bacardí y Martini, emprendiendo la introducción de nuevos productos.

Para el año 2000 nos transformaremos en una compañía global de N\$3 000 millones de dólares y ubicaremos nuestros recursos en aquellos productos y mercados con el más alto potencial de utilidades y crecimiento.

No comprometeremos nuestros estándares de calidad y responsabilidad social.

### **3.2.2. Los objetivos**

En base a la "filosofía" Bacardí fue elaborado el Criterio Rector de Bacardí y Cía, S.A. que se muestra a continuación:

#### **Criterio Rector de Bacardí y Cía., S.A.**

Empresa de origen latinoamericano de reconocido prestigio internacional, con instalaciones en operación en importantes países y en México, dedicada a la producción, exportación, distribución y venta de bebidas, con una política definida y permanente de:

- Calidad Universal en sus productos
- Calidad Universal en sus instalaciones
- Seriedad, cordialidad y honestidad en su operación comunicológica, administrativa, financiera, de producción y comercialización.
- Cumplimiento y respeto al ordenamiento jurídico, legal y fiscal del que participa.
- Que cree en el esparcimiento de la sociedad a quien sirve y proporciona alegría, cordialidad y calidad.
- Que debe obtener una rentabilidad justa, de acuerdo a los parámetros empresariales donde opera; merecedora de un trato justo por parte del gobierno.

Empresa que respeta y mantiene un altísimo concepto de calidad humana y la dignidad individual, que busca la Integración

óptima y la superación de su personal. Que busca la mejor interrelación entre todos los individuos que participan en su quehacer general y particular.

Interesada por atender, en la medida de su capacidad, los problemas de su entorno social. Finalmente observamos que "El propósito de Bacardí Limited es proporcionar deleite a nuestro consumidores a través de proveer productos y servicios que añadan placer a su tiempo libre."

### **3.2.3. La filosofía**

La filosofía de Bacardí y Cía queda enarbolada en una serie de valores que a continuación se describen.

#### **Valores de Bacardí y Cía.**

**Calidad Total:** Establecer altos estándares de calidad en todo lo que hagamos y principalmente en nuestros productos, en las comunicaciones con nuestros clientes y consumidores y en el reclutamiento y desarrollo de nuestra gente.

**Valores Familiares:** Promover relaciones cordiales, honestas, abiertas y cuidadosas con nuestros empleados, proveedores, agencias y sindicatos con los cuales trabajamos.

**Ser un buen ciudadano corporativo,** siempre trabajando de manera ética.

**Desarrollar estrechas relaciones de trabajo** con nuestros clientes a través de la implementación de políticas comerciales claras y justas.

**Visión a largo plazo:** Promover el concepto de Compañía Global entre nuestros empleados los cuales serán motivados a pensar más allá del presente.

**Trabajo en equipo:** Promover un ambiente de confianza y participativo donde las metas sean compartidas y los empleados sean habilitados para enriquecer el proceso de toma de decisiones y para reforzar nuestro compromiso con los resultados.

**Responsabilidad:** Asumir responsabilidad personal para el logro exitoso de todos los compromisos, asegurando que estos sean claramente establecidos en metas específicas y medibles con evaluaciones periódicas de progreso.

**Productividad:** Lograr nuestras metas a través de invertir juiciosamente nuestros recursos con enfoque en la relación costo-beneficio y control presupuestal apropiado.

**Alta energía:** Promover entusiasmo e innovación manteniendo altos niveles de moral en los empleados.

**Creatividad:** Cuestionar constantemente lo que estamos haciendo, por qué lo estamos haciendo y cómo lo estamos haciendo, a fin de lograr nuevas y mejores formas de hacerlo.

Estos mismos valores se expresan de manera más sencilla de la siguiente manera:

**Responsabilidad**  
"Cumple tus promesas"

**Calidad Total**  
"Piensa, actúa y serás el No.1"

**Creatividad**  
"Si no se crea...créala"

**Alta energía**  
"Hazlo ahora porque tú quieres"

**Visión a largo plazo**  
"Invierte hoy, pensando en el mañana"

**Trabajo en equipo**  
**"Ayuda a otros sin tomar el crédito"**

**Productividad**  
**"Todo el dinero para invertir, ni un peso para gastar"**

**Valores Familiares**  
**"Trata a los otros como ellos quieren que te traten"**

### **3.3. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

La firma Bacardí y Cía. es una empresa multinacional constituida por varias compañías alrededor del mundo -por lo tanto no es trasnacional- en el sentido de que cada empresa opera con autonomía casi absoluta.

La autonomía plena se ve interrumpida sólo en dos aspectos importantes, pero genéricos. Por una parte, Bacardí & Co. Ltd., con sede en Nassau es la propietaria de la marca y quien licencia y supervisa tanto su uso como su calidad. Por otra parte, Bacardí Internacional, con sede en Bermudas, es la empresa de comercialización internacional y quien tiene a su cargo la asignación de mercados naturales a las distintas plantas en el mundo. (Ver anexo 1). Fuera de estas dos circunstancias las empresas Bacardí y Cía. en el mundo, son responsables de las decisiones sobre su operación de manera total. Anualmente se realiza una convención internacional, a la que asiste la mayoría de los directivos de todas las compañías, con el objeto de comunicar los aspectos relevantes de cada una, y se celebra en un ambiente estrictamente consultivo y de complementariedad.

Es así que la dirección de cada una de las empresas Bacardí y Cía. es orientada por su propia asamblea de Accionistas, a través de su Consejo de Administración.

En lo que concierne a este trabajo, la presente investigación fue realizada en las instalaciones de Bacardí y Cía en Tultitlán, Edo. de México. Por este motivo la estructura y análisis en general, están basados fundamentalmente en esta planta.

Bacardí y Cía es una empresa dedicada a la fabricación de vinos y licores (Rones, Brandies, etc.). Debido a la gran expansión que ha tenido en los últimos 12 años, actualmente Bacardí exporta ron a varios países, entre otros Venezuela, Colombia, Brazil, Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Honduras. Así como Viejo Vergeí y tequila Camino Real a Estados Unidos.

### **3.3.1. Organigrama**

El organigrama de Bacardí y Cía puede apreciarse en el Anexo 2.

### **3.3.2. Políticas**

Reyes Ponce nos dice que las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción. La importancia de las políticas en administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación, la cual a su vez, es esencial en la administración, ya que esta consiste, en "hacer a través de otros".

Harold Koontz afirma que las políticas son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Aseguran que las decisiones caigan dentro de ciertas fronteras. Usualmente no requieren acción, sino que tienen el propósito de orientar a los gerentes en sus compromisos con las decisiones que tomaron en última instancia.

De lo anterior se desprende la importancia de las políticas en la empresa. A continuación presentamos como ejemplo algunas de las políticas que apoyan las acciones de Bacardí y Cía., reconociendo que de la implantación y el manejo adecuado dependerá en gran medida el éxito gerencial en la toma de decisiones y en el cumplimiento de los objetivos y estrategias.

Trato Comercial entre empleados y/o familiares y amigos.

Con el fin de evitar la posibilidad de tratos preferenciales que se presten a interpretaciones de falta de objetividad en el trato con un proveedor o un cliente, se establece la siguiente política:

1. Queda estrictamente prohibido a los empleados de la compañía, tener intereses en algún negocio, que sea proveedor de bienes y/o servicios o cliente de nuestra empresa.

2. Cuando se trate de familiares o amigos, podrán dar servicio o surtir mercancía, siempre y cuando en el departamento que haga uso de este negocio, no esté ningún familiar con poder de decisión y con previo aviso del Comité de Dirección.

3. Se le dará la oportunidad de participar en el concurso de cualquier compra a un familiar de empleado de la compañía, si compete en igualdad de condiciones con los demás proveedores, en calidad, servicio y precio, siempre y cuando la compañía tenga más de dos años de establecida en el ramo en el que ofrece sus servicios y productos.

4. Si surgiera algún conflicto en la relación comercial, derivado de algún proveedor que sea un familiar de empleado, será presentado al Comité de Dirección.

5. Con el fin de evitar conflictos de intereses, se debe procurar al máximo que los familiares de los empleados, no participen como proveedores.

Con el fin de que los empleados de la empresa desarrollen su labor profesional con la dedicación y concentración que requiera la demanda de su trabajo, se establece la siguiente política:

1. Los empleados no podrán tener actividades colaterales que requieran su atención directa o constante, en detrimento de su desempeño o que creen conflicto de intereses.

Con el fin de que el personal de Bacardí y Cía., S.A. de C.V. disfrute de un período de recuperación y descanso alejados de los problemas del trabajo, se establece un plan de vacaciones que será regido por las siguientes políticas:

1. Las vacaciones se otorgarán en un período colectivo en el mes de agosto y si hay días que resten, se tomarán preferentemente en el mes de enero.

2. La prima vacacional será de 85% sobre los días calendario (incluye 6o. y 7o.) a que tenga derecho de vacaciones el empleado. En el caso de empleados de sueldo mixto, se calculará sobre el promedio de ingresos obtenidos en los 12 meses anteriores a la época de vacaciones.

3. Las vacaciones se deberán tomar a más tardar dentro del año siguiente, a que se tiene derecho, en caso de no tomarse, prescribirán.

4. Las vacaciones serán disfrutadas sin opción a pagar por lo menos 15 días al año. En caso de existir personal que por su antigüedad tuviera más días a disfrutar, podrá solicitar si lo desea el pago de los excedentes.

5. Las vacaciones no se ampliarán por permisos económicos aún sin goce de sueldo. Cualquier caso verdaderamente excepcional, deberá ser autorizado por el miembro del Comité Ejecutivo responsable de la función. Si algún día festivo queda comprendido en el período de vacaciones se compensarán al final del mismo con los siguientes días laborables.

6. Al separarse un empleado de la compañía, se liquidarán las vacaciones pendientes de disfrutar con el siguiente criterio:

Por cada 5 días de vacaciones, se deberá pagar el 6o. y 7o. día a que se tienen derecho como si las hubieran disfrutado en servicio activo. La prima vacacional, se pagará sobre el total de vacaciones (incluye 6o. y 7o. día)

7. El personal de nuevo ingreso que al momento de presentarse un período colectivo de vacaciones, no tenga derecho al mismo, lo tomará por anticipado, debiendo firmar un consentimiento donde acepta de que en caso de retirarse de la compañía, antes de haber devengado las vacaciones que tomó por anticipado, se descontará lo no devengado de su finiquito correspondiente.

8. La tabla de vacaciones está basada en días hábiles, considerados como tal de lunes a viernes y es la siguiente:

a) A los trabajadores que tengan de 1 a 3 años cumplidos, 11 días hábiles de vacaciones.

b) A quienes tengan 4 años cumplidos, 12 días hábiles de vacaciones.

c) A partir del 4o. año se aumentará un día hábil de vacaciones por año de antigüedad, hasta llegar a un máximo de 30 días.

Ejemplo:

|                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| de 1 a 3 años     | 11 días hábiles |
| de 4 años         | 12 " "          |
| de 5 años         | 13 " "          |
| de 6 años         | 14 " "          |
| de 7 años         | 15 " "          |
| de 8 años         | 16 " "          |
| de 9 años         | 17 " "          |
| de 10 años        | 18 " "          |
| de 11 años        | 19 " "          |
| de 12 años        | 20 " "          |
| de 13 años        | 21 " "          |
| de 14 años        | 22 " "          |
| de 15 años        | 23 " "          |
| ...22 años máximo | 30 " "          |

### **3.3.3. Procedimientos**

Según Reyes Ponce, los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa. En otro párrafo nos dice que los procedimientos tienden a formar "rutinas", de actividades que de otra manera requerirían estudio, discusión, etc.

Por lo anterior, el presente apartado es de suma importancia, ya que en Bacardí y Cía según la investigación realizada, los procedimientos escritos no existen, no los creen necesarios porque consideran que el tener procedimientos formales para cada actividad, les traería como consecuencia burocracia y por tanto ineficiencia y lo que la empresa busca es la eficiencia y eficacia en sus operaciones. La idea es no minar la creatividad y el criterio, de la gente, así cada uno deberá innovar el puesto y de alguna forma crearlo.

Y como ya se ha mencionado:

"Sin excepción el predominio y coherencia de la cultura ha demostrado ser una cualidad esencial de las empresas sobresalientes. Además, cuanto más fuerte sea esa cultura y más orientada este hacia el mercado, menos necesidad habrá de manuales de normas, organigramas, procedimientos o reglas detalladas. En estas empresas, todos saben lo que tienen que hacer en la mayoría de las situaciones porque el corto número de valores orientadores está más claro que el agua" (Peters y Waterman, 1982, p. 98)

### **3.4. ANALISIS DE LA CULTURA GERENCIAL EN BACARDI Y CIA.**

En el presente apartado se ha procurado darle mayor peso a los aspectos concernientes al análisis de los recursos humanos desde la perspectiva gerencial, así mismo consideramos necesario mencionar aspectos de la administración de los recursos materiales y técnicos para tener un panorama integral de la organización administrativa que se da actualmente en Bacardí y Cía.

Para ello recordemos que a raíz de la problemática con que se encontró la nueva administración en 1977, ésta estableció como uno de los objetivos básicos en la reconversión de la compañía, el adoptar y adaptar el estilo participativo de dirección a la "cultura" existente en la empresa (tabla 6 y esquema 6). Para lograr este objetivo se llevó a cabo un plan de acción que contenía varias estrategias, entre las más importantes destacan:

1) Iniciar el proceso de optimización del negocio involucrando a las personas que se han detectado como claves en la implementación de cambios en las diferentes áreas. La participación activa del director es crucial en esta etapa.

2) Comunicar oportunamente las decisiones tomadas y sus razones.

3) Comenzar a desarrollar o adquirir prioritariamente las habilidades o capacidades necesarias para implementar los cambios.

4) Delegar progresivamente la autoridad en la implementación tanto cuanto sea posible dentro de la cultura imperante en la empresa y ,

5) Revitalizar en forma continua el modelo participativo hasta institucionalizarlo en la cultura de la empresa.

| LOS DOS SISTEMAS DE ORGANIZACION HUMANA |                                |   |
|---|--------------------------------|---|
| I                                       |                                | II  |
| AUTOCRATICO                             | -SISTEMA-                      | DEMOCRATICO                               |
| CENTRALIZADA                            | -DIRECCION-                    | PARTICIPATIVA                             |
| POR SUMISION                            | -SUPERVIVENCIA-                | POR COMPETENCIA                           |
| ASTUCIA                                 |                                | INICIATIVA                                |
| SERVILISMO Y<br>DEPENDENCIA             | -CAPACIDADES<br>DESARROLLADAS- | REALIZACION Y<br>AUTOSUFICIENCIA          |
| APATIA                                  |                                |   |
| CORRUPCION Y<br>ESTANCAMIENTO           | -RESULTADOS-                   | MOTIVACION<br>PRODUCTIVIDAD Y<br>PROGRESO |

**TABLA 6**

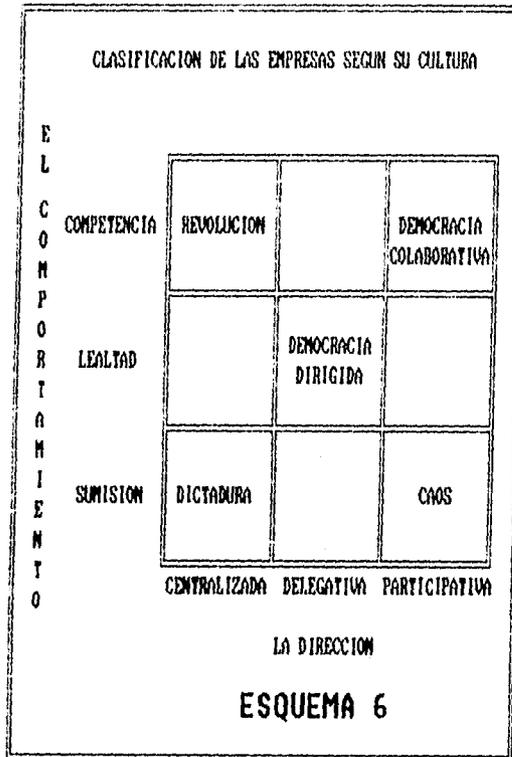
**\*Axioma de cultura\***

Los cambios serán perdurables cuando la gente diga:

**"Aquí las cosas las hacemos así"**

Ing. Juan Grau

Una parte muy importante del análisis de la cultura gerencial de Bacardí y Cía. lo constituye la clasificación que tiene según la "cultura" que impera hoy día en la empresa; para ello presentamos el siguiente esquema que de alguna manera se complementa con el anterior y ambos nos permiten entender con mayor claridad en donde se sitúa actualmente Bacardí y Cía.



### 3.4.1. Recursos Humanos

Hoy día, el valor por excelencia está en la calidad de su personal, orgullosamente integrado a los principios, objetivos y beneficios, por convicción y lealtad, del Grupo Bacardí, responsable de la elaboración de satisfactores de excelente calidad, fuentes de trabajo, avances tecnológicos, capacitación técnica y profesional, un intenso movimiento comercial, una fuerte exportación y una importante derrama fiscal.

Unido a todo ello esta el constante apoyo a una diversidad de programas de investigación y culturales, entre los que cabe mencionar el Festival de Valores Bacardí y Cía., así como su importante participación en el desarrollo de modelos ecológicos en

zonas de pobreza extrema (UNAM y Fundación UNAM para el Desarrollo Rural).

Sin duda la empresa Bacardí y Cía. es considerada como una organización de éxito creciente en México y ello se debe principalmente al papel central que representa el recurso humano en la empresa. (Revista Imágenes de México, Grupo Bacardí, 1996)

El personal es lo más importante en Bacardí y Cía., "los sistemas vendrán a partir de este".

Hablar de cultura es hablar del hombre en sociedad, por lo que el análisis de la cultura gerencial de Bacardí y Cía. girará en torno a este recurso (el elemento humano).

En Bacardí y Cía. se hace un marcado énfasis en la importancia que tiene el personal para contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

#### Selección:

Para Bacardí y Cía. la selección de su personal es uno de los procesos más importantes. Se toma en cuenta el perfil de las personas que se necesitan en determinada área o puesto y se eligen de acuerdo a la cultura organizacional de la empresa.

#### La Contratación:

La contratación es por lo regular de planta desde un inicio. Actualmente las plazas eventuales son mínimas y su rotación de personal es mínima.

Una vez que el personal ha sido contratado, las premisas son conocer cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades para proceder a ampliar las primeras y reforzar las segundas.

### Inducción:

Cuando una persona ingresa a la compañía, esta se ve acompañada al principio del jefe quien le enseñará sus quehaceres, resultados que se esperan (no funciones), etc. Esto durará dependiendo del puesto: desde 15 días hasta 1 mes, e incluso 1 año. Es importante mencionar que no existen definiciones de puestos. El jefe dará mayor apoyo a su nuevo subordinado y lo irá dejando poco a poco. A los 3 meses de ingreso se hace una reunión-desayuno de inducción donde se le presentará al recién ingresado una película de Bacardí y Cía en el Mundo, buscando interesarlo, que conozca que hay, que se produce, como funciona la empresa, etc. Se hacen preguntas y hay retroalimentación de la información que ahí se presenta. Después se le da una plática de la filosofía y cultura de Bacardí y Cía. y también se busca conocer del nuevo empleado su experiencia tenida a la fecha, como se siente, como es la comunicación con su jefe, como siente su puesto, que no le parece, etc., y poder corregir o reorientar oportunamente alguna desviación.

A los 6 meses se vuelve a tener una plática similar para evaluar nuevamente su situación en la empresa, su familiarización con la cultura de la empresa y sugerencias que desee hacer, dando por terminada la etapa de seguimiento.

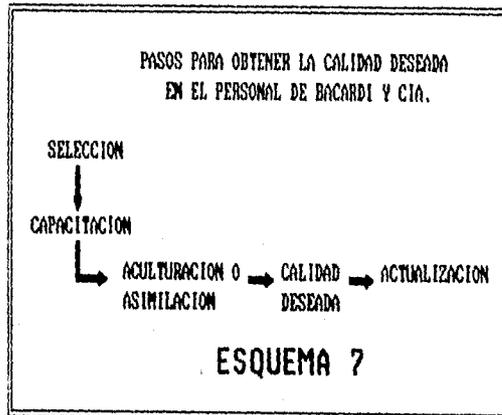
### Capacitación:

El siguiente paso será una capacitación muy intensa para que el personal asimile la cultura de la empresa, adquiera lo conocimientos y habilidades necesarios que le den el nivel de calidad requerido en el puesto invirtiendo los cursos necesarios para alcanzar la excelencia (Esquema 7).

La capacitación será individual, por grupos y/o familiar. Bacardí y Cía. toma en cuenta la importancia que tiene la familia

del trabajador y realiza actividades que la involucran como pláticas, talleres, cursos, etc.

Son 3 cursos por trabajador al año (en promedio). Estos cursos no solo podrán ser técnicos sino cursos que promuevan su actitud al cambio sobre temas como: Calidad de vida, Desarrollo humano, Motivación, etc.



Algunas políticas generales en esta área son:

\*Se buscará el desarrollo constante del ser humano.

\*Los mejores trabajadores, se deben proyectar y dar oportunidad a los que sean factibles de desarrollar.

#### Sueldos, Salarios y Prestaciones:

Para todos los trabajadores:

\*Sueldo competitivo en relación a la industria.

\*Días festivos de ley más cinco días más. (En caso de que un día festivo se ubique en sábado o domingo, podrá ser solicitado entre semana).

\*2 semanas de vacaciones en Julio para todos los de la planta.

- \*11 días de vacaciones por el primer año de trabajo.(incluye las semanas de julio)
- \*30 días de aguinaldo
- \*Fondo de ahorro
- \*Reparto de utilidades
- \*Gratificaciones
- \*Préstamos
- \*Seguro de gastos mayores
- \*Comedor en la empresa
- \*Seguro de vida
- \*Prima vacacional
- \*Ayuda por matrimonio
- \*Ayuda por fallecimiento de un familiar cercano.

Otras prestaciones o incentivos:

Bacardí y Cía. conciente de que el ambiente familiar del trabajador es importante para su desempeño diario, integra a la esposa e hijos a la cultura Bacardí proporcionándoles actividades tales como:

\*3 semanas al año los hijos de los trabajadores, se reúnen en las instalaciones de la empresa y desarrollan actividades que enaltecen valores como : Honestidad, Calidad, Trabajo en equipo, salud, educación, etc. Durante este período los niños tienen la oportunidad de desarrollar diversas actividades así como convivir con el papá en su trabajo.

\*Continuamente se ofrecen charlas a los trabajadores y a sus esposas con la finalidad de que la compañera conozca la empresa en donde labora su esposo, apoyarlos en su desarrollo como pareja y se familiarice con la compañía.

\*Así mismo, Bacardí y Cía. promueve la participación de los trabajadores, el autocontrol en sus puestos de trabajo y la creatividad e innovación como base de la mejora continua.

Los resultados de lo anterior se reflejan en cuestiones como:

- \*Poca rotación de personal.
- \*Alto índice de puntualidad.
- \*Retroalimentación del trabajador con los supervisores.
- \*Comunicación efectiva entre jefe y colaborador y entre colaboradores.
- \*Alto índice de productividad.
- \*Alto compromiso de los trabajadores hacia la empresa
- \*Agradable ambiente de trabajo.

#### Evaluación del Desempeño:

En la empresa existe un comité de sueldos representado por vicepresidentes y que permite realizar las evaluaciones en forma personalizada. La evaluación se basa en la escala de 4 a 1 en donde el cuatro es una evaluación excelente y el 1 es deficiente y esto será la base para evaluar el desempeño y para establecer sueldos y salarios.

#### Ascensos y Promociones:

Bacardí y Cía. tiene una estructura básicamente plana; es decir, que se dan pocos movimientos de ascensos y promociones. Lo anterior conduce a problemas para mantener a la persona altamente interesada en su puesto después de varios años de servicio y para enriquecer ese puesto y hacerlo interesante al trabajador se le asignan nuevas actividades y también se imparten constantemente cursos de desarrollo humano.

### **3.4.2. Recursos Materiales**

Cuando hablamos de los bienes materiales nos referimos a las instalaciones, la maquinaria y equipo, las materias primas para su transformación, materias auxiliares, productos terminados y por supuesto el dinero ya que cualquier empresa necesita cierto

efectivo disponible y también la empresa posee un "capital", constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

"Las instalaciones de Bacardí y Cía en nuestro país comprenden 2 joyas de la arquitectura internacional.

Por un lado las oficinas administrativas se ubican en el único ejemplo existente en América Latina de la obra del arquitecto alemán Ludwig Mies Van de Rohe, padre de la denominada arquitectura moderna.

Por el otro, la planta de envasado y bodegas diseñadas por el arquitecto español Félix Candela, se encuentran entre las de mayor belleza de las realizadas por este artista en México.

El conjunto fue construido entre 1958 y 1959 y destaca por su grado de conservación. El Conjunto Bacardí, es un ejemplo único" (Media comunicación, 1996, pag. 7)

Durante un recorrido por las instalaciones pudimos constatar la belleza y funcionalidad de sus instalaciones.

La tecnología de la planta es de vanguardia y permite una automatización casi completa .

La calidad se hace presente en cada una de las etapas de fabricación de los productos de Bacardí y Cía.y la materia prima utilizada no es la excepción, ya que su calidad no se escatima en lo más mínimo.

Las líneas de envasado son de las más competitivas en su ramo ya que no terminan su función sino que están unidas a otra línea que lleva el producto en cajas a el área de bodegas en donde automáticamente las cajas son acomodadas (apiladas) para que los montacargas las distribuyan a las diferentes áreas de bodegas.

Para el control del equipo, de los materiales y herramientas se hacen auditorías por áreas anualmente. La responsabilidad del control de herramientas, papelería, etc. es de cada área ya que al final de dicha auditoría, este departamento hace observaciones a cada área auditada para corregir o hacer señalamientos específicos del área.

### **3.4.3. Recursos Técnicos**

"Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

a) Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc., sistemas de ventas, como el autoservicio, o la venta a crédito, etc., sistemas de finanzas, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.

b) Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc." (Reyes Ponce, A. 1986, pag. 73 y 74)

Como podemos observar los recursos técnicos serán clave para toda la empresa, por ello Bacardí y Cía., centra su atención en el como hacer bien las cosas coordinando los diversos recursos humanos y materiales para promover un ambiente de trabajo agradable, participativo y en equipo. Recordemos que para Bacardí y Cía. lo más importante es su gente ya que consideran que los sistemas vendrán a partir del adecuado funcionamiento de este recurso.

Bacardí y Cía. cuenta con una estructura que busca romper con esos grandes y pesados niveles jerárquicos apuntando hacia una estructura horizontal.

En cuanto a la relación de Bacardí y Cía. y sus proveedores. Bacardí y Cía. tiene como política el apoyo a sus proveedores, incluso se ha dado que los ha apoyado económicamente cuando ha sido necesario.

Bacardí y Cía. audita los sistemas de calidad de sus proveedores, vigila que sus procesos guarden las mismas normas que se requieren para los productos que elabora la Cía.

También busca que en las negociaciones que tiene con sus proveedores se de la relación Ganar-Ganar, es decir que ambas partes salgan contentas de dicha negociación. Bacardí y Cía no presiona al proveedor para que le de el precio más bajo sabiendo que con eso puede salir perjudicado.

Al final de cada negociación ambas partes deben sentirse a gusto con el resultado de dicha negociación, de lo contrario se revisará, hasta obtener un resultado satisfactorio tanto para Bacardí y Cía. como para el proveedor.

#### **3.4.4. Perfil Gerencial**

Actualmente Bacardí cuenta con 23 gerentes, 5 directores y 8 vicepresidentes.

El perfil exigido en Bacardí y Cía. toma en cuenta primero que nada su potencial de liderazgo, su creatividad, sus actitudes hacia el trabajo, hacia las personas, el manejo de los valores hacia la cultura Bacardí, etc. Y posteriormente sus aptitudes como nivel académico, idioma, aptitudes técnicas acorde al área de desempeño profesional, experiencia, habilidad en el puesto, etc. El gerente Bacardí deberá tener entre otras características: Ser creativo, con liderazgo, dinámico, persona con valores, comprometido, responsable y con una constante de superación diaria.

### 3.4.5. Estilo gerencial

Así mismo, hablar hoy día de estilos gerenciales en Bacardí y Cía. es hablar de participación, compromiso y responsabilidad, de una comunicación efectiva y constante y de herramientas que nos indican una forma de ser y de hacer.

Por lo tanto el estilo gerencial en Bacardí y Cía hará un marcado énfasis en la gente y en la importancia que tiene ésta para la consecución de los objetivos en la empresa.

Por esta razón, el gerente en Bacardí y Cía tiene muy presente la forma en como enfocará a la gente ya que esto sea parte de su formación y claro está, de la cultura que impera en la empresa (Tabla 7).

|  |
|--|
| <p>LOS CUATRO PASOS PARA ENERGIZAR A LA GENTE</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) MANTENER LA AUTOESTIMA DE LOS COLABORADORES</li><li>2) ESCUCHAR Y RESPONDER CON EMPATIA</li><li>3) PEDIR AYUDA PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS</li><li>4) OFRECER AYUDA SIN MERMAR LA RESPONSABILIDAD</li></ol> <p>WILLIAM C. BYHAM</p> <p><b>TABLA 7</b></p> |
|--|

Existen 2 documentos muy importantes que nos señalan la dinámica gerencial, la forma en como se comunican los objetivos, los compromisos y la forma también de como se evalúan los logros a nivel no solo de gerentes, sino de vicepresidentes y aún de encargados de personal.

El FIO es una especie de carta compromiso, orientado a resultados, en él cada supervisor y niveles superiores señalará sus objetivos a lograr en un semestre y los resultados que espera. Este documento será presentado al superior para su discusión y aprobación, y al final del periodo se evalúan los resultados.

Del nivel gerencial hacia arriba existe el AAA (Tripel A), documento en el que igualmente cada gerente anota objetivos y resultados a obtener por período y donde deberá comprometerse con 3 retos que promuevan o apoyen los resultados de negocios y de valores.

Otra dinámica digna de mencionarse es la que se da 2 o 3 veces al año que es cuando el nivel gerencial hace un "retiro". En esas ocasiones el grupo gerencial se reúne para analizar la estrategia del negocio a corto y largo plazo.

Por lo antes expuesto es clave observar que el estilo que se imprime en Bacardí y Cía, es eminentemente de participación orientado a resultados y sobre todo es un estilo que considera a las personas como entes responsables de sus actos y de alcanzar sus objetivos.

Por lo tanto el modelo en cuestión permeará a la empresa, permitiendo un ambiente de trabajo "maduro", responsable, sin autoritarismo: es decir, agradable para todos.

### 3.6. LA COMPETITIVIDAD EN BACARDI Y CIA.

Como hemos visto la competitividad alude a conceptos como eficiencia y eficacia en la empresa, y con la participación en el mercado y su lucha constante por no disminuirlo y sí por aumentarlo. Bacardí y Cía es una de las empresas más competitivas a nivel mundial en el mercado de vinos y licores y es líder mundial en el mercado de ron; sin embargo, este logro ha sido posible gracias a una constante de aprendizaje y avance en el afán de ser mejores día con día, ello se demuestra con la serie de etapas o derroteros por lo que ha atravesado la compañía. A continuación se mencionan cada una de las "revoluciones" que ha vivido Bacardí y Cía.

"La compañía se inicia por una persona revolucionaria, Don Facundo Bacardí Masó, quien completamente cambió el proceso de elaboración con el que se hacía el Ron, haciéndolo suave y con agradable sabor, al cual bautizó con el nombre de Ron Bacardí. Para la compañía, este proceso revolucionario originado en Santiago de Cuba en 1862, fue la Primera Revolución, ya que dió nacimiento a nuestra compañía.

Casi 100 años después, la compañía fue forzada a lanzar una nueva revolución, en ésta, el nuevo gobierno cubano expropió las propiedades de Bacardí en Cuba. Fue así como en el exilio se dió un reagrupamiento para volver a crear el negocio, contando solo con el nombre Bacardí, con el espíritu de su gente, y con más energía que nunca. Este período que empezó en 1960, dió origen a la fundación y estructura de la era más exitosa de nuestra historia y que la llaman la Segunda Revolución.

Dos décadas después, los accionistas de Bacardí se reunieron en Acapulco, México, para celebrar la caja número 200 millones vendida en todo el mundo, desde que Bacardí fue exiliado en Cuba en 1960. En esa reunión de 1983, se decidió que el crecimiento futuro vendría principalmente de nuevos negocios

fuera del sector de bebidas alcohólicas. Esto marcó una nueva era de diversificación, la cual dió origen a la Tercera Revolución.

Como ya sabemos, debemos aprender lo máximo, porque el día en que sentimos que dejamos de aprender, ese mismo día marcamos el principio de nuestro fin. Bien aprendimos la lección, y para 1992 La Tercera Revolución había fracasado al no alcanzar sus objetivos, pero ésto nos ayudó a definir que el éxito dependería de la dedicación a nuestro negocio fundamental.

El 19 de junio de 1992, La Cuarta Revolución, y con ésta nuestro compromiso con lo fundamental del negocio. La creación de Bacardí Limited como una empresa global, unificando a las diferentes compañías, fue el arma principal utilizada en esta nueva era.

Además fortalecimos nuestro negocio fundamental hacia la venta de licores, integrando a nuestra familia y nuevos miembros venidos de Martini & Rossi. Hoy en día somos un mismo tronco con diferentes ramas. Hace pocas semanas, la Alta Dirección de todo el mundo se reunió en la Universidad de Virginia en los Estados Unidos de América, con los presidentes regionales, miembros del staff y Comité Ejecutivo, para revisar los resultados del negocio y nuevas metas. Esta fue una ocasión trascendental, ya que se reunió la alta dirección de las Compañías del mundo donde estuvieron involucrados para participar en el futuro rumbo de nuestro negocio. En esta junta se emergió una nueva misión y que todos nos comprometemos a lograrla: Ser la Compañía No. 1 en el mercado de licores en todo el mundo. Esta es la Quinta Revolución."(Manuel Jorge Cutillas, Presidente del Consejo y Presidente Ejecutivo de Bacardí Limited, junio-julio 1995).

### **3.5.1. Estrategias competitivas.**

Para alcanzar el éxito competitivo, las empresas han de poseer una ventaja competitiva. Para mantener la ventaja, las empresas han de conseguir con el tiempo ventajas competitivas

más refinadas, mediante la oferta de productos y servicios de calidad superior o mediante un proceso de producción más eficiente, que se traduce en crecimiento de la productividad.

Ahora bien, para hablar de productividad en Bacardí y Cía, el Ing. Juan Grau nos explica en primera instancia lo que es una empresa; y nos dice: "Una empresa es todo grupo de personas que se unen y se organizan para lograr un objetivo común". La supervivencia de cualquier empresa depende de que reporte un beneficio que justifique el esfuerzo y el costo de lograrlo. Después añade, "una empresa de negocios es aquella cuyo objetivo es generar riqueza". En otro apartado agrega que la productividad en su sentido más amplio es la relación que existe entre un resultado y el esfuerzo empleado para lograrlo, en una empresa de negocios ésta será la relación costo/beneficio.

#### Indices de productividad industrial:

#### Factores de la productividad económica:

A) Eficacia en incrementar el valor agregado, o sea la riqueza generada en la empresa.- El valor agregado o contribución marginal es la diferencia entre el precio de venta del producto y el costo de los materiales y energéticos empleados. Para incrementar el valor agregado existen 2 herramientas, o bien, obtenemos un mejor precio para los productos que vendemos o reducimos el costo de nuestras materias primas. Esto estará en función de nuestra eficacia en aprovechar las oportunidades de los mercados. Es lo que llamamos la ventaja competitiva.

B) Eficiencia en el aprovechamiento integral de los recursos empleados.- Para medir el aprovechamiento de los recursos, es útil emplear tres tipos de índices de productividad, a saber:

- \* I) Rendimiento
- \* II) Economía, y
- \* III) Productividad económica

Indices de productividad económica utilizados en Bacardí y Cía:

Cálculo de los índices:

\*Contribución Industrial: Se obtiene restando a la contribución marginal todos los costos de mano de obra, depreciación revaluada y gastos generales de fábrica.

\*Contribución Comercial: Se restan a la contribución marginal todos los gastos de comercialización que incluyen publicidad y promociones, así como sueldos y comisiones de la fuerza de ventas, descuentos financieros e intereses de la cartera.

\*Contribución de la Nómina: Se obtiene a su vez, restando el costo de la nómina total, incluyendo prestaciones a la contribución marginal. Debe notarse que parte de estos gastos de personal se tomaron también en consideración al calcular los gastos comerciales y de fábrica.

\*Índices de productividad industrial, comercial y de la nómina.- Se obtienen dividiendo las contribuciones netas por los gastos de cada sector.

\*Es importante notar que al dividirse la contribución por el gasto en pesos corrientes queda eliminado el efecto de la inflación, lo mismo ocurre cuando se dividen las contribuciones por la venta total.

Es así como observamos que la ventaja competitiva surge cuando se consigue o conserva posición de superioridad en relación con la competencia.

La superioridad relativa puede lograrse de diferentes maneras como:

a) Por diferencia funcional.- Se trata de comprender en detalle cada una de las actividades funcionales de la empresa,

comenzando por el abastecimiento de materia prima y concluyendo con el servicio al cliente.

b) Por superioridad relativa.- Es necesario explorar la debilidad de los competidores ejerciendo dominio con la fortaleza propia.

c) Por cambio del campo de batalla.- Es una estrategia con características ofensivas, se basa en cambiar los supuestos en que se finca el éxito de una industria.

d) Por innovación.- Estas son guías generales que se utilizan para lograr ventajas competitivas, implica cubrir mercados nuevos o desarrollar y lanzar nuevos productos.

Porter nos habla en su libro "Estrategia competitiva" de las Estrategias Genéricas y nos dice que consisten en la utilización de tres alternativas:

1. Liderazgo general en costos. Consiste en un conjunto de políticas orientadas a reducir los costos, en esta estrategia se da un fenómeno que hace que los costos unitarios bajen de valor al aumentar el volumen de producción al cual se le denomina "economía de escala".

2. Diferenciación. Se dan diferencias entre los competidores creando una ventaja entre los competidores que ya tienen experiencia y obtienen beneficios en el mercado.

3. Enfoque de alta segmentación. Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento en la línea de producto o en un mercado geográfico que satisface las necesidades del cliente

Ahora bien, dentro del proceso de reconversión estratégica que se dió en Bacardí y Cía. tenemos como uno de los objetivos ya mencionados anteriormente (véase antecedentes), la

optimización del negocio y para cumplir este objetivo se instauró el siguiente plan de acción:

1) Determinar la contribución marginal (valor agregado) por línea de productos

2) Estimar el potencial de crecimiento medido en unidades y en valor agregado para cada línea de productos.

3) Identificar el recurso crítico, aquel que por ser más escaso o costoso puede limitar nuestro crecimiento. Esto puede cambiar en diferentes épocas, de ahí la necesidad de su evaluación permanente.

4) Calcular el índice de productividad de cada producto dividiendo la contribución marginal por las unidades del recurso crítico que consume.

5) Jerarquizar los productos según su índice de productividad

6) Decidir qué productos son los más atractivos según su índice de productividad y potencial de crecimiento y cuales deben ser eliminados

7) Diseñar las estrategias que enfoquen los diversos esfuerzos de la empresa en crecer estos productos en los mercados escogidos

8) Desarrollar o adquirir prioritariamente las capacidades claves necesarias para implementar esta estrategias.

=Axioma de productividad=

"Concentrar lo que más nos cuesta en producir y vender lo que más nos deja"

Ing. Juan Grau

Algunos datos que nos muestran la competitividad de la empresa son:

### **COMPETITIVIDAD EN PRECIO**

Actualmente existe 10% de diferencia en precios (en los productos más competidos).

### **COMPETITIVIDAD EN CALIDAD DEL PRODUCTO**

Durante la primera etapa o "primera revolución", la compañía, obtiene las siguientes medallas y reconocimientos internacionales:

- Madrid, 1877
- Matanzas, 1881
- Barcelona, 1888
- Escudo de armas de la casa real de España
- París, 1889, 1990
- Chicago, 1893
- Bordeaux, 1895
- Búffalo, 1901

Por esto es que Bacardí y Cía cuida la calidad que la caracteriza desde su fundación y la mejora día con día mediante acciones como:

-El control de la marca por parte de Bacardí & Co. Ltd. con sede en Nassau Bahamas, trae consigo una uniformidad completa en el uso de la marca, que se traduce en que las marcas y su calidad sean las mismas en todo el mundo.

-Por lo tanto el producto debe ser de excelencia y tener la misma calidad a nivel mundial. Se utiliza el mismo diseño en todo el mundo para sus etiquetas, botellas, cajas, etc.

-Si se encuentra en los mostradores una botella con una etiqueta dañada se le cambia por otra botella.

-Se cuenta con un laboratorio muy sofisticado y completo en la planta que está reconocido a nivel mundial en el que diariamente se hacen pruebas de laboratorio para corroborar la calidad del producto. Además Bacardí Limited cuenta con un laboratorio en Bahamas a donde se mandan muestras de los productos que se producen en todo el mundo para corroborar que sea la misma calidad en todas las plantas de la industria.

### **COMPETITIVIDAD EN PUBLICIDAD Y PROMOCION**

En 1976 competían con el ron Bacardí otra serie de rones tales como el Castillo, Potosí, Canaima, Ambiente y Ron rico. Todos ellos han sucumbido prácticamente por su poca agresividad comercial ante el embate de los brandys y ante los cambios ocurridos en el mercado.

Durante la etapa "difícil" en Bacardí y Cía. (Véase antecedentes) se hizo un intento de concentración y segmentación con el ron Bacardí Añejo, con la estrategia "calidad y añejamiento que usted prueba" e "imagen sofisticada". Se posicionó entre el brandy nacional de mayor consumo y el más caro (80% más caro que el ron Bacardí Carta Blanca). El resultado fue un incremento continuado en las ventas, que en un periodo de 5 años se sextuplicó (de 68 mil cajas a 400 mil) (Véase tabla 8)

-La publicidad que se hace en el país es para el mercado de México solamente.

-Las ventas durante 1994-95 a pesar de la situación económica no sufrieron una disminución drástica a comparación de sus competidores. (Bajas en un 15%)

-La mercadotecnia es fundamental para Bacardí y Cía.

BACARDI Y CIA., S.A.

TENDENCIA DE VENTA

EJERCICIO DE JULIO A JUNIO

| PRODUCTO         | 1976/77 | 77/78 | 78/79 | 79/80 | 80/81 |
|------------------|---------|-------|-------|-------|-------|
| SOLERA           | 100%    | 117%  | 116%  | 113%  | 171%  |
| ANEJO            | 100%    | 149%  | 274%  | 405%  | 521%  |
| CARTA DE ORO     | 100%    | 72%   | 63%   | 63%   | 88%   |
| CARTA BLANCA     | 100%    | 104%  | 119%  | 128%  | 158%  |
| TOTAL ROMES SUP. | 100%    | 96%   | 112%  | 129%  | 159%  |

TABLA 8

### COMPETITIVIDAD EN PLAZA

-Bacardí y Cía cuenta con 6 distribuidores en la República.

-Una estrategia reciente que se dió a raíz de la situación económica del país, es que Bacardí adopta la política de no conceder grandes créditos a sus clientes, sin embargo el producto estará siempre disponible en una parte de las bodegas de los distribuidores, que Bacardí y Cía a su vez arrenda para que al momento de la venta solo se saquen las cajas necesarias de la bodega del cliente (rentada a Bacardí y Cía) y el pago será en efectivo, reduciendo pasivos y aumentando la liquidez. Para el distribuidor y para Bacardí este sistema de distribución les permite tener siempre disponible el producto cuando sea necesario.

### COMPETITIVIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL

-Expansión enorme en los últimos 12 años. (Ecuador, Colombia, Venezuela, Panamá, Brazil). Actualmente existen 9 plantas en el mundo.

-Bacardí y Cía. tiene una participación en el mercado muy importante:

85% del mercado de rones en México

40% del mercado de licores en México

-En 1995 se vendieron 4800 millones de cajas en México

-Bacardí es una de las 5 empresas de vinos y licores con mayores ventas en el mundo.

-Actualmente Bacardí es la marca No. 1 en el mundo.

-En México antes se vendían 8 brandies (Domeq) por cada Ron (Bacardí), actualmente se vende 1 punto arriba de los brandies Domeq contra lo que ocurría en 1974 donde la venta de Bacardí y Cía. ascendía a 10 millones de litros y la venta de Domeq a 12.5 millones de litros de licor. En este año Domeq comenzaba a rebazar a Bacardí y Cía.

-En México en 1982 se vendían 2 millones de cajas anualmente, actualmente se venden 7 millones de cajas anualmente con el mismo número de personal con que se contaba antes.

### **3.6. INVESTIGACION DE CAMPO EN BACARDI Y CIA.**

#### **INTRODUCCION**

La presente investigación surgió de la necesidad de "amarrar" toda la información que teníamos, incluida aquella que obtuvimos durante el recorrido por la planta. Y desde luego ahondar en la cultura gerencial de Bacardí y Cía.

Durante una de las visitas hicimos un recorrido por todas las instalaciones para conocerlas, platicar con algunas personas y distribuir los cuestionario al azar teniendo cuidado de que los encuestados fuesen de diferentes áreas.

#### **FIJACION DE OBJETIVOS**

Conocer aspectos fundamentales de la cultura gerencial de Bacardí y Cía. como: el estilo gerencial, la comunicación, la relación entre los gerentes y subalternos, valores en la empresa, etc.

Así mismo el objetivo fue comparar la información proporcionada en las entrevistas con la de los cuestionarios y con la filosofía de la empresa, su misión, objetivos, valores y en general toda la información teórica que obtuvimos; es decir, tener un punto de referencia real para comparar la teoría con la práctica; es decir, lo que se quiere para la empresa y lo que realmente opera.

#### **METODO DE RECOLECCION DE LA INFORMACION:**

Para la recolección de la información se utilizó la encuesta dirigida por un cuestionario que contiene 25 preguntas, de las cuales 14 fueron cerradas y 11 abiertas (Anexo 3). Se cuidó la sencillez en la redacción, procurando su comprensión para omitir

interpretaciones equívocas, ya que el entendimiento de las mismas es base para la contestación adecuada y así obtener los objetivos planteados.

Las preguntas abiertas se plantearon de tal forma que las respuestas fueran lo más objetivas posibles.

Sin duda es más sencilla la tabulación con preguntas cerradas, pero aquí cabe aclarar que el objetivo de las preguntas abiertas fue que los encuestados nos dijeran algo más, que ahondasen en aquello que quisieran ampliarlo.

#### **MUESTREO Y TIPO DE MUESTREO:**

La aplicación de los cuestionarios se realizó aleatoriamente al 26% de los gerentes de diferentes áreas, esto es a 6 de 23.

Para la muestra se tomó como objetivo inicial encuestar por lo menos al 25% de los gerentes. Cabe recordar que la aplicación del cuestionario es para la obtención de datos complementarios que sirvieron para el análisis de la cultura gerencial de la compañía mediante el cruce de la información con la obtenida por los otros instrumentos. (Entrevistas, Observación, Documentos, etc.)

## APLICACION DEL CUESTIONARIO

### ANALISIS Y OBSERVACIONES DE LA INFORMACION RECABADA

#### PREGUNTA 1.

#### 1. DIGA COMO CONSIDERA A SUS TRABAJADORES:

AMIGOS \_\_\_\_\_ COOPERADORES \_\_\_\_\_  
SUBORDINADOS \_\_\_\_\_ OTRO \_\_\_\_\_

#### ANALISIS

Con esta primera pregunta observamos que un 57% de los encuestados consideran a sus trabajadores como cooperadores, esto nos indica una relación de compañeros que ayudan a la consecución de los objetivos del equipo.

Con un 14% para cada una quedaron las opciones que los consideraban como amigos, subordinados o cooperadores.

#### OBSERVACIONES

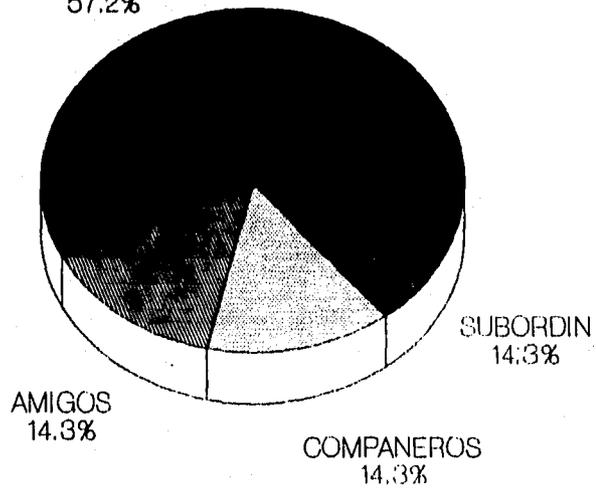
Con los resultados obtenidos se distingue una positiva consideración de los encuestados hacia sus subalternos ya que en su mayoría los ven como cooperadores.

En la opción otro, el 14% opinó que los consideraban compañeros y hubo quienes respondieron que los consideraban subordinados con una responsabilidad que cumplir y una actitud de amistad, de cooperación y una idea clara de los objetivos del equipo.

# PREGUNTA 1

## CONCEPCION DE LOS TRABAJADORES

COOPERADORES  
57.2%



SUBORDIN  
14.3%

AMIGOS  
14.3%

COMPANEROS  
14.3%

## **PREGUNTA 2.**

### **2. ¿QUE TANTO DELEGA A SUS SUBORDINADOS?**

LES DEJA TODA LA RESPONSABILIDAD DEL TRABAJO  
ENCOMENDADO SIN NECESIDAD DE SUPERVISION \_\_\_\_\_  
LOS SUPERVISA CONSTANTEMENTE \_\_\_\_\_  
SOLO PIDE OPINIONES PARA LLEVAR A CABO EL TRABAJO  
\_\_\_\_\_

#### **ANALISIS**

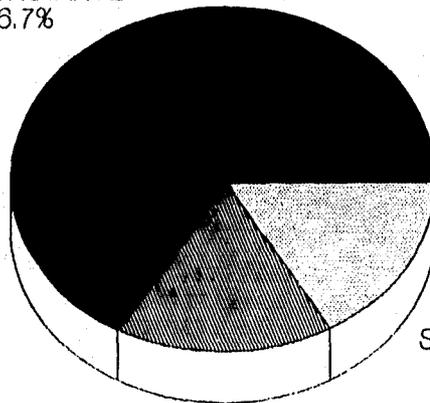
En esta pregunta se distingue una tendencia clara a la supervisión constante ya que el 66% respondió a esta opción mientras que el 17% dijo solo pedir opiniones para llevar a cabo el trabajo. Cabe señalar que 1 persona respondió que no necesita supervisar y deja la responsabilidad a los subordinados.

#### **OBSERVACIONES**

Aquí valdría recordar algunas cuestiones técnicas como aquel principio administrativo que indica que "la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte". Reddin menciona que "el valor real de un gerente para su empresa puede ser medido a veces por la cantidad de tiempo que podría permanecer muerto en su oficina sin que nadie lo percibiese" (Reddin, 1991, p. 17)

## PREGUNTA 2 DELEGACION A SUBORDINADOS

SUP.CONSTANTE  
66.7%



SOLO OPINI  
16.6%

NO SUPERVISA  
16.6%

### **PREGUNTA 3.**

#### **3. QUE TAN FRECUENTEMENTE PIDE A SUS TRABAJADORES QUE SE QUEDEN MAS TARDE DE LA HORA DE SALIDA**

UNA VEZ A LA SEMANA\_\_ UNA VEZ CADA SEMESTRE\_\_\_\_\_  
UNA VEZ AL MES\_\_\_\_ UNA VEZ AL AÑO\_\_\_\_\_  
UNA VEZ CADA 3 MESES\_\_\_\_ OTRO\_\_\_\_\_

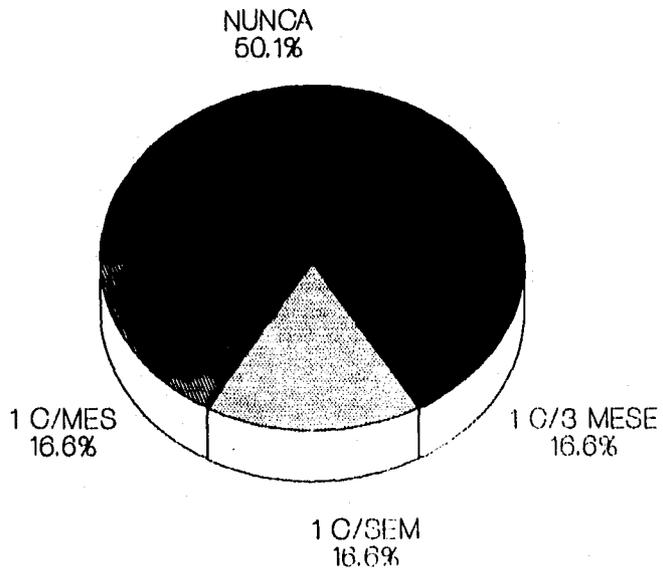
#### **ANALISIS**

Apreciamos aquí que el 50% no da una respuesta precisa y menciona "cuando es necesario", "En casos muy especiales", y las otras opciones obtuvieron un promedio de 17% cada una a excepción de 1 vez cada 6 meses y 1 vez cada año que obtuvieron 0%.

#### **OBSERVACIONES**

Lo anterior muestra que los responsables del personal tienen un respeto marcado hacia el tiempo de sus subordinados ya que solo en ocasiones amplían el horario de trabajo, esto es importante porque así los trabajadores entenderán que es necesaria su disposición. Por lo tanto observamos congruencia con las entrevistas en donde se comentaba que la hora de salida debía ser respetada salvo en casos excepcionales.

**PREGUNTA 3**  
**FRECUENCIA EN QUE SE QUEDAN MAS TARDE**



## **PREGUNTA 4.**

### **4. ¿COMO DEFINIRIA SU ESTILO DIRECTIVO?**

---

---

---

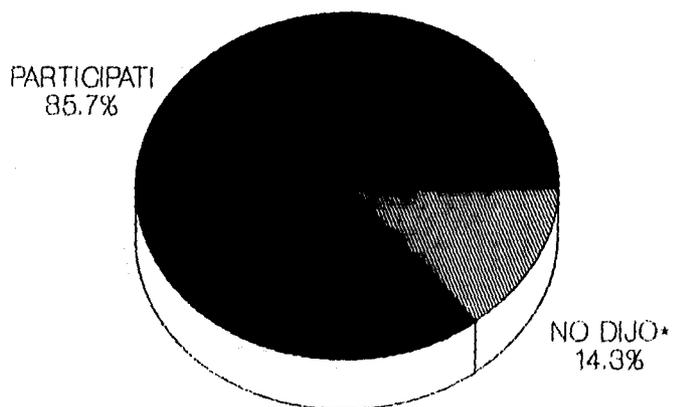
#### **ANALISIS**

En esta pregunta se ve un aspecto muy importante ya que el 86% respondió que definiría su estilo como participativo y el otro 14% dijo tener un estilo de trabajo en equipo, por objetivos, etc. Sin embargo, el total de ellos demuestra una tendencia clara hacia el estilo participativo y ello se nota en las respuestas y los comentarios que dieron en las demás preguntas.

#### **OBSERVACIONES**

Es claro entonces que en Bacardí y Cía. se aboga por un estilo de participación con responsabilidad. Estas respuestas nos causaron regocijo ya que comprobamos la efectividad de la cultura gerencial que Bacardí y Cía. proporciona a sus gerentes siempre orientada a la gente en primer término.

## PREGUNTA 4 DEFINICION DE SU ESTILO DIRECTIVO



•MAS ADELANTE SE DEFINIO PARTICIPATIVO

## **PREGUNTA 6.**

**6. ¿ES IMPORTANTE EL AMBIENTE LABORAL PARA SU EQUIPO DE TRABAJO Y PARA USTED? ¿POR QUE?**

---

---

---

### **ANALISIS**

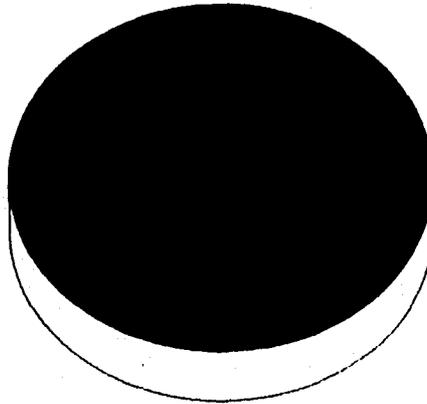
Era de esperarse el 100% respondiera que Si a esta pregunta, sin embargo, algo interesante que consideramos fue la pregunta por qué, lo cual nos permitió conocer la opinión de la importancia dada al ambiente laboral.

### **OBSERVACIONES**

Es claro que el ambiente laboral es importante para los encuestados, algunas de las razones que aducen son: La convivencia con los compañeros debe ser grata, ya que son 8 horas diarias las que se está en el ambiente laboral; otros hablan de que en equipo la tarea se cumple mejor y más fácil, y de que de la armonía laboral dependerá en gran medida la eficiencia y el desempeño.

**PREGUNTA 5**  
**ES IMPORTANTE EL AMB.LABORAL?**

SI  
100.0%



## **PREGUNTA 6.**

### **6. ¿NECESITA HACER MUCHO ENFASIS DEL CUMPLIMIENTO DE LA TAREA SOBRE SUS TRABAJADORES PARA QUE LA CUMPLAN?**

---

---

#### **ANALISIS**

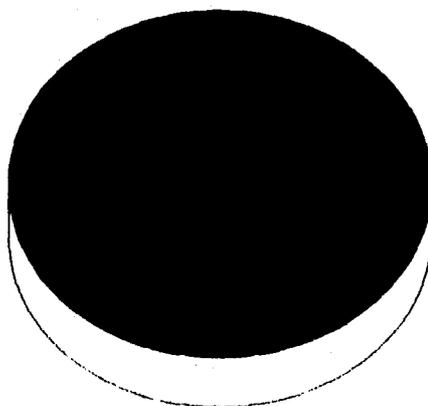
El 100% respondió NO. En esta pregunta no se preguntó por que ya que es interesante observar que mientras todos dijeron que no era necesario estar sobre los trabajadores para que cumplieran con su tarea, en la pregunta 2 el 66% dijo supervisar constantemente, es decir que la supervisión a que se refiere no es para presionar sobre el cumplimiento del trabajo, sino para mantener constante la comunicación.

#### **OBSERVACIONES**

Como vemos también aquí notamos una congruencia total en la cultura implantada a todos los niveles en la empresa. Cuando no es necesario "estar sobre los trabajadores" todo el tiempo para que cumplan con su tarea, los valores operantes implantados están funcionando: "cada quién sabe lo que tiene que hacer".

**PREGUNTA 6**  
**NECESITA HACERSE ENFASIS EN LA TA**

NO  
100.0%



## PREGUNTA 7.

### 7. ¿COMO ES LA RELACION DE SUS TRABAJADORES Y USTED?

|                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| EXCELENTE _____ | MUY BUENA _____ |
| MALO _____      | BUENA _____     |
| REGULAR _____   | MUY MALO _____  |

#### ANALISIS

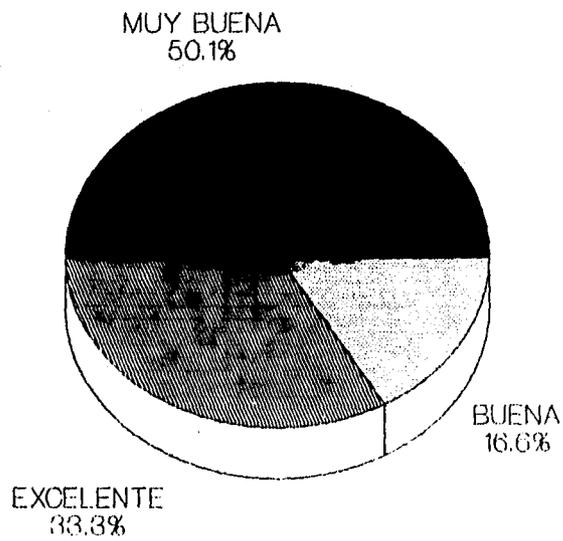
Esta pregunta nos muestra la opinión de los encuestados sobre como perciben la relación con su equipo, a lo que el 50% respondió que muy buena, el 33% Excelente y solo el 17% dijo que mantenían buenas relaciones con sus trabajadores.

#### OBSERVACIONES

Por lo anterior observamos una relación y un ambiente laboral muy positivo, ya que al cruzar esta pregunta con la pregunta 1 en donde el 57% considera a sus trabajadores como cooperadores es interesante ver entonces un propósito gerencial hacia el respeto, la convivencia, la amistad y la responsabilidad.

# PREGUNTA 7

## RELACION DE JEFE-TRABAJADOR



## PREGUNTA 8

### 8. ¿QUE TANTO CONVIVE CON SUS SUBORDINADOS FUERA DEL TRABAJO?

UNA VEZ A LA SEMANA \_\_\_\_\_ UNA VEZ A LA QUINCENA \_\_\_\_  
UNA VEZ AL MES \_\_\_\_\_ UNA VEZ EN 3 MESES \_\_\_\_\_  
UNA VEZ AL SEMESTRE \_\_\_\_\_ UNA VEZ AL AÑO \_\_\_\_\_

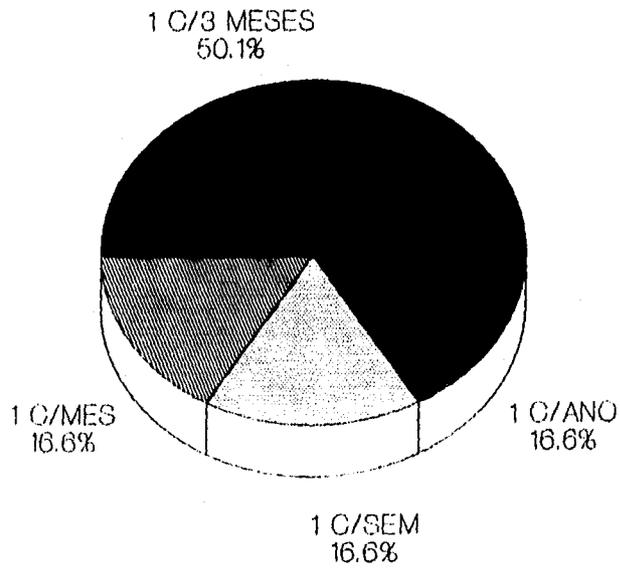
#### ANALISIS

En esta pregunta el 50% respondió que convive con sus trabajadores fuera del trabajo cada 3 meses, las otras opciones como 1 vez al mes, 1 vez cada semestre y 1 vez al año, obtuvieron 17% en promedio cada una, a excepción de las opciones 1 vez a la semana y 1 vez cada quincena.

#### OBSERVACIONES

De ninguna manera queremos dar a entender que la convivencia fuera del lugar de trabajo sea necesaria; y tampoco podemos definir u opinar objetivamente sobre la periodicidad de dichas reuniones. Lo que podemos observar es que no son negativas estas convivencias ya que si se dan es porque de alguna manera hay buenas relaciones laborales.

## PREGUNTA 8 FRECUENCIA DE CONVIVENCIA



**PREGUNTA 9.**

**9. ¿EN GENERAL COMO ES EL CUMPLIMIENTO Y RESPONSABILIDAD DE SUS SUBORDINADOS?**

EN PROMEDIO:

FALTAN 1 VEZ A LA SEMANA \_\_\_\_\_

1 VEZ AL MES \_\_\_\_\_

1 VEZ EN 3 MESES \_\_\_\_\_

1 VEZ AL SEMESTRE \_\_\_\_\_

1 VEZ AL AÑO \_\_\_\_\_

OTRO \_\_\_\_\_

CUMPLEN

SIEMPRE CON SU TRABAJO \_\_\_\_\_

CASI SIEMPRE \_\_\_\_\_

A VECES \_\_\_\_\_

POCAS VECES \_\_\_\_\_

OTRO \_\_\_\_\_

**ANALISIS**

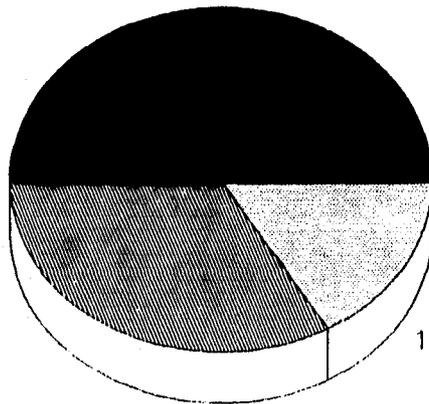
En torno a la responsabilidad de los subordinados el 100% dijo que sus subordinados cumplen siempre con su trabajo. Así mismo, en la 2a. respuesta, el 50% de los encuestados respondió que en promedio sus subordinados han faltado 1 vez al semestre, el 33% dijo que en 3 o 4 años solo han tenido una falta en su departamento.

**OBSERVACIONES**

En una parte de el caso Bacardí y Cía. se mencionan las ventajas de la forma en como manejan la administración del personal en sus diferentes etapas y esto es importante ya que efectivamente vemos como redunda positivamente en la responsabilidad y la productividad de los empleados.

## PREGUNTA 9 PROMEDIO DE FALTAS

1 C/SEMESTRE  
50.1%



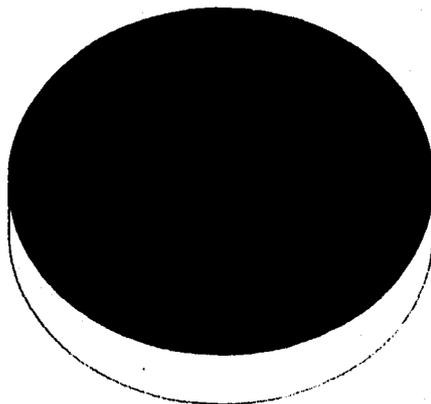
1 C/ANO  
16.6%

CASI NUNCA\*  
33.3%

\*1 FALTA EN 4 ANOS

**PREGUNTA 9**  
**CUMPLIMIENTO EN SU TRABAJO**

SIEMPRE  
100.0%



**PREGUNTA 10.**

**10. ¿QUE PROCEDIMIENTO SIGUE CUANDO UN TRABAJADOR NO CUMPLE CON SU TAREA O LLEGA TARDE, QUE ACTITUD TOMA?**

PLATICA CON EL A FIN DE ENTENDERLO Y LE OTRA OPORTUNIDAD \_\_\_\_\_

PLATICA CON EL A FIN DE ENTENDERLO Y LO CASTIGA \_\_\_\_\_

SIMPLEMENTE LO CASTIGA \_\_\_\_\_

OTRO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ANALISIS**

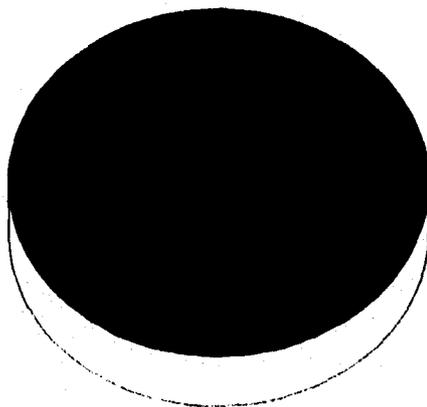
El 100% opinó que platicaría con su trabajador a fin de entenderlo y le daría otra oportunidad, lo que muestra esa actitud de confianza antes que de represión hacia el trabajador.

**OBSERVACIONES**

Aunque todos respondieron igual, también muchos anotaron algunos comentarios anexos como: "Mis trabajadores no llegan tarde", "Siempre cumplen", etc. Lo que confirma la confianza en el trabajo de los demás.

**PREGUNTA 10**  
**ACTITUD ANTE INCUMPLIMIENTO**

100.0%



•PLATICA Y LES DA OTRA OPORTUNIDAD

### PREGUNTA 11.

#### 11. QUE PIENSA QUE ES MAS IMPORTANTE PARA UN TRABAJADOR:

\$ \_\_\_\_\_ AMBIENTE LABORAL \_\_\_\_\_  
FACILIDAD DEL TRABAJO \_\_\_\_\_  
POSIBILIDAD DE DESARROLLO \_\_\_\_\_  
HORARIO CORTO \_\_\_\_\_ OTRO \_\_\_\_\_

#### ANALISIS

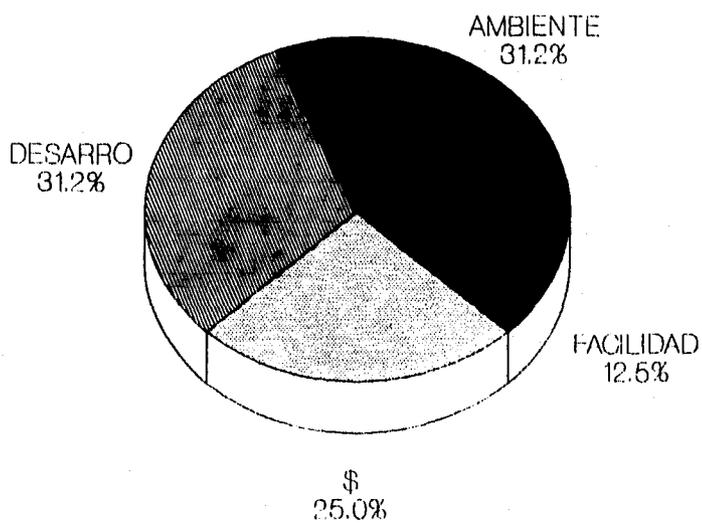
Al parecer los encuestados piensan que lo más importante para sus trabajadores es la posibilidad de desarrollarse y el ambiente laboral, cada uno con 31%, el sueldo obtuvo el 25% de las respuestas y la facilidad en el trabajo el 12%, otras opciones como un horario corto el 0%.

#### OBSERVACIONES

Una vez más el ambiente laboral sale a colación por los encuestados y un factor demasiado importante es la posibilidad de desarrollo ya que este avance no es fácil (al menos escalafonariamente) en Bacardí y Cía por lo estático y estable que es, por lo tanto habrá que buscar alternativas de desarrollo para los trabajadores.

# PREGUNTA 11

## FACTORES IMPORTANTES PARA EL TRA



## **PREGUNTA 12.**

**12. ¿CREE EN EL TRABAJO EN EQUIPO? ES DECIR, ¿QUE FUNCIONA Y ES EFECTIVO PARA LA CONSECUION DE SUS OBJETIVOS?**

---

---

### **ANALISIS**

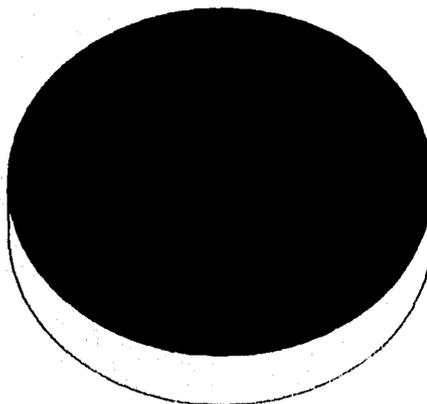
Otra respuesta esperada pero interesante para conocer las opiniones de los encuestados es ésta: el 100% dijo que sí creía en el trabajo en equipo y opinaron que era básico, que funciona, que mejora los resultados, etc.

### **OBSERVACIONES**

Tal vez es una pregunta obvia, pero al añadir una extensión a la pregunta, esto permite hacer reflexionar y obligar a explicar la respuesta. El trabajo en equipo en Bacardí y Cía. es fundamental y ello nos hacía esperar las respuestas que obtuvimos pero conocer el porqué lo consideran así es también muy importante.

**PREGUNTA 12**  
**EFFECTIVIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO**

SI \*  
100.0%



• SI FUNCIONA Y ES EFECTIVO

### **PREGUNTA 13.**

#### **13. ¿PIENSA QUE HAY QUE MARCAR PERFECTAMENTE LAS REGLAS DEL JUEGO AL TRABAJADOR?**

---

---

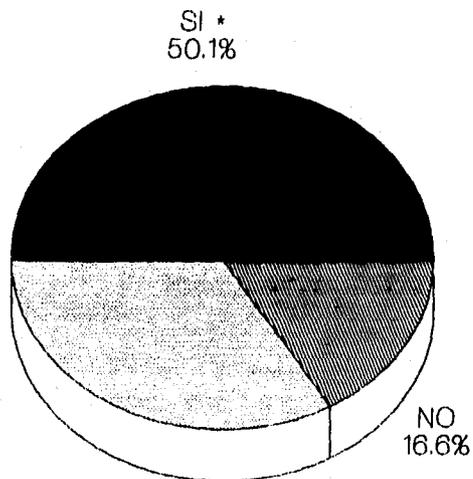
#### **ANALISIS**

Es interesante analizar las respuestas dadas. El 50% opinó que sí, y el 17% que no, pero el restante 33% respondió que el trabajador debe tener bien claro su objetivo y alcance, evitar pérdidas de tiempo, etc.

#### **OBSERVACIONES**

La importancia antes expuesta radica en el conocimiento del trabajador sobre las reglas del juego, este debe ser total, así lo creemos; pero sobre como hacer su trabajo él será responsable también.

**PREGUNTA 13**  
**DEBE DE MARCARSE LAS REGLAS DEL JUEG**



\* DEBEN CONOCER QUE SE ESPERA D

• DEBEN CONOCER SUS OBJ./SOLO A VECES

## **PREGUNTA 14.**

### **14. ¿PIENSA QUE DE VEZ EN CUANDO SE DEBE APRETAR LA RIENDA A LOS TRABAJADORES?**

---

---

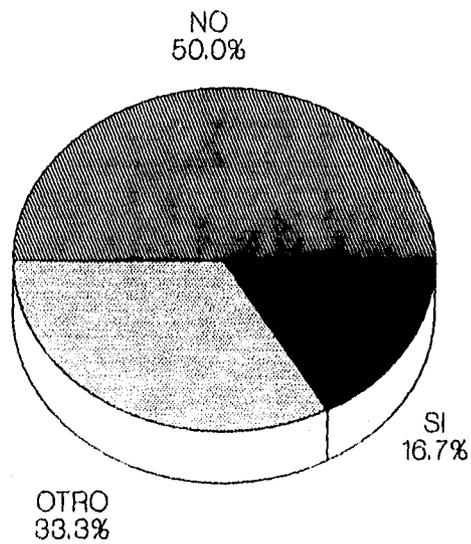
#### **ANALISIS**

Esta pregunta está muy ligada a las preguntas 2 y 6 que hablan sobre supervisión y énfasis en el trabajo. Aquí el 50% respondió que no se debe "apretar la rienda" de vez en cuando a los trabajadores, 17% dijo que sí y 33% explicó que hay que estimularle, apoyarlo y ser más sensato con ellos.

#### **OBSERVACIONES**

El término "apretar la rienda" se presta a interpretaciones y no a todos los encuestados agradó, ya que alguien nos hizo la observación de que no eran animales como para utilizar ese término. En general fue positivo el resultado si lo comparamos con las preguntas 2 y 6 ya que hay congruencia en la información.

**PREGUNTA 14**  
**SE DEBE APRETAR LA RIENDA?**



**PREGUNTA 16.**

**16. CADA CUANDO TIENE JUNTAS CON**

**SUS SUBORDINADOS JEFES HOMOLOGOS.**

|                     |       |       |
|---------------------|-------|-------|
| 2 VECES A LA SEMANA | _____ | _____ |
| 1 VEZ A LA SEMANA   | _____ | _____ |
| 1 VEZ A LA QUINCENA | _____ | _____ |
| 1 VEZ AL MES        | _____ | _____ |
| CADA 3 MESES        | _____ | _____ |
| CADA SEMESTRE       | _____ | _____ |

**ANALISIS**

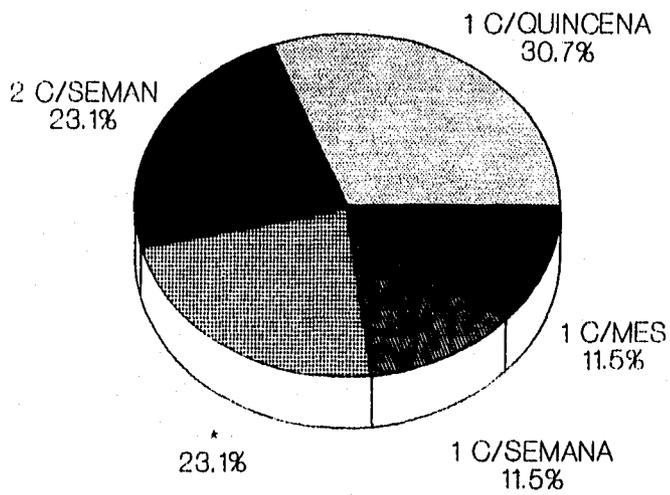
La periodicidad de las juntas con subordinados, jefes y homólogos quedó de la siguiente manera: Con los subordinados el 25% respondió que se reunían 2 veces a la semana, 12.5% 1 vez, 25% 1 vez cada 15 días y 12.5% 1 vez al mes. Con sus jefes el 25% dijo reunirse dos veces a la semana con ellos, 37.5% 1 vez a la semana y 12.5% 1 vez al mes. Y con sus homólogos un 25% respondió que 2 veces a la semana, 12.5% 1 vez y 37.5% 1 vez cada mes.

**OBSERVACIONES**

Aunque existen diferencias muy importantes en la periodicidad, lo que es importante observar es la frecuencia y la comunicación. Las reuniones o juntas más frecuentes son con los jefes, 37.5% dijo reunirse 1 vez a la semana con su superior y al menos 1 vez al mes con sus subordinados. Cabe mencionar que algunas de estas reuniones son de manera informal y otras si de manera formal.

# PREGUNTA 15

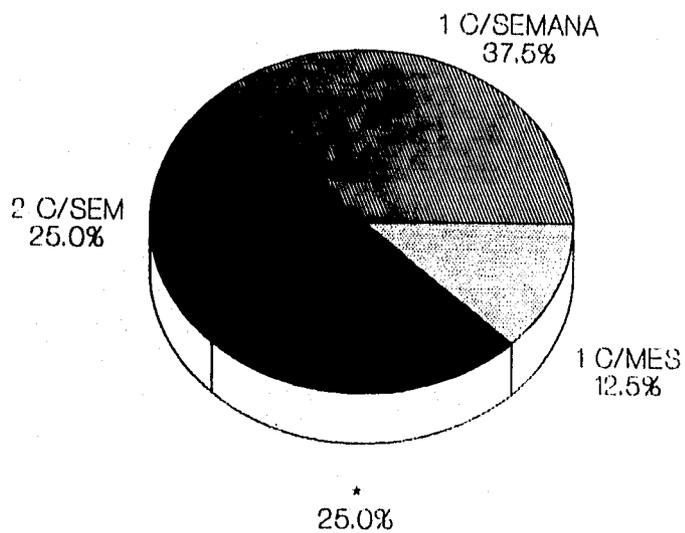
## FRECUENCIA DE JUNTAS JEFE-SUBORDINADOS



\* CUANDO ES NECESARIO

# PREGUNTA 15

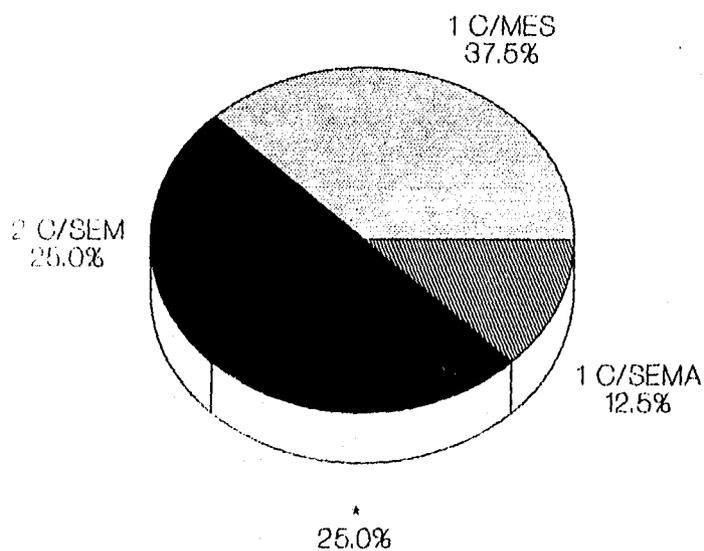
## FRECUENCIA DE JUNTAS GERENTE-JEFE



• CUANDO ES NECESARIO

# PREGUNTA 15

## FRECUENCIA DE JUNTAS GERENTE-GERENTE



• CUANDO ES NECESARIO

## PREGUNTA 16.

**16. ¿QUE TANTO CONOCE DE SUS TRABAJADORES?  
NOMBRE, FECHA DE CUMPLEAÑOS, ETC.**

CONOZCO DE TODOS SUS NOMBRES Y FECHA DE  
CUMPLEAÑOS \_\_\_\_\_

CONOZCO DE TODOS SUS NOMBRES \_\_\_\_\_

CONOZCO DE CASI TODOS SUS NOMBRES Y FECHA DE  
CUMPLEAÑOS \_\_\_\_\_

CONOZCO DE CASI TODOS SUS NOMBRES \_\_\_\_\_

CASI NO CONOZCO SUS NOMBRES \_\_\_\_\_

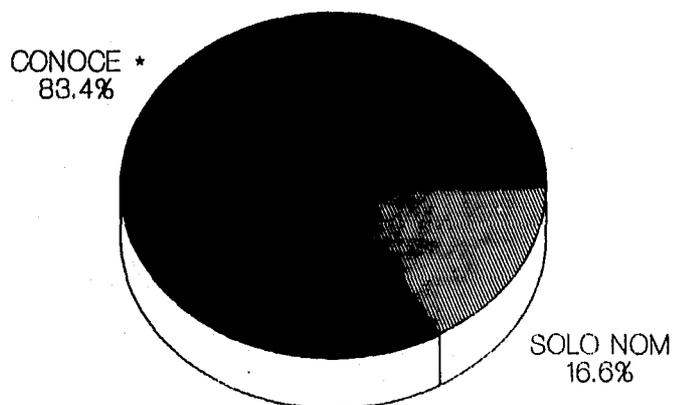
### ANALISIS

83% de los encuestados dice conocer los nombres de sus trabajadores y su fecha de cumpleaños y el restante 17% responde conocer los nombres de todos.

### OBSERVACIONES

Por lo anterior vemos la importancia que tiene para un directivo a cualquier nivel conocer a su personal, por lo menos en lo esencial, esto va de la mano con la convivencia, el respeto y las buenas relaciones laborales. No podemos caer en el autoritarismo y la incomprensión en personas que tienen a su cargo personas. Quizá algo de lo más importante en un directivo para desarrollar su trabajo bien sea el manejo adecuado de las relaciones humanas. Uno de los encuestados incluso menciona que se sentía orgulloso de comentar que conocía a todos sus trabajadores por nombre y fecha de cumpleaños.

**PREGUNTA 16**  
**CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES**  
**POR PARTE DE LOS GERENTES**



• CONOCE NOMBRES Y CUMPLEANOS DE TODOS

## **PREGUNTA 17.**

**17. ¿TOMA DECISIONES IMPORTANTES EN SU EMPRESA, TIENE SUFICIENTE AUTORIDAD Y HERRAMIENTAS PARA TOMAR LAS DECISIONES QUE LE SON ENCOMENDADAS?**

---

---

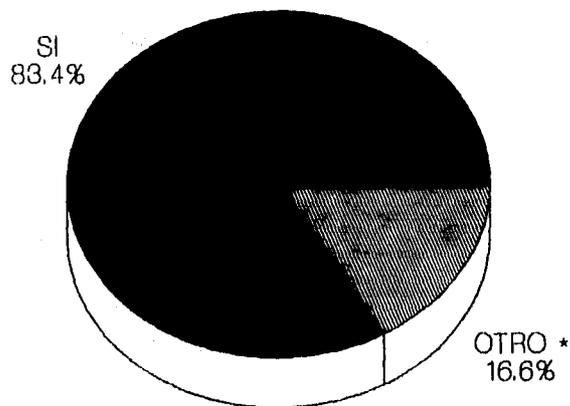
### **ANALISIS**

El 83% dijo que sí, que toda decisión implica un costo para la empresa, el 17% respondió con otras explicaciones -nunca un no-, como "los deberes y responsabilidades están definidos en cada persona", etc.

### **OBSERVACIONES**

La forma de concebir a la empresa por los gerentes o responsables de algún área determinará la de sus subordinados; por ello es claro que aunque reconozcan su autoridad saben que siempre existirá una repercusión a todos los niveles de la empresa y por lo mismo las decisiones se tomarán con responsabilidad.

**PREGUNTA 17**  
**EQUILIBRIO AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD**  
**CUENTA CON HERRAMIENTAS NECESARIAS**



\*DEBERES Y RESPONSABILIDAD ESTAN DEF.

## PREGUNTA 18.

### 18. ¿QUE TIPO DE CURSOS HA TOMADO EN LA EMPRESA?

SUPERACION PERSONAL \_\_\_\_\_  
HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS \_\_\_\_\_  
LIDERAZGO \_\_\_\_\_  
TRABAJO EN EQUIPO \_\_\_\_\_  
DERECHO \_\_\_\_\_  
ACTUALIZACION \_\_\_\_\_  
OTROS \_\_\_\_\_

---

---

### ANALISIS

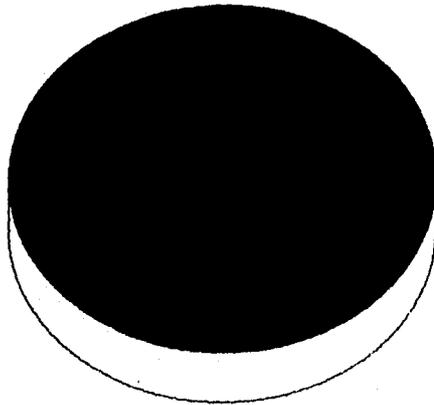
Para explicar de una forma sencilla esta pregunta diremos que todos eligieron las opciones siguientes: Cursos sobre superación, herramientas administrativas, liderazgo, trabajo en equipo, y actualización.

### OBSERVACIONES

Es importante decir que hubo las opciones de cursos en derecho y otros y que sin embargo nadie las eligió, como es normal. La capacitación como vemos entonces es otro aspecto vertebral en Bacardí y Cía. Ello permite estandarizar las herramientas administrativas gerenciales y permear a la empresa en una cultura determinada que a lo largo de esta investigación se ha demostrado.

**PREGUNTA 18**  
**CURSOS QUE HAN TOMADO DENTRO DE LA CIA.**

TODOS \*  
100.0%



•SUPERACION,ADMON,LIDERAZGO,TRAB.EN EQ.

### **PREGUNTA 19.**

**19. ¿TIENE CONFIANZA EN SUS TRABAJADORES? \_\_\_\_\_**

#### **ANALISIS**

La afirmación de confianza en los trabajadores ocupó el 100%, no dejando lugar a otros comentarios.

#### **OBSERVACIONES**

Algunos incluso subrayaron el sí, ello nos habla del espíritu de equipo y el total apoyo al mismo. Esta pregunta se incluyó para reforzar la opinión de los encuestados sobre los trabajadores.

### **PREGUNTA 20.**

**20. ¿CUALES SON LOS VALORES MAS IMPORTANTES QUE CONSIDERA EN EL TRABAJO?**

---

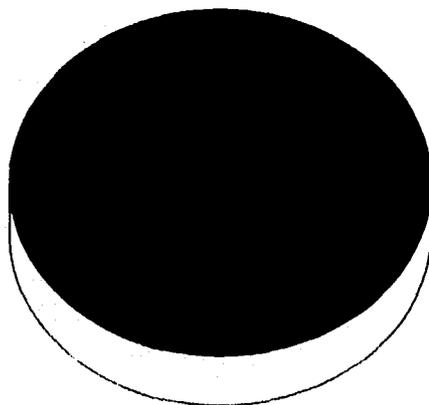
---

#### **ANALISIS**

Esta pregunta fue eminentemente abierta para conocer la opinión sobre los valores en el trabajo. El 29% consideró en primer lugar a la responsabilidad, el 25% la honestidad, la alta energía ocupó el 12.5%, la lealtad el 8.33% y otras opciones el 4.16% en promedio y son: trabajo en equipo, capacidad, respeto, libertad, calidad y trascendencia.

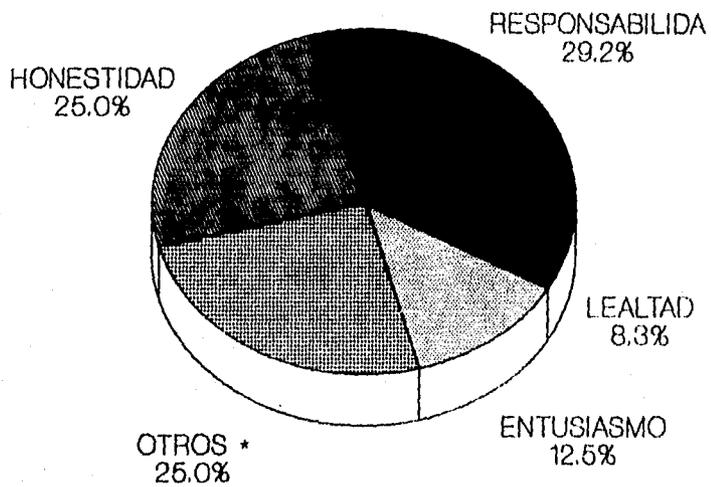
**PREGUNTA 19**  
**TIENE CONFIANZA EN SUS TRABAJADO**

SI  
100.0%



## PREGUNTA 20

### VALORES MAS IMPORTANTES DE LA CIA.



\*T.EN EQ.,CAPACIDAD,CALIDAD,RESPETO,ETC.

## OBSERVACIONES

El planteamiento de esta pregunta obedece a una comparación entre las respuestas y los valores de Bacardí y Cía, que de alguna forma están contenidos en su filosofía (Ver apartado de filosofía en Bacardí y Cía). Los resultados ha sido totalmente congruentes.

## PREGUNTA 21.

### 21. ¿COMO SE FIJAN LOS OBJETIVOS DE ESTA SEMANA, MES O AÑO EN SU DEPTO?

POR ORDEN DE SU JEFE \_\_\_\_\_  
POR QUE USTED LOS FIJA \_\_\_\_\_  
POR CONSENSO DE SU GRUPO DE TRABAJO \_\_\_\_\_  
OTRO \_\_\_\_\_

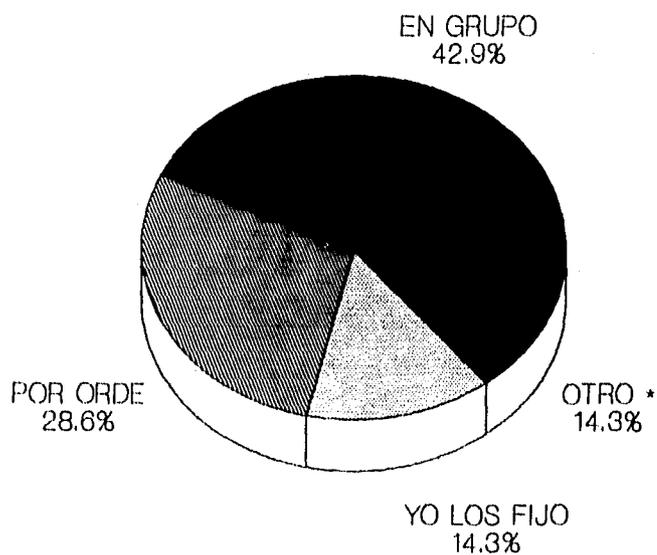
## ANALISIS

En la fijación de objetivos, tenemos que el 43% responde que los fija tomando en cuenta a su grupo de trabajo, 29% dijo que por orden de su jefe, el 14% que él mismo los fija y otro por ciento igual aduce a otras razones para fijarlos.

## OBSERVACIONES

El 43% dijo que de alguna forma toma en cuenta a su equipo de trabajo lo que habla una vez más del trabajo en equipo y de la participación. Razón por la cual en la pregunta 12 el 100% respondió al trabajo en equipo.

## PREGUNTA 21 FORMA DE FIJAR OBJETIVOS



\* EL CLIENTE LOS FIJA

## **PREGUNTA 22.**

**22. ¿POR FAVOR EXPRESE SUS PUNTOS DE VISTA SOBRE:**

**A) DEDICACION DE LOS EMPLEADOS A SU TRABAJO**

---

**B) CONFIABILIDAD DE LOS EMPLEADOS**

---

**C) INICIATIVA DE LOS EMPLEADOS**

---

### **ANALISIS y OBSERVACIONES**

Pregunta abierta totalmente para que expresen opiniones sobre: la dedicación de los empleados, la confiabilidad de los mismos y su iniciativa. En general todos hablaron de una excelente dedicación, sobre darle confianza ya que así aportará, crecerá y desarrollará el empleado. Existe y se cultiva una alta iniciativa en los trabajadores. La capacitación coadyuva a tenerles una gran confianza, a apoyarlos y todo ello les motiva a tenerle gran amor a la camiseta.

### PREGUNTA 23.

**23. ¿QUE FACTORES INTERNOS O EXTERNOS CONSIDERA USTED QUE AFECTAN MAS LA ACTITUD DEL EMPLEADO HACIA SU TRABAJO?**

SU FAMILIA \_\_\_\_\_ SU RELIGION \_\_\_\_\_  
LA SITUACION ECONOMICA \_\_\_\_\_  
LA SITUACION POLITICA DEL PAIS \_\_\_\_\_  
EL AMBIENTE DE TRABAJO \_\_\_\_\_ EL SUELDO \_\_\_\_\_  
FALTA DE MOTIVACION INTERNA \_\_\_\_\_  
PROBLEMAS CONYUGALES \_\_\_\_\_  
EL ALCOHOLISMO \_\_\_\_\_  
OTRO \_\_\_\_\_

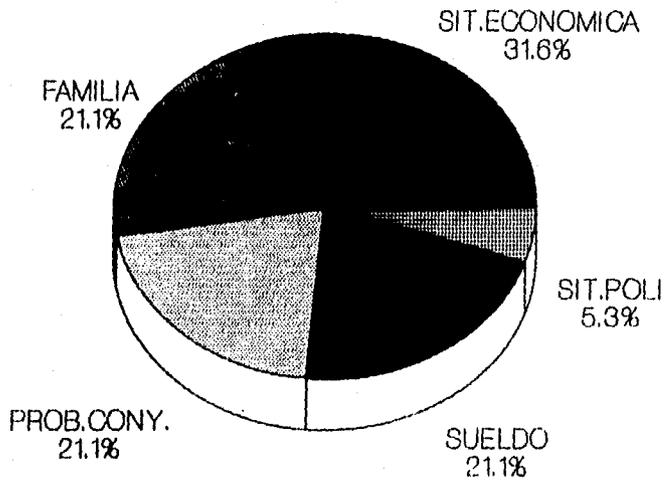
#### ANALISIS

Con el 19% tenemos la situación económica, el ambiente de trabajo y la falta de motivación interna. Un lugar muy importante lo ocupa la familia con 12.5% al igual que el sueldo y los problemas conyugales y al final tenemos factores como el alcoholismo 3.12% y la situación política del país con el mismo porcentaje.

#### OBSERVACIONES

Aquí reafirmamos varias cosas, en primer lugar tenemos al ambiente de trabajo con 19%, el sueldo con 12,5% al igual que la familia. Si observamos estos 3 factores son muy importantes en Bacardí y Cía, ya que de los 3 hemos hablado a lo largo de la investigación, por lo tanto la preocupación de la empresa por un adecuado ambiente de trabajo, por integrar a la familia y por un sueldo competitivo encuentran eco en estas respuestas.

**PREGUNTA 23**  
**FACTORES QUE INFLUYEN EN EL TRABAJO**



## PREGUNTA 24.

**24. ¿CREE USTED QUE DESEMPEÑA UN PAPEL IMPORTANTE LA RELIGION EN LA SITUACION DE TRABAJO Y PORQUE?**

---

---

### ANALISIS Y OBSERVACIONES

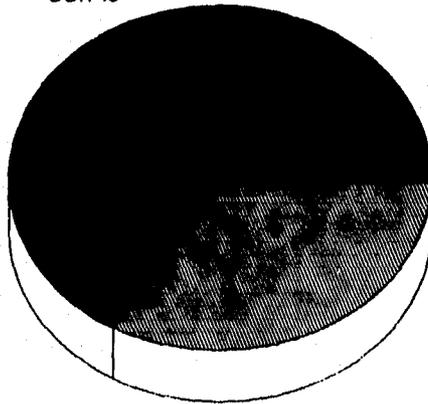
Una vez más la pregunta no se queda solo en sí o no y va más allá con el Por qué. El 67% dijo que la religión no desempeña un papel importante en la situación de trabajo, el 33% restante varió, pero en general dijeron que casi no. Nadie afirma que sí y esto es algo que merecería un análisis más profundo ya que se contraponen con la teoría psicológica del mexicano, pero esta es la opinión de los encuestados quienes tienen a su cargo a los trabajadores.

Otro aspecto es la peregrinación anual que la empresa organiza hacia la Basílica, es respeto, entendimiento, o ambas cosas.

Uno de los encuestados decía que él consideraba que la religión no era importante en la situación del trabajo tal vez porque él no era creyente, aquí hay que recordar que en la relación laboral no solo está el encargado y debemos no solo pensar en lo que nos gusta, sino ir más allá y tratar de conocer que pasa con el personal.

**PREGUNTA 24**  
**DESEMPENA UN PAPEL IMPORTANTE**  
**LA RELIGION**

NO  
66.7%



CASI NO  
33.3%

## **PREGUNTA 25.**

### **25. ¿QUE MOTIVOS SE CONSIDERAN PARA DESPEDIR A UN EMPLEADO?**

---

---

#### **ANALISIS**

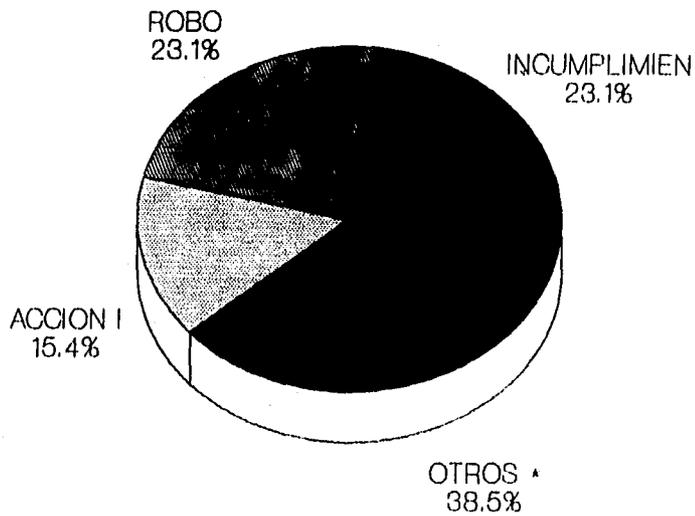
Sobre los motivos de despido tenemos lo siguiente:

Incumplimiento permanente de objetivos 23%, falta de honradez 23.07%, acción irresponsable 15% y otros 38.46% tales como: abandono de trabajo, estado de ebriedad, falta de respeto a compañeros, etc.

#### **OBSERVACIONES**

La Ley Federal del Trabajo contempla de hecho estos actos, lo interesante aquí es que es poco probable que se dé alguna de estas situaciones ya que para que se dé alguna de las causas mencionadas es porque alguno de los elementos de la cultura de Bacardí y Cía falló y esto es poco probable; claro, más no imposible.

## PREGUNTA 25 MOTIVOS PARA DESPEDIR A UN EMPLEADO



\*ABANDONO, FALTA DE RESP, EDO.EBRIO.

## **CAPITULO 4.- HACIA UNA NUEVA CULTURA GERENCIAL EN MEXICO.**

"Se lo dije a los japoneses, se lo digo a ustedes ahora: no veo razón alguna para que las organizaciones mexicanas no puedan llegar a ser las mejores altamente competitivas en el mundo, lo tienen todo. Nuevo equipo no es la solución, sino aprender a mejorar la calidad y la productividad con lo que se tiene". (Palabras del Dr. W. Edwards Deming durante una conferencia en la STPS).

Por desgracia, son pocas las empresas que como Bacardi y Cía han adoptado un estilo administrativo de vanguardia, no sólo en México sino en todos los países en donde opera.

### **4.1.- ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL EN MEXICO**

Es importante hacer un breve análisis de la situación que tenemos hoy en México, para posteriormente entender el proceso de cambio que enfrentan las organizaciones mexicanas y el contexto en que estos cambios se han dado.

Desde hace aproximadamente 10 años las organizaciones mexicanas, se han enfrentado a nuevas condiciones, ya no son más empresas protegidas, sino que se encuentran nadando en un mar competitivo y esencialmente riesgoso, y para ello se requieren líderes con capacidad de aprendizaje.

Duele decirlo, pero la competitividad que hemos perdido en la industria nacional, no la provocó el proteccionismo, la inflación, los sindicatos obreros, la burocracia mexicana, ni Estados Unidos. Junto con el proteccionismo de un gobierno que apostó todo al desarrollo industrial, los aspectos mencionados lastimaron pero no fueron la causa de nuestro atraso tecnológico.

¿Cuál fue la razón? Empresarios demasiado protegidos, poco expuestos a la lucha internacional, sumamente cautos, con ganancias altísimas en comparación con la baja calidad de sus productos.

La economía mexicana ha crecido, incluso con índices aceptables (Recuérdese el denominado "milagro mexicano"): De 1940 a 1970 el PIB fue de 6.3% (como índice de crecimiento promedio anual de la economía). De 1971 a 1976 el crecimiento promedio fue de 5.6%, de 1977 a 1981 de 7.4%, pero de 1982 a la fecha, no ha habido un crecimiento constante. Aquí cabe subrayar que durante esta etapa tuvimos crecimiento, más no desarrollo.

A raíz de la crisis de 1982, se renegocia la deuda externa que en ese momento ascendía a 80 000 millones de dls. aprox. A partir de esta negociación, México inicia una adopción de medidas económicas que han llevado al país a la situación que actualmente tenemos.

En 1986, México inicia el proceso de apertura comercial con su ingreso al GATT. En el ambiente interno ocurren otros hechos trascendentales como: \*inicia la venta de empresas paraestatales, \*Se dan recortes de personal muy drásticos en el gobierno. \*Saneamiento de las finanzas públicas \*Etc. (se dice que es precisamente en esta etapa que México adopta un modelo económico neoliberal.)

Posteriormente, en 1992, México concluye las negociaciones del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), y el primero de enero de 1994 entró en vigor la primera fase del mismo. Esto originó que México entrara de lleno a una dinámica comercial dentro de una economía globalizada.

Otro acontecimiento de suma importancia es el ocurrido en diciembre de 1994. El llamado "error de diciembre" trajo consigo una inminente devaluación del peso que cimbró nuestra economía.

"Durante el sexenio de Carlos Salinas, parecieron vislumbrarse buenas señales económicas: Un saneamiento de las finanzas del gobierno; es decir, la eliminación del déficit en el

gasto público. La reducción de la inflación como meta prioritaria, logro significativo al reducirla del 51.5% a 7% en 1994. Se reestructuró la deuda externa; sin embargo se dejaron de lado o inconclusas tareas importantes para el desarrollo. La economía de hecho no creció lo esperado y apenas alcanzó un 3.15% promedio anual de crecimiento, sobresaliendo el casi nulo 0.47% de 1994.

En general para lograr las metas económicas, el gobierno salinista, continuó con la privatización del sector paraestatal, la deregulación en algunos sectores de la economía, liberación comercial, firma de acuerdos de libre comercio, donde destaca el de América del Norte, reformas constitucionales y una reforma fiscal y financiera.

Desafortunadamente, como ha pasado antes, algunas medidas parecían buenas; sin embargo la instrumentación falla o se parcializa su implantación en aras de cuidar la imagen o no afectar intereses políticos" (Palafox de Anda. Administrate Hoy. No. 12 p. 21)

Fue así como algunos de estos acontecimientos dieron muerte a nuestras esperanzas de salir del subdesarrollo vía libre comercio por el ajuste al tipo de cambio en el mes de diciembre del 94. Nuevamente la incertidumbre económica retorna a los escenarios y afecta como es normal a la planta productiva.

Los acontecimientos antes expuestos nos dan una idea de la profundidad de los cambios ocurridos y nos dan la pauta para comprender la situación real por la que atravesamos actualmente.

En primer lugar las organizaciones mexicanas, ahora se enfrentan a una competencia internacional en condiciones muchas veces adversas. Aunado a lo anterior también enfrentan una de las crisis más severas.

Las perspectivas del presente año, son difíciles porque los pronósticos de distintos analistas, señalan un mínimo o nulo crecimiento de la economía, inestabilidad cambiaria con presiones

devaluatorias y debilidad en las reservas de la banca central. Por ello es que es inminente adoptar medidas adecuadas ya, para que las empresas coadyuven al desarrollo económico. Unas de estas medidas tendrán que ser adoptadas por el gobierno, tales como: eliminación de la burocracia inepta y corrupta, facilidad para obtener créditos y existencia de ellos; exención de impuestos, estímulos fiscales, claridad de leyes y reglamentos, etc...

"Muchos empresarios saben lo que hay que hacer, lo difícil para ellos es cambiar; ser más ambiciosos que sus predecesores y tomar más riesgos. Necesitamos empresarios que sepan crear el ambiente empresarial para proceder a los cambios fundamentales, a no depender del gobierno, a pensar joven, a despreclar al acomodaticio, a luchar por sus derechos, a prepararse... pero, sobre todo, hablamos de personas que tengan responsabilidad social, así como el orgullo personal de ofrecer productos y servicios de primera; empresarios para quienes los intereses del consumidor no les sean ajenos". (Adminístrate Hoy. No. 21 p.13).

#### **4.2.- EL CAMBIO EN LA CULTURA GERENCIAL MEXICANA**

La administración en nuestro país en su mayoría está conciente de que la eficiencia y la productividad tiene que aumentar si sus empresas han de sobrevivir, y para lograr eso, la administración tradicional debe cambiar... sólo unos cuantos administradores tienen una idea clara de los cambios que se necesitan y como llevarlos a cabo. Sin embargo, antes de que se haga cualquier cambio, el primer paso consiste en saber donde se encuentra la empresa con respecto a su estilo administrativo.

Esta administración mexicana moderna, no es una copia del estilo administrativo de ningún país en particular, ni se adhiere a ninguna teoría administrativa en especial. Es una amalgama de diferentes características, de muchas teorías que se han adaptado al ambiente cultural mexicano. (Kras, 1991, p.31)

El director de empresa de nuestros días, vive en un mundo de cambios, que se suceden con rapidez y que se dice culminarán en los próximos años. De no mantenerse a la altura requerida, lo más probable será que quede rezagado o no pueda hacer crecer a su organización a un nivel superior. Siempre hemos dicho que empresa que no crece, y se conforma con objetivos sólo de supervivencia, no pasará nunca de la mediocridad. Como ya hemos mencionado, México requiere líderes con capacidad de aprendizaje.

Aprender es la energía esencial para el líder y eso exigen los tiempos difíciles por los que atraviesan las organizaciones mexicanas; es la fuente de energía que los mantiene siempre listos para ser más creativos y enfrentar los nuevos desafíos que se presentan en el entorno de 1998.

"Los líderes con mayor éxito y competitivos lo han logrado con la conjunción de las siguientes habilidades:

- 1) Mejorar el conocimiento de sí mismo
- 2) Tener capacidad en la relación interpersonal
- 3) Saber como enfrentar el futuro
- 4) Aceptar el error
- 5) Reconocer y compartir la incertidumbre

Si el líder llega a consolidar las anteriores habilidades en su organización, ambos serán capaces de sobrevivir a cualquier crisis"

(Cabrera Mir. Adminístrate Hoy, No. 12. p.52)

#### **4.2.1.- Resistencia al cambio**

En primer lugar debemos entender que para la naturaleza humana, los cambios, cualquiera que sean estos, generarán angustia. Cuando el hombre enfrenta algún cambio sabe que algo diferente llega y por lo tanto el estadio anterior se rebasa; esto es, la situación conocida y de alguna forma dominada deja de serlo y ello genera incomodidad y temor ante lo desconocido. La

intensidad mayor o menor de estos sentimientos, será proporcional a la magnitud del cambio presentado.

Paul Lawrence dice que "la gente no se resiste al cambio tecnológico en sí y gran parte de la resistencia que se origina, generalmente es innecesaria".

Así mismo nos dice que la clave del problema consiste en comprender la verdadera naturaleza de la resistencia. Generalmente se encuentra en el aspecto de cambio social. Agrega que la resistencia al cambio en los niveles inferiores normalmente surge a causa de ciertos puntos ciegos y actitudes particulares de la dirección general. Por lo tanto se debe hacer incapié en normas de comportamiento y actitudes para toda la organización.

Aquí es fundamental el papel del director general, ya que este deberá tratar a sus gerentes de la misma forma en que él desea que ellos traten a sus subordinados. Además como podemos recordar, el director general es la persona clave en la instauración, comunicación, inspiración y seguimiento de los cambios en la cultura organizacional, de su buen desempeño dependerá que sus subordinados adopten los cambios y los transmitan hacia abajo a todos los niveles.

Ahora bien, México enfrenta una transición dolorosa debido a la necesidad de cambiar en aspectos tales como: algunas actitudes, comportamientos, incluso algunas costumbres arraigadas profundamente en la cultura mexicana.

La administración tiene que acogerse a nuevas prácticas y nuevas técnicas que modernicen la forma de trabajar en las organizaciones, acorde a los retos que enfrenta.

Al respecto Eva Kras, nos dice: "En México, los cambios requeridos son radicales, ya que incluyen tanto cambios culturales, como cambios en el estilo administrativo. Dichos cambios afectan no solo la situación laboral, sino también la perspectiva entera hacia la vida" (Kras, 1991, p.20)

Algunas de las costumbres y hábitos que necesitan modificarse en la cultura gerencial mexicana para hablar de una modernización en la administración son: - Ética, Tiempo(puntualidad), -Trabajo en equipo Vs. Trabajo Individual, - Relación con el superior, Lealtad a la empresa, -Compromiso, - Etc.

#### **4.2.2.- Métodos y/o técnicas para el cambio**

El presente apartado es de suma importancia, ya que uno de los temas que domina la enseñanza y práctica de la administración es "El Cambio Organizacional. El cual Stephen R. Michael define como: La adaptación de la organización a las demandas de cambio planteadas por el medio ambiente en el cual opera.

Hasta ahora existen un número importante de técnicas para el cambio organizacional, entre estas tenemos:

- \*Administración por objetivos (APO)
- \*Desarrollo Gerencial
- \*Desarrollo organizacional
- \*Etc.

La administración por objetivos parece haber tenido sus comienzos en los escritos de Peter Drucker después de la segunda guerra mundial. Drucker dio importancia a la idea de que la conducta administrativa tiene sentido solo si es dirigida hacia el logro de los objetivos de la empresa.

El Desarrollo Organizacional y la modificación de la conducta organizacional, son los agregados más recientes al repertorio de técnicas de cambio organizacional. El Desarrollo Organizacional se inició a partir de los primeros trabajos de entrenamiento en sensibilidad realizados en la década de los 50s.

El cambio organizacional ha sido una gran precipitación para la teoría y práctica administrativas durante varias décadas. Probablemente será una preocupación permanente, e inclusive creciente en la administración, en el futuro cercano. Cabe aclarar que las diferentes técnicas de cambio han aparecido en épocas diferentes y como respuesta a necesidades diferentes, no todas son igualmente conocidas y usadas en un momento determinado. (Si se quiere profundizar en el tema, véase: Técnicas para el desarrollo organizacional, Michael, Luthans y otros. Ed. McGraw-Hill, México, 1983.)

Stephen R. Michael nos presenta un modelo simplificado de cambio organizacional, que muestra los pasos básicos necesarios para adaptar la organización al medio ambiente. Así tenemos los siguientes aspectos del proceso:

1.- El medio ambiente consta de un conjunto de oportunidades y problemas. Estos impactan a la organización en forma de una serie de demandas.

2.- La organización tiene algunos puntos fuertes y debilidades características.

Todas estas características determinan la capacidad de la organización para proporcionar productos, programas y servicios al medio ambiente en el que está inserta.

3.- La capacidad o incapacidad de la organización, para responder a la demanda con una oferta adecuada, puede verse como indicación de una adaptación buena, regular, o pobre, entre el medio ambiente y la organización.

4.- En la medida en la que exista una adaptación inadecuada entre la organización y su medio ambiente, existe la necesidad de una definición del problema.

5.- La definición del problema conduce a una serie de soluciones estratégicas opcionales que especifican las formas en

que la organización, puede buscar una mejor adaptación a su medio ambiente.

6.- Una de las opciones se selecciona como la solución estratégica, la que maximizará la adaptación entre organización y medio ambiente.

7.- La solución estratégica seleccionada se pone en ejecución.

8.- El cambio organizacional propuesto por la solución estratégica debe resultar en una mejor adaptación entre organización y medio ambiente.

En el caso específico de México, necesitamos desarrollar un modelo base que promueva a nivel empresa una síntesis entre nuestros valores y potencialidades tradicionales y las exigencias de la modernidad. Asimismo una buena propuesta buscaría: Agilizar un cambio de fondo en nuestras organizaciones y garantizar resultados en el largo plazo. Promover en la organización la vivencia de un sistema de valores acorde con el desarrollo humano integral. "Necesitamos estimular y canalizar la motivación natural del trabajador hacia el desarrollo, se trata simplemente de romper las barreras que tradicionalmente hemos puesto para obstaculizar su fuerza y su enorme energía creadora y de liberarla."

"La orientación hacia el desarrollo de la cultura interna busca fundamentar la competitividad en lo más profundo de la empresa, en el cambio de valores, creencias y actitudes de las personas que la constituyen. Hay que modificar las raíces para poder dar frutos de calidad consistentemente." (Cultura de efectividad. Ed. Iberoamérica. 1991)

A continuación tenemos las vías para conquistar una nueva posición competitiva:

### Producto

#### Diferenciación

- \*Valor en uso del cliente
- \*Especificaciones mínimas adecuadas/Habilidades del proceso
- \*Ingenio-Creatividad-Innovación
- \*Desarrollo tecnológico

### Costo

- \*Org. técnica para la efectividad y la competitividad/ participación de la gente.
- \*Sinergia descentralizada
- \*Delegación/Austeridad/Simplicidad

### Comercialización

- \*Calidad-Adherencia a especificaciones mínimas adecuadas
- \*Calidad Total de vida en el trabajo y en la familia.

Podemos observar entonces que la transición en la gerencia mexicana, necesita de hombres y mujeres que entiendan, reconozcan y acepten la responsabilidad y trascendencia que tienen en el adecuado desempeño de sus funciones, como sujetos transformadores y con una profunda pasión por su actividad profesional y sobre todo con un gran amor y respeto a México.

En estos momentos nuestras organizaciones necesitan de liderazgos estratégicos y transformadores. Al respecto el Lic. Fernando Cabrera Mir escribe: "El intento de aplicar el liderazgo estratégico y transformador se refiere al éxito del líder en el proceso de cambio de una organización, basado esencialmente en el compromiso, entusiasmo, esfuerzo y visión del líder sobre la misión organizacional. Su papel se puede distinguir cumpliendo lo siguiente:

a) Motivando a sus seguidores a realizar más de lo que originalmente se esperaba.

b) Esta transformación se puede llevar a cabo enfatizando conscientemente la importancia de los resultados asignados.

c) Impulsando a los seguidores a trascender en sus propios intereses.

d) Alterando o expandiendo todas las necesidades de los seguidores.

Posteriormente agrega: Los líderes transformadores han tenido éxito porque no abandonan la esmerada atención profesional, pero de preferencia se dedican a comunicar obsesivamente la visión en la forma de misión organizacional, especialmente en tres vertientes.

1.- Estimulan el desarrollo de los individuos a través de la asignación de proyectos.

2.- Logran y fomentan el desarrollo personal, reconociendo sus cualidades y capacidades.

3.- Este tipo de liderazgo provee estimulación intelectual, impulsando a los seguidores para pensar de una manera distinta y que logren adquirir capacidad de aprendizaje.

La dirección transformadora y estratégica, produce dos tipos de resultados de suma importancia para cualquier organización:

1) La dirección transformadora produce respuestas positivas de los seguidores y provoca un cambio en la forma de actuar de los mismos.

2) Posiblemente la mayor contribución es que ayuda a mejorar la cultura empresarial y administrativa de la organización. (Cabrera Mir. Adminístrate Hoy. No. 19, p.22)

Finalmente presentamos una técnica de cambio organizacional que de alguna forma resume lo dicho en este apartado.

#### UN ENFOQUE DE CAMBIO EN LA RAIZ...

1) Hay que entenderlo

\*Curso técnico

\*Taller con ejercicios

2) Hay que facilitarlo

\*Para dar:

-Información

-Conocimiento

-Ayuda

-Momento de verdad

\*Se requiere:

-Acceso a información oportuna y honesta.

-Preparación técnica

-Herramientas y recursos

-Criterio/Autoridad

Derecho a equivocarse.

3) Hay que liderarlo

\*Conducta ejemplar

\*En todos los niveles, empezando por las cabezas.

\*Compromiso de cambio.

**4) Hay que reforzarlo**

- \*Acciones de seguimiento
- \*Congruencia en la estructura
- \*Los estímulos, facilitadores, etc.
- \*Concurso.

**4.2.3.-¿ Por qué fallan los procesos de cambio?**

El ingeniero Juan Grau, nos presenta algunos puntos, que él considera son fundamentales del por qué fallan los procesos de cambio en las organizaciones:

- 1) No crear un sentido de urgencia
- 2) No integrar una coalición poderosa para dirigir el proceso
- 3) Falta de una clara y retadora visión
- 4) No comunicar efectivamente la nueva visión y sobre todo por no pregonar con el ejemplo
- 5) No delegar la autoridad necesaria para que la gente pueda y quiera implementar los cambios.
- 6) No remover los obstáculos que se interponen al cambio con presteza.
- 7) No planear para lograr victorias a corto plazo que aunque fueren pequeñas, sirvan de estímulo para continuar el proceso.
- 8) Por otro lado, declarar victoria demasiado pronto, interrumpiendo así el proceso de cambio prematuramente.
- 9) No anclar los cambios en la cultura de la empresa.

= Un proceso de reconversión será tan exitoso cuanto más se recabe la participación de todos los integrantes de la empresa y tan perdurable cuanto más se logren institucionalizar los cambios en su cultura. =

(Fuente: Ing. Juan Grau. Documentos de trabajo.)

### **4.3. EL GERENTE MEXICANO MODERNO:**

"No es posible que las organizaciones mexicanas sigan administradas por directivos y gerentes incapaces de formar equipos, temerosos de delegar responsabilidad y autoridad en su gente, recelosos del desarrollo y creatividad de sus subordinados, dependientes de "grillas familistas" y de sus relaciones influyentes, ignorantes del imperativo de la calidad y eficiencia, desconocedores de la objetividad del desempeño leal y entregado del trabajador mexicano común..."

" No hay más remedio, el mundo moderno se conforma cada vez más de organizaciones, y cada vez menos, de individuos aislados. Por eso en México, debemos aprender a trabajar en equipo, en organizaciones administradas inteligentemente".(De la Cerda, 1990. P.X)

#### **4.3.1.- El estilo gerencial moderno en México:**

William Ouchi autor de la teoría "Z", llegó a la conclusión principal de que la elevada productividad se da como consecuencia del estilo directivo y no de la cultura de los países. (citado por Hernández y Rodríguez, 1994,p.307)

A continuación tenemos un resumen de la segunda parte del análisis que hace Eva Kras, del estilo mexicano, recuérdese que en el apartado 2.3.1, se vió lo relativo al estilo tradicional mexicano.

Afortunadamente cada día son más las empresas que están adoptando un "estilo moderno en su administración".

El primer interés del director general y de su equipo es desarrollar una clara filosofía o cultura empresarial, que aporte pautas para todo el que trabaja en la empresa. Esta es una exposición explícita de los valores y comportamientos básicos, que, según el director y su equipo están representados por la empresa y con los que todos se pueden identificar. Esta exposición normalmente se refiere a las áreas principales de:

- 1).- El propósito de la empresa, producto o servicio,
- 2).- La relación con el cliente,
- 3).- Las relaciones interpersonales y,
- 4).- La relación comunitaria y responsabilidades hacia la comunidad.

Esta filosofía forma los cimientos para el comportamiento de los miembros de la empresa (tanto gerentes como empleados), dentro y fuera de la empresa y les proporciona una imagen empresarial con la cual se pueden identificar.

## PLANEACION

El primer paso de la planeación es la elaboración de los objetivos. Estos, normalmente, tienen su origen con el director general, pero se desarrollan y elaboran en detalle por el equipo administrativo y se ponen por escrito.

De estos objetivos se desarrolla un marco de tiempo planificado, para llevar a cabo los objetivos. Cada miembro del equipo administrativo está plenamente comprometido con el

cumplimiento de los objetivos y entiende el papel que él mismo representa...

Este paso ha resultado ser muy difícil, debido a la tendencia cultural del mexicano por las sobreestimaciones de tiempo, junto con su falta de experiencia en el análisis y la planeación paso por paso... Esta aceptación de vivir conforme a lo planeado y resistir la tentación de cambiar de dirección o dar la vuelta a medio camino cuando se presenta un problema, ha resultado ser una barrera difícil de rebasar.

## ORGANIZACION Y DELEGACION

Basándose en los planes y objetivos definidos por el equipo administrativo, cada miembro del equipo de la alta dirección se vuelve miembro clave del área correspondiente del equipo administrativo medio... En cada área se tienen reuniones para planear en detalle de definición de los objetivos. El alto directivo depende de la experiencia y conocimientos del equipo administrativo medio y, juntos, determinan la manera más efectiva de especificar y organizar las actividades necesarias... Aquí la actitud del alto directivo es de apoyo, aliento y clasificación. Sabe que cuanto más autoridad se le otorgue al grupo administrativo medio en la planeación y organización de objetivos, mayores serán las posibilidades de éxito.

Basándose en el plan para su área, el grupo administrativo medio procede a:

- 1) Verificar metas específicas para su área.
- 2) Especificar prioridades y marcas de tiempo para metas intermedias y finales.
- 3) Elaborar un plan de acción detallado, incluyendo normas de calidad, para lograr las metas definidas.

Una vez planeados estos pasos, cada gerente se reúne con sus subordinados. Entonces, se vuelve un miembro de su equipo

en la planeación y coordinación del papel de cada uno. Además, con la ayuda del gerente, los subordinados detallan los procedimientos y las normas de calidad... En su capacidad, como un miembro del equipo departamental, el gerente ve su responsabilidad como el desarrollo y la capacitación de sus subordinados, hasta que tengan los conocimientos y actitudes necesarias, para funcionar efectivamente como equipo, que pueden elaborar planes detallados de acción a los que se comprometen plenamente, y que fijen normas de calidad que ellos puedan monitorear.

### CONTROL Y SEGUIMIENTO

El gerente moderno acepta la plenitud de la responsabilidad por todo lo que sucede en su área, incluyendo la actuación de su personal y el logro de las metas fijadas. Esto quiere decir que le conviene detectar problemas potenciales, antes de que se vuelvan serios o irreversibles y asegurarse de que sus subordinados estén bien entrenados y motivados para hacer un buen trabajo, aún cuando él no esté presente. La misma actitud se encuentra en cada nivel administrativo, llegando hasta el director general que constantemente supervisa el progreso de los miembros de su equipo administrativo y busca áreas donde puedan necesitar de su asistencia.

En la relación gerente trabajador, los trabajadores aprenden a experimentar la satisfacción, el placer y el orgullo de verse incluidos en la práctica de su propio control de calidad dentro de su equipo, y de poner en práctica algunas mejoras, que ellos mismos han desarrollado. En este ambiente, pues, los empleados se sienten orgullosos tanto de mostrar sus logros a su jefe como de comentarle acerca de problemas potenciales y sugerirle algunas soluciones viables.

Por su parte, el gerente tiene cuidado de incluir siempre a sus equipos de trabajadores cuando se hacen los planes para su área de trabajo. Depende de sus trabajadores para que participen activamente, y toma sus ideas y recomendaciones muy en serio...

El control y seguimiento se vuelven rutina en el trabajo cotidiano y se practican como una forma de autocontrol hasta llegar a ser una cuestión de orgullo desde el nivel del trabajador, hasta el nivel más alto en la empresa.

## EVALUACION Y PROMOCION DE UN GERENTE SUBORDINADO

### EVALUACION

En una empresa moderna, el director general considera la evaluación como una oportunidad para hacer comentarios sobre las aspiraciones y preocupaciones de un gerente, en un ambiente de comunicación abierto. En el proceso el jefe, tendrá la oportunidad de observar los resultados obtenidos dentro de la responsabilidad del gerente, no sólo en términos del cumplimiento de objetivos, sino también en el área de desarrollo personal, como en las actitudes del equipo, su capacitación y la innovación. En estas pláticas, se habla de fuerzas y debilidades...

El director general sabe que su éxito y el de la empresa dependen de su capacidad para desarrollar e inspirar a su equipo administrativo, así que siempre está listo para compartir su experiencia y conocimientos y para ayudar a su gente a hacer un mejor trabajo.

### PROMOCION

En una empresa moderna, las metas personales de un candidato forman la base para planear su futura trayectoria dentro de la empresa. Estas determinarán el esfuerzo, la capacitación y desarrollo y el desempeño de las responsabilidades requeridas para conseguir el ascenso promocional. Ya que cada gerente trabaja estrechamente en su equipo con los demás gerentes, la

mayor parte de su potencial en cuanto a desempeño, objetivos y logros, está muy relacionada a su capacidad efectiva para trabajar en equipo. Dentro del grupo sus habilidades se vuelven evidentes y sus promociones en el futuro son ampliamente reconocidas, independientemente a las relaciones familiares.

## **CAPACITACION Y DESARROLLO**

### **CAPACITACION ADMINISTRATIVA**

El director general de la administración moderna considera que el desarrollo de un equipo administrativo consistente es una de sus tareas más importantes. Gran parte del tiempo y el esfuerzo que el director general le dedica a la capacitación y desarrollo consiste en:

a) Compartir sus conocimientos de los objetivos, la planeación y la estrategia de la empresa.

b) Proporcionar medios a sus gerentes para el desarrollo de sus subordinados.

c) Animar a los gerentes a que presenten ideas nuevas para obtener mejoras.

d) Animar y guiar a los gerentes cuando se vaya a adoptar un estilo nuevo.

e) Felicitar a los gerentes por un trabajo bien hecho cuando se presente la oportunidad.

f) Tratar los problemas o errores como oportunidades para buscar juntos las soluciones, animando al gerente a que aporte sus conocimientos o iniciativa para presentar soluciones propias bien desarrolladas, y en general tratar de aprender algo de la experiencia para evitar que surja nuevamente el problema.

g) Identificar las fuerzas y debilidades específicas de cada gerente y planear junto con ellos los pasos específicos para sobreponerse a estas debilidades.

h) Planear el desarrollo de los gerentes tomando en cuenta su potencial y la demanda futura de fuerza laboral.

El director considera que la capacitación y el desarrollo son de valor incalculable para la empresa y como una inversión de tiempo y dinero que rendirá réditos reales y medibles en productividad y ganacia. Esta conciente de la importancia decisiva de un equipo administrativo competente y altamente motivado.

### CAPACITACION DE LOS TRABAJADORES

Ya que son pocos los trabajadores que ingresan a la empresa con las actitudes y habilidades requeridas para una alta competitividad, el gerente sabe que su éxito depende en gran parte de su habilidad para desarrollar y capacitar a sus trabajadores. Considera a su gente como su recurso más importante y, por consiguiente, acepta la responsabilidad de desarrollarlos a su más alto potencial, tanto para beneficio de la empresa como para la autorrealización de los trabajadores de acuerdo con el concepto de "Calidad Total".

El gerente está plenamente convencido de que cuando se planea y se lleva a cabo apropiadamente, la capacitación es una inversión que se multiplicará muchas veces en calidad y productividad...

Muchos gerentes se han quejado del aterrador desperdicio de talento y habilidades de la gente en México en la actualidad. Como comentó un ejecutivo moderno: "En México, no tenemos problemas con malos trabajadores; tenemos problemas con malos administradores".

## RESPONSABILIDADES INTERDEPARTAMENTALES

El gerente está acostumbrado a trabajar como miembro de un equipo administrativo. Como tal, está plenamente consciente de que una estrecha coordinación y cooperación entre los departamentos son factores que contribuyen al éxito de una empresa y a la satisfacción laboral tanto del gerente como del personal. Procura trabajar con un mínimo de personas que han entrenado y desarrollado para que tengan suficientes conocimientos y sean flexibles en sus relaciones con otros departamentos.

La posición del gerente depende, en gran parte, del grado en que su departamento haya logrado sus objetivos y cómo estos objetivos hayan contribuido a los objetivos coordinados de toda la empresa. El gerente sabe que no se pueden lograr dichos objetivos sin el trabajo en equipo y de todos los gerentes y del personal, así que obviamente, todos los departamentos están interrelacionados y cada uno depende del otro para realizar su trabajo eficientemente.

Cuando se presentan problemas, ha aprendido una regla básica de la Calidad Total: JAMAS CULPAR A LOS DEMAS. Aunque algún problema se haya originado en otro departamento, el trabajo del gerente depende de la coordinación con otras áreas, así que debe intentar ayudar a resolverlo, para evitar que sus resultados se vean afectados.

## RELACION CON EL SUPERIOR

Como miembro del equipo administrativo, del cual también su jefe es miembro, el gerente subordinado está muy contento con la confianza que le muestra su jefe a su personal, su trabajo, su juicio y su habilidad para tomar decisiones acertadas. Sin embargo, esta confianza también implica una responsabilidad total

por todo lo que sucede en su área. Siente, no obstante, que esto hace su trabajo desafiante y le proporciona la libertad de usar sus habilidades al máximo. Acoge la libertad que tiene dentro del equipo para expresar sus opiniones y para que tanto su superior y los demás miembros del equipo lo tomen en serio. Juntos definen planes de acción realistas con los cuales se comprometen todos.

Si se presenta un error en su área, confía en el apoyo de su supervisor y está seguro que el primer interés de su jefe es resolver el problema y darle cualquier apoyo que sea necesario para evitar que se presente de nuevo...

El gerente se esfuerza por lograr sus objetivos y por participar activamente con su equipo para ayudar a resolver problemas de la empresa, en los cuales sus conocimientos y experiencia pueden ser de gran valor. Sabe que se le reconocerá esta contribución por la empresa y que su jefe tomará en cuenta su participación en su evaluación y decisiones referentes a su promoción.

El gerente en una empresa moderna espera cualidades sobresalientes de liderazgo. Del jefe espera obtener una amplia perspectiva del potencial de la empresa y cómo puede contribuir personalmente. También recibe inspiración y un ejemplo a seguir. Espera que el jefe culde de la capacitación y desarrollo, apoyo y reconocimiento, no solo para él , sino para todo el equipo administrativo. Como resultado, el gerente espera mucho de sus subordinados y de sí mismo. De modo que el ejemplo del director general prepara el escenario para las actitudes positivas y el desempeño laboral de cada gerente

#### ACTITUDES DEL GERENTE SUBORDINADO - VARIOS.

##### ACTITUD HACIA SU PUESTO

El gerente subordinado, disfruta el desaffo de las responsabilidades, el servicio y la participación en el equipo administrativo. Confía en su habilidad para resolver problemas y

encuentra esta experiencia muy estimulante. Siente una gran satisfacción al no tener que consultar frecuentemente a su jefe para pedirle consejo o su ayuda. Piensa que tiene que ser un ejemplo en sus actitudes y hábitos laborales para su personal, y trata de fijarle altas expectativas.

El gerente moderno no quiere que sus subordinados lo vean como un ser que goza de más privilegios por su puesto, como menos horas de trabajo, más tiempo para la comida, etc. Por el contrario, generalmente trabaja más horas y es más estricto con la puntualidad que sus subordinados.

#### ACTITUD HACIA LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

Los empleados se valoran por sus habilidades y experiencia; y el gerente toma en serio sus opiniones e ideas. Juntos, como un equipo, definen planes para lograr sus objetivos, y si se presenta algún problema, deciden como resolverlo.

#### ACTITUD HACIA LOS COMPROMISOS

El gerente toma todo compromiso en serio y asegura que se cumplirá. Por consiguiente, sólo se compromete con lo que puede cumplir. Considera que buscar excusas es una explicación débil y poco profesional para no cumplir con una obligación.

#### ACTITUD HACIA EL CAMBIO

Junto con su equipo, el gerente moderno, constantemente está buscando mejores maneras de hacer las cosas, así que el cambio se ve como una forma de vida. Disfruta el reto que representa el hecho de fijar metas flexibles, para luego intentar lograrlas a pesar de un ambiente cambiante.

## ACTITUD HACIA EL CONFLICTO

El gerente considera que, a veces, el conflicto es inevitable, no siempre podemos estar de acuerdo; sin embargo, lo toma como una oportunidad para llegar al fondo del problema, así que escucha cuidadosamente las ideas y opiniones de cada parte. Entonces juntos evalúan los méritos de las partes, determinan donde se presenta la discordia e intentan llegar a una solución que satisfaga a ambas partes y progrese hacia las metas de la empresa..

El gerente ha aprendido que la mayoría de los subordinados respetan al gerente que se esfuerzan sinceramente por escuchar y comprender todos los puntos de vista y tomar seriamente sus opiniones cuando existe algún conflicto.

## TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo no es fácil para el mexicano. Parece contraponerse la cultura individualista en la situación laboral tradicional. Sin embargo, en las empresas modernas que han experimentado de primera mano su introducción y su uso, se ha notado que el trabajo en equipo es de gran beneficio para la calidad y productividad y que contribuye bastante al cumplimiento del trabajo y al ánimo de los empleados. En contraste, algunos tratadistas de la administración moderna afirman que, como parte de la cultura mexicana, existe una tendencia natural al trabajo colectivo que se ha venido destruyendo con la introducción de la industrialización masiva.

## TRABAJO EN EQUIPO- DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL DIRECTOR GENERAL

El director general piensa que un equipo bien desarrollado trabaja como una familia y combina muy bien con la asociación mexicana de lazos familiares y de amistad. Esto crea un sentido de relación interpersonal estrecha, de responsabilidad, y de

interdependencia. De esta manera, también sirve como un medio de autodisciplina dentro del equipo, reduciendo así el ausentismo y mejorando la calidad del trabajo.

#### TRABAJO EN EQUIPO - DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL TRABAJADOR

Hasta ahora, el trabajador mexicano puede haber visto su trabajo como un mal necesario que se requiere para mantener a su familia. En gran parte el trabajo no aportaba mucho sentido de satisfacción y nadie dentro de la empresa, reconocía que el trabajo tuviera mucho valor, así que no lo desempeñaba por más tiempo que el estrictamente necesario.

El trabajo en equipo, por otro lado, ha creado una situación de estrecho compañerismo entre los miembros del equipo. El trabajador siente la importancia de su trabajo, y piensa que, por primera vez, la empresa reconoce sus habilidades y se les permite utilizarlas.

Disfruta de la libertad y confianza al participar en la toma de decisiones y planeación y recibe mucha satisfacción al ver los buenos resultados.

No quiere llegar tarde al trabajo porque no sería justo que sus compañeros tuvieran que trabajar más duro por su causa. En general, siente que tiene un ambiente familiar, donde todos hacen su mejor esfuerzo.

#### **4.3.2. ¿Tiene usted el perfil del nuevo empresario?**

¿Es usted empresario? ¿Ha pensado alguna vez en serlo?  
¿Siente que tiene las cualidades de un empresario de éxito?  
¿Cómo se imagina al nuevo empresario mexicano?

A principios de Junio la confederación patronal de la República Mexicana (Coparmex) en un suplemento de su revista

Entorno, presenta el perfil de lo que llaman el nuevo empresario. ¿Alguna vez pensó en todo lo que exige ser empresario? A continuación le presentamos las características y usted decida si tiene el perfil requerido.

### EL PERFIL DEL NUEVO EMPRESARIO

**Valor para emprender**, arrojo ante la imprevisibilidad del resultado, capacidad de riesgo.

**Un motivo** importante y legítimo para emprender.

**Conocimiento** del campo a que se dedica y capacidad para trabajar con elementos disímboles e interdisciplinarios.

**Amplitud de visión** para detectar las necesidades de la sociedad y para saber satisfacerlas, en el mercado nacional y global. Amplitud que además debe alcanzar a contemplar las posibilidades del largo plazo, de invertir y trabajar para el futuro.

**Generosidad en la oferta**, para buscar algo nuevo y mejor que ofrecer a la sociedad y no a una demanda asegurada.

**Creatividad** para hacer mejor cada día las cosas, para descubrir en las personas con quienes trabaja cualidades inéditas. Ver en sus subordinados no las personas que son sino lo que potencialmente pueden ser. Armonizar rutina con innovación, cambio con permanencia; revalorar lo heredado de otras generaciones para sobre ello construir lo nuevo.

**Apertura mental** en el proceso, pues nada es irreversible si es creativo.

**Disciplina** para el logro de sus objetivos, se somete a unas normas lógicas y necesarias en la organización de las cosas, la distribución del tiempo, y en la realización de actividades.

**Constancia**. Sabe permanecer firme en sus propósitos y resoluciones.

**Honradez**. Es una persona de conducta moralmente intachable.

**Amor al trabajo**. Actúa con diligencia en el cumplimiento del trabajo y los deberes.

**Capacidad de liderazgo**, que hoy se caracteriza por necesitar la cualidad agregada de saber asociar a quienes si son competidores dentro de la lucha por los mercados.

**Capacidad de trabajar en equipo.** Construir el éxito personal con base en el éxito de los demás que lo rodean.

**Cultura Humanista,** para saber fortalecer el respeto a la persona y sus valores fundamentales, ya que la empresa se forma desde el interior de las personas.

Saber valorar, **incorporar** y aprovechar las cualidades de la mujer en la empresa.

Saber involucrar e integrar los elementos internos y externos que se relacionan con la empresa para llegar más allá de las relaciones contractuales a establecer con ellos relaciones de sociedad, hablando tanto de empleados, clientes, deudores, proveedores, inversionista y acreedores e incluso del gobierno.

**Actuar con respeto al orden ecológico natural del ambiente físico, humano y social.** Con respecto al entorno físico pensando en lograr un desarrollo sustentable.

**Sobriedad** para distinguir lo que es razonable e inmoderado en la utilización de los recursos de la empresa conforme a criterios rectos y verdaderos.

**Prudencia,** es la principal virtud de quien emprende, es el saber hacer las cosas bien y hacerlas, para ello se debe optimizar el pasado, diagnosticar el presente y prevenir el futuro, para luego actuar en consecuencia o dejar de hacerlo.

**Fortaleza** para resolver las cuestiones difíciles resistiendo a los obstáculos que se presentan al logro de un fin valioso y atacándolos con los medios adecuados para superarlos.

**Paciencia.** Actuar con serenidad, no dejarse llevar por los males presentes desesperándose o deprimiéndose, sabiendo que todo toma su tiempo.

**Perseverancia.** Es la virtud de quien es inteligente, que advierte que la realidad casi nunca se acomoda a sus deseos y por ello debe persistir en atacar las dificultades a que se enfrenta a pesar de las molestias o la falta de motivación momentánea, con la convicción de que el fin es bueno para continuar adelante hasta conseguirlo.

**Organización.** Saber mantener una organización sencilla en la empresa que favorezca la proximidad psicológica entre los que colaboran en ella.

**Compatibilizar competencia con cooperación.** Que la competencia no anule el sentido de cooperación con quienes se trabaja en la misma empresa e incluso con quienes se compete.

**Orientar la empresa al cliente.** A fin de cuentas es a éste a quien se dirigen todos los trabajos en la empresa, a quien se ha de satisfacer y a quien se debe consultar permaneciendo cerca de él.

**Administración del conocimiento y asimilación de la tecnología.** El empresario tendrá que administrar más que materias, personas y capitales, algo que está ocupando ya, el primer lugar en ella: Los conocimientos. La incorporación de nueva tecnología implica cambios culturales y de valores para llegar a su asimilación.

**Manejo de la complejidad.** El empresario deberá aprender a trabajar con la diversidad que implica las personas con quienes trabajan, a veces de distinto origen étnico y a procesar y seleccionar la heterogeneidad de la información.

**Apasionado por la Calidad de sus productos o servicios y la excelencia de su empresa,** pero conciente de que la calidad comienza en las personas que trabajan en ella.

**Comprender, aplicar y adaptar con creatividad los avances de las nuevas formas de gestión empresarial.**

**Bien informado,** de lo que sucede en el contexto social, económico y político.

**Convencido y activo en impulsar los siguientes aspectos:** La capacitación y formación de sus trabajadores y empleado, la educación en la sociedad, la vinculación entre la universidad y la empresa, el clima hospitalario de la empresa y la importancia de la vida familiar para la empresa y viceversa.

**Formación en los principios y valores del orden social.** Comprensión e interiorización de los conceptos de persona humana, sociabilidad del hombre, derechos humanos, justicia, solidaridad, subsidiariedad, bien común, sociedades intermedias, entre otras.

**Disposición de servir a la sociedad,** cumpliendo debidamente su función primordial de impulsar la economía, crear riqueza y generar empleos productivos. Con la voluntad también

de hacer negocios duraderos, de largo plazo, rehuendo el dinero fácil y las actividades que produzcan algún perjuicio social orientado a buscar la ganancia más por el volúmen que por márgenes muy grandes entre el costo y el precio, con la intención de hacer sus bienes y servicios, además de competitivos, accesibles a la mayor parte del público cuando se trate de satisfactores de necesidades generales.

**Sentido social.** Preocupación activa y participativa por su entorno social desde su posición como líder social y ciudadano.

**Responsabilidad social.** La estricta observancia de la justicia conmutativa, distributiva y legal.

de hacer negocios duraderos, de largo plazo, rehuendo el dinero fácil y las actividades que produzcan algún perjuicio social orientado a buscar la ganancia más por el volúmen que por márgenes muy grandes entre el costo y el precio, con la intención de hacer sus bienes y servicios, además de competitivos, accesibles a la mayor parte del público cuando se trate de satisfactores de necesidades generales.

**Sentido social.** Preocupación activa y participativa por su entorno social desde su posición como líder social y ciudadano.

**Responsabilidad social.** La estricta observancia de la justicia conmutativa, distributiva y legal.

## CONCLUSIONES

Hoy día las empresas mexicanas enfrentan un gran reto, debido a los grandes cambios que se han sucedido, no sólo en nuestro país; sino a nivel internacional. En primer lugar desde hace algunos años, las empresas mexicanas no son más empresas protegidas; y por tal razón, atraviesan desde entonces por una etapa de transición en la cual poco a poco van dejando atrás los vicios de una cultura empresarial poco competitiva.

Aunado a lo anterior México vive una de sus crisis más duras de los últimos 50 años, y por ello es que muchas empresas, sobretodo pequeñas han tenido que cerrar sus puertas

Podemos decir, por lo tanto que en estos momentos el entorno obliga a las empresas a ser más competitivas, planeando y aplicando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades que se derivan de la globalización y de los tratados comerciales que México ha celebrado, no sólo para mantenerse en el mercado; sino para ampliarlo internacionalmente.

Es en este panorama, que la Cultura Gerencial en las empresas mexicanas, ahora más que nunca juega un papel de suma importancia.

Sin duda, la Cultura Gerencial es uno de los factores que determinarán a las empresas mejor preparadas para enfrentar los cambios tan drásticos que se han sucedido en el entorno nacional e internacional. No es extraño, por lo tanto, que a partir de los 90,s, una de las preocupaciones principales en el medio empresarial mexicano, sea la transición de una forma de administrar tradicionalmente con todo lo que ello implica, hacia una administración "moderna" que nos permita ser competitivos nacional e internacionalmente.

Por lo tanto, el perfil del "nuevo empresario" no es una utopía, es una necesidad que tiene nuestro país. Un empresario comprometido no sólo con sus accionistas, sino con la sociedad a quien sirve y con deseos de trascender.

Como pudimos observar a lo largo de este trabajo de investigación, la evolución de la cultura administrativa en México ha sido básicamente de corte autocrático, y por lo tanto, la Cultura Gerencial estará encaminada a propiciar la participación de los individuos en las decisiones que antes sólo atañían a los mandos medios y altos. Además si observamos, el factor humano es un elemento que no puede igualar la competencia y por lo tanto, ahí tenemos una ventaja competitiva con un personal capacitado adecuadamente.

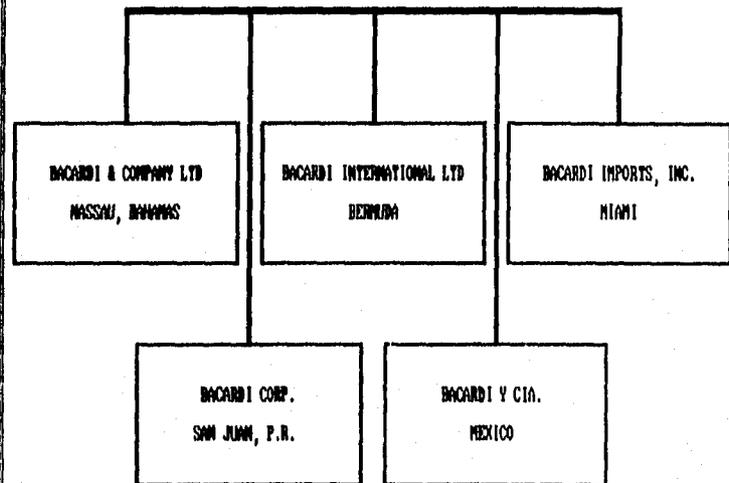
Por lo tanto, cualquier cambio en tecnología, en estrategias de servicio al cliente, calidad total, eficiencia, productividad o cualquier otro que se requiera en las empresas, necesariamente tendrá al frente a una persona que podrá ser quien además de liderar la implantación, los haya planeado. A esta persona que necesariamente será quien tenga el poder de decidir, le llamamos gerente, no importando si es el dueño, el director general o un gerente de área, ya que en cualquiera de ellos recaerá la responsabilidad de ser los agentes de cambio que necesitan las empresas mexicanas.

Cada vez son más las empresas mexicanas que están adoptando estrategias de cambio en en su forma de administrar, esto es, en su Cultura Gerencial. Eva Kras, en su libro "La administración mexicana en transición" las denomina empresas de éxito . Y precisamente al revisar el caso práctico de esta investigación, concluimos que Bacardí y Compañía es una empresa exitosa debido en gran medida a los cambios adoptados en su Cultura Gerencial y a la constante de aprendizaje en que está inmersa, un ejemplo de ello es el cambio hacia un estilo participativo en su administración que se comprobó con las encuestas realizadas.

Por lo antes expuesto, observamos que nuestra hipótesis es aceptada, ya que efectivamente cualquier cambio adoptado en la empresa que se considere estratégico, tendrá como origen la decisión de los mandos que influyen en la Cultura Gerencial de la organización; esto es, desde el nivel jerárquico más alto, hasta los mandos medios. Una vez que se adoptan los cambios, el propósito será permear a toda la organización; es decir llegar a la Cultura Organizacional que en un momento determinado incluirá también a los mandos medios y altos, para que posteriormente mediante la retroalimentación se vuelvan a tomar decisiones en los mandos gerenciales que afectarán a toda la organización en su conjunto.

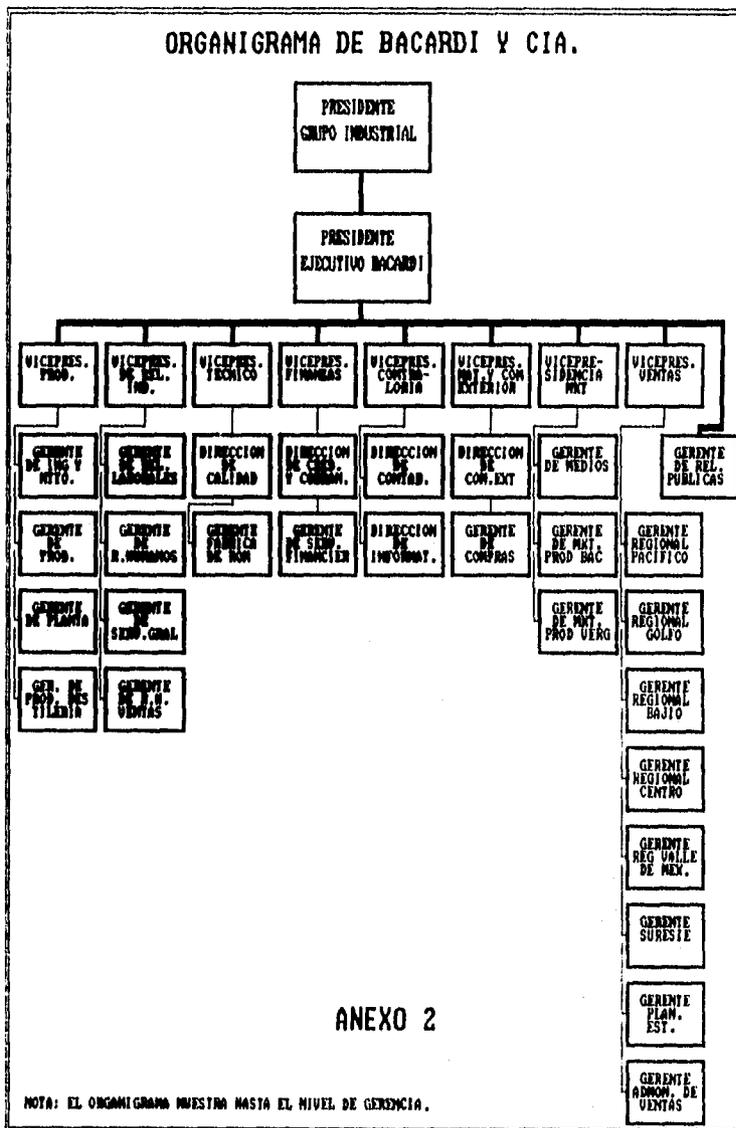
# **ANEXOS**

**BACARDI Y CIA.**  
**ESTRUCTURA CORPORATIVA - 1983**



**ANEXO 1**

# ORGANIGRAMA DE BACARDI Y CIA.



ANEXO 2

NOTA: EL ORGANIGRAMA MUESTRA HASTA EL NIVEL DE GERENCIA.

### ANEXO 3

#### QUESTIONARIO

EL PRESENTE QUESTIONARIO TIENE COMO OBJETIVO CONOCER LA RELACION LABORAL DE USTED CON SUS SUBORDINADOS PARA INTEGRAR LA INFORMACION A UNA INVESTIGACION DE TESIS QUE SE ESTA LLEVANDO A CABO EN LA UNAM.

1. DIGA COMO CONSIDERA A SUS TRABAJADORES:

AMIGOS \_\_\_\_\_ COOPERADORES \_\_\_\_\_  
SUBORDINADOS \_\_\_\_\_ OTRO \_\_\_\_\_

2. ¿QUE TANTO DELEGA A SUS SUBORDINADOS?

LES DEJA TODA LA RESPONSABILIDAD DEL TRABAJO ENCOMENDADO SIN NECESIDAD DE SUPERVISION \_\_\_\_\_

LOS SUPERVISA CONSTANTEMENTE \_\_\_\_\_

SOLO PIDE OPINIONES PARA LLEVAR A CABO EL TRABAJO \_\_\_\_\_

3. QUE TAN FRECUENTEMENTE PIDE A SUS TRABAJADORES QUE SE QUEDEN MAS TARDE DE LA HORA DE SALIDA

UNA VEZ A LA SEMANA \_\_\_\_\_ UNA VEZ CADA SEMESTRE \_\_\_\_\_  
UNA VEZ AL MES \_\_\_\_\_ UNA VEZ AL AÑO \_\_\_\_\_  
UNA VEZ CADA 3 MESES \_\_\_\_\_ OTRO \_\_\_\_\_

4. ¿COMO DEFINIRIA SU ESTILO DIRECTIVO?

---

---

---

5. ¿ES IMPORTANTE EL AMBIENTE LABORAL PARA SU EQUIPO DE TRABAJO Y PARA USTED? POR QUE?

---

---

---

6. ¿NECESITA HACER MUCHO ENFASIS DEL CUMPLIMIENTO DE LA TAREA SOBRE SUS TRABAJADORES PARA QUE LA CUMPLAN?

---

---

7. ¿COMO ES LA RELACION DE SUS TRABAJADORES Y USTED?

EXCELENTE \_\_\_\_\_ MUY BUENA \_\_\_\_\_ MALO \_\_\_\_\_  
BUENA \_\_\_\_\_ REGULAR \_\_\_\_\_ MUY MALO \_\_\_\_\_

8. ¿QUE TANTO CONVIVE CON SUS SUBORDINADOS FUERA DEL TRABAJO?

UNA VEZ A LA SEMANA \_\_\_\_\_ UNA VEZ A LA QUINCENA \_\_\_\_\_  
UNA VEZ AL MES \_\_\_\_\_ UNA VEZ EN 3 MESES \_\_\_\_\_  
UNA VEZ AL SEMESTRE \_\_\_\_\_ UNA VEZ AL AÑO \_\_\_\_\_

9. ¿EN GENERAL COMO ES EL CUMPLIMIENTO Y RESPONSABILIDAD DE SUS SUBORDINADOS?

EN PROMEDIO:

FALTAN 1 VEZ A LA SEMANA \_\_\_\_\_ 1 VEZ AL MES \_\_\_\_\_  
1 VEZ EN 3 MESES \_\_\_\_\_ 1 VEZ AL SEMESTRE \_\_\_\_\_  
1 VEZ AL AÑO \_\_\_\_\_ OTRO \_\_\_\_\_

CUMPLEN

SIEMPRE CON SU TRABAJO \_\_\_\_\_ CASI SIEMPRE \_\_\_\_\_  
A VECES \_\_\_\_\_ POCAS VECES \_\_\_\_\_  
OTRO \_\_\_\_\_

10. ¿QUE PROCEDIMIENTO SIGUE CUANDO UN TRABAJADOR NO CUMPLE CON SU TAREA O LLEGA TARDE, QUE ACTITUD TOMA?

PLATICA CON EL A FIN DE ENTENDERLO Y LE OTRA OPORTUNIDAD \_\_\_\_\_  
PLATICA CON EL A FIN DE ENTENDERLO Y LO CASTIGA \_\_\_\_\_  
SIMPLEMENTE LO CASTIGA \_\_\_\_\_  
OTRO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. QUE PIENSA QUE ES MAS IMPORTANTE PARA UN TRABAJADOR:

\$ \_\_\_\_\_ AMBIENTE LABORAL \_\_\_\_\_  
FACILIDAD DEL TRABAJO \_\_\_\_\_ POSIBILIDAD DE DESARROLLO \_\_\_\_\_  
HORARIO CORTO \_\_\_\_\_ OTRO \_\_\_\_\_

12. ¿CREE EN EL TRABAJO EN EQUIPO? ES DECIR, QUE FUNCIONA Y ES EFECTIVO PARA LA CONSECUCION DE SUS OBJETIVOS?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. ¿PIENSA QUE HAY QUE MARCAR PERFECTAMENTE LAS REGLAS DEL JUEGO AL TRABAJADOR?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿PIENSA QUE DE VEZ EN CUANDO SE DEBE APRETAR LA RIENDA A LOS TRABAJADORES?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. CADA CUANDO TIENE JUNTAS CON

SUS SUBORDINADOS JEFES HOMOLOGOS.

|                     |       |       |       |
|---------------------|-------|-------|-------|
| 2 VECES A LA SEMANA | _____ | _____ | _____ |
| 1 VEZ A LA SEMANA   | _____ | _____ | _____ |
| 1 VEZ A LA QUINCENA | _____ | _____ | _____ |
| 1 VEZ AL MES        | _____ | _____ | _____ |
| CADA 3 MESES        | _____ | _____ | _____ |
| CADA SEMESTRE       | _____ | _____ | _____ |

16. ¿QUE TANTO CONOCE DE SUS TRABAJADORES? NOMBRE, FECHA DE CUMPLEAÑOS, ETC.

CONOZCO DE TODOS SUS NOMBRES Y FECHA DE CUMPLEAÑOS \_\_\_\_\_

CONOZCO DE TODOS SUS NOMBRES \_\_\_\_\_

CONOZCO DE CASI TODOS SUS NOMBRES Y FECHA DE C. \_\_\_\_\_

CONOZCO DE CASI TODOS SUS NOMBRES \_\_\_\_\_

CASI NO CONOZCO SUS NOMBRES \_\_\_\_\_

17. TOMA DECISIONES IMPORTANTES EN SU EMPRESA, TIENE SUFICIENTE AUTORIDAD Y HERRAMIENTAS PARA TOMAR LAS DECISIONES QUE LE SON ENCOMENDADAS.

\_\_\_\_\_

18. ¿QUE TIPO DE CURSOS HA TOMADO EN LA EMPRESA?

SUPERACION PERSONAL \_\_\_\_\_

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS \_\_\_\_\_

LIDERAZGO \_\_\_\_\_

TRABAJO EN EQUIPO \_\_\_\_\_

DERECHO \_\_\_\_\_

ACTUALIZACION \_\_\_\_\_

OTROS \_\_\_\_\_

19. ¿TIENE CONFIANZA EN SUS TRABAJADORES? \_\_\_\_\_

20. ¿CUALES SON LOS VALORES MAS IMPORTANTES QUE CONSIDERA EN EL TRABAJO?

\_\_\_\_\_

21. ¿COMO SE FIJAN LOS OBJETIVOS DE ESTA SEMANA, MES O AÑO EN SU DEPTO?

POR ORDEN DE SU JEFE \_\_\_\_\_ POR QUE USTED LOS FIJA \_\_\_\_\_

POR CONSENSO DE SU GRUPO DE TRABAJO \_\_\_\_\_

OTRO \_\_\_\_\_

22. POR FAVOR EXPRESE SUS PUNTOS DE VISTA SOBRE:

A) DEDICACION DE LOS EMPLEADOS A SU TRABAJO

\_\_\_\_\_

B) CONFIABILIDAD DE LOS EMPLEADOS

\_\_\_\_\_

C) INICIATIVA DE LOS EMPLEADOS

\_\_\_\_\_

23. ¿QUE FACTORES INTERNOS O EXTERNOS CONSIDERA USTED QUE AFECTAN MAS LA ACTITUD DEL EMPLEADO HACIA SU TRABAJO?

SU FAMILIA \_\_\_\_\_ SU RELIGION \_\_\_\_\_

LA SITUACION ECONOMICA \_\_\_\_\_ LA SITUACION POLITICA DEL PAIS \_\_\_\_\_

EL AMBIENTE DE TRABAJO \_\_\_\_\_ EL SUELDO \_\_\_\_\_

FALTA DE MOTIVACION INTERNA \_\_\_\_\_ PROBLEMAS CONYUGALES \_\_\_\_\_

EL ALCOHOLISMO \_\_\_\_\_ OTRO \_\_\_\_\_

24. ¿CREE USTED QUE DESEMPEÑA UN PAPEL IMPORTANTE LA RELIGION EN LA SITUACION DE TRABAJO Y PORQUE?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**25. ¿QUE MOTIVOS SE CONSIDERAN PARA DESPEDIR A UN EMPLEADO?**

---

**LA INFORMACION QUE USTED HA PROPORCIONADO ES DE SUMA VALIA PARA LA INVESTIGACION. GRACIAS.**

## BIBLIOGRAFIA

1. HERNANDEZ y Rodríguez, S. Fundamentos de Administración. ed. Interamericana. México, 1980. 421 pp.
2. BARTLETT, Alton C; KAYSER, Tomas A. Cambio de la Conducta Organizacional. ed. Trillas. México, 1980. 517 pp.
3. BESIL JACOBO, Ma. del Carmen. La mercadotecnia y sus estrategias. Fondo Editorial FCA. 1989, México. 241 pp.
4. CASTAÑEDA, Luis. Casos de fracaso empresarial. (Impreparación del director). Grupo Gasca. Revista Adminístrate Hoy. No. 12, 1995, pags.
5. COVEY, R. Stephen. Los siete hábitos de la gente eficaz. ed. Paidós. México, 1991. 388 pp.
6. CROSBY, Phillip B. La calidad no cuesta. ed. CECSA, E.U. 1979, 238 pp.
7. FROST, Elsa Cecilia. Las categorías de la cultura mexicana. Facultad de Filosofía y Letras UNAM, México, 1972, 212 pp.
8. GITLOW, Howard S.; GITLOW, Shelly J. Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming. ed. Norma. E.U. 1987, 280, pp.
9. HAMMER, Michael; CHAMPY James. Reingeniería. ed. Norma. México, 1991.
10. HERNANDEZ y Rodríguez, Sergio. Introducción a la administración. Un enfoque teórico-práctico. ed. Mc Graw Hill. México, 1994. 355 pp.

11. I.M.C.P. La alta gerencia rumbo al siglo 21. editada por IMCP. 454 pp.
12. INSTITUTO DE EFECTIVIDAD IDEX. Cultura de efectividad. ed. Iberoamérica. México, 1991. 191 pp.
13. KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz. Administración. 9a. edición. ed. Mc Graw Hill. México, 1990. 771 pp.
14. KRAS, Eva S. La administración Mexicana en Transición. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1991. 123 pp.
15. KUHN, Thomas S. La estructura de las revoluciones científicas. Fondo de Cultura Económica. 1a. Reimpresión. México, 1975.
16. LARIS CASILLAS, Francisco Javier. Administración Integral. ed. Continental. 4a. Impresión, México, 1983, 315 pp.
17. LOPEZ REYES, LOZANO FUENTES. Historia General de México. Cía. Editorial Continental. 2a. Impresión. México, 1986, 348 pp.
18. MAHLER, Walter R. Planeación de la estructura en las organizaciones. Colección Dando. México, 1982. 251 pp.
19. MENDEZ, S.; MONROY, F.; ZORRILLA, S. Dinámica social de las organizaciones. ed. Interamericana. México, 1986, 265 pp.
20. PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. ed. CECSA. México 1982. 407 pp.
21. REDDIN, W.J. Efectividad Gerencial. ed. Diana. México, 1991. 407 pp.
22. REYES Ponce, Agustín . Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 1a. Parte. ed. Limusa, México 1986. 189 pp.

23. REYES Ponce, Agustín . Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 2a. Parte. ed. Noriega Limusa, México 1990. 392 pp.

24. RIOS SZALAY, Jorge. La realidad cultural nacional y el estudio de la administración en México. Fondo editorial FCA. México, 1989, 108 pp.

25. RIOS SZALAY, PANIAGUA ADUNA. Orígenes y perspectivas de la Administración. ed. Trillas. 1a. reimpresión, México, 1992, 214 pp.

26. RODRIGUEZ , Mauro E; RAMIREZ, Patricia B. Psicología del mexicano en el trabajo. Serie Capacitación Efectiva. ed. Mc Graw Hill. México, 1992, 126 pp.

27. SIMONSEN DE KRAS, Eva. Cultura Gerencial México-Estados Unidos. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990, 95 pp.

28. ZORRILLA Arena, Santiago. Introducción a la Metodología de la Investigación. Océano. 6a. ed. México, 1988.

## HEMEROGRAFIA, REVISTAS Y TESIS.

29. CASTAÑEDA, Luis. Casos de fracaso empresarial. Revista Administrate Hoy. No. 12, 1995. pags. 43-44

30. CALVA Mercado, Alberto. ¿Tiene usted el perfil del nuevo empresario? Periódico El Financiero. Sábado 8 de junio de 1996. A6 XV. No. 4079. pag. 11

31. GRAU, Juan. Apuntes del autor para conferencia del IPADE.

32. HERNANDEZ Y Rodríguez, Sergio. Los principios clásicos de la administración. Revista Administrate Hoy. No. 12, 1995. pags. 59-61

33. IMAGENES DE MEXICO. MEXICO. Pais Exportador. Grupo Bacardí de México, S.A. Publicación del grupo imágenes de México.

34. IPADE. Apuntes.

35. MAGAÑA Godínez, Mónica. Cultura Organizacional: Base y Sustento de la empresa Grupo Industrial Bimbo. ITAM, 1993. 143 pp.

36. NOSOTROS. Publicación interna de Bacardí y Cia. No. 79, Jun-Jul., 1995, 54 pp.

37. PALOMARES Esquivel, Laura. MERTENS, Leonard. Acercamiento conceptual para estudiar los cambios de la gestión y actitud empresarial hacia la organización del trabajo y las relaciones laborales en América Latina. Revista QUORUM. ed. Porrúa. 2a. época. Año IV. No. 34 May-Jun. 95.

38. RANGEL, Antonio. Apuntes para el seminario de titulación en Comercio Internacional.