

24



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES.

CAMPUS ARAGÓN

“RETOS PARA LAS EMPRESAS MEXICANAS
FRENTA A LA NUEVA CULTURA DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES EN EL MARCO DE LA
GLOBALIZACIÓN (1994-1999)”.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN RELACIONES
INTERNACIONALES

P R E S E N T A :
LILLIAN LEAL RAMIREZ

ASESOR:
LIC. RODOLFO VILLAVICENCIO LÓPEZ.





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.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. Factor cultural en el desarrollo de estrategias de negocios internacionales	8
1.1. El entorno actual de los negocios internacionales	9
1.2. El factor cultural en el mundo actual y el desarrollo de negocios internacionales	13
1.3. La cultura empresarial en el diseño de estrategias de negocios internacionales	17
1.4. La nueva cultura de negocios internacionales y el papel de las empresas micro, medianas y transnacionales	21
1.4.1. Iniciativa, confianza, motivación y creatividad dentro de la organización	25
1.4.2. Delegación de responsabilidades, liderazgo y valores empresariales	27
1.4.3. Trabajo en equipo y equipos multifuncionales	33
1.5. La cultura empresarial y los principios de administración de negocios internacionales	35
1.5.1. Reingeniería de procesos	35
1.5.2. Calidad total	37
1.5.3. Justo a tiempo	39
2. El sector empresarial mexicano y su experiencia en el ámbito de los negocios internacionales	40
2.1. Antecedentes	40
2.2. Impacto y repercusiones a nivel empresarial del proceso de apertura económica de México	44
2.3. Inserción de las empresas mexicanas en los negocios internacionales y su actitud ante el entorno actual	53

2.4. Oportunidades de negocios internacionales para las empresas mexicanas	64
2.5. Principales retos para la participación de empresas mexicanas en el ámbito de los negocios internacionales	67
3. El factor cultural como reto para la incursión de empresas mexicanas en los negocios internacionales	75
3.1. La cultura empresarial mexicana como limitante para la participación del sector empresarial mexicano en los negocios internacionales	75
3.2. Importancia de la adopción de la nueva cultura de negocios en México para la elevación de la competitividad internacional de las empresas mexicanas	84
3.3. Papel del gobierno en la promoción de la nueva cultura de negocios internacionales	90
3.4. Retos para las empresas mexicanas al desarrollar la nueva cultura de negocios	93
3.5. Evaluación y perspectivas	106
CONCLUSIONES	111
ANEXO 1	115
ANEXO 2	116
ANEXO 3	118
BIBLIOGRAFÍA	119

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual atraviesa por un proceso de transformación que nos conduce paulatinamente a una nueva realidad mundial, la cual se está reflejando en todos los aspectos de la actividad humana, tanto en el ámbito económico como en el político y el social.

Aún cuando este proceso denominado globalización, que se caracteriza por una mayor integración de las distintas culturas, mercados e inclusive sistemas de gobierno, se ha presentado a lo largo de la historia, la época que estamos viviendo actualmente es una época con una economía pura, debido a la innovación tecnológica, enfocada en la modernización de los medios de comunicación y transporte, lo que ha dado lugar a la aparición de nuevos y mejores productos, provocando así que los gustos y preferencias de los consumidores se vuelvan más estrictos cada vez, teniendo como consecuencia una mayor competencia entre las empresas, las cuales tienen que modificar y adecuar constantemente sus estrategias de producción, promoción, comercialización, distribución y financiamiento.

El primer impacto de la globalización fue permitir a las compañías internacionales, que tuvieran una ventaja sobre otras compañías que todavía tenían una orientación nacional. En la primera fase de la globalización, fue la globalidad misma la que concedió esa ventaja, es decir, la capacidad que tenía una compañía de movilizar sus suministros y sus activos más allá de las fronteras; pero ahora cualquier cosa a la que una empresa pueda tener acceso a distancia ya no es una ventaja competitiva, porque actualmente todo mundo tiene acceso a ello.

El mayor impacto de la globalización ha sido la creación de más riesgos y más oportunidades para todos. Riesgos en el sentido de un entorno más volátil y una mayor competencia en todos los sentidos: económica, comercial y financiera; y oportunidades en cuanto a más y mayores mercados. Todo lo que esto está produciendo es un entorno que cambia con mucha rapidez y para el cual es necesario que las empresas redefinan su cultura.

Por esta razón he considerado importante plantear la necesidad de aplicar la nueva cultura de negocios internacionales cuya importancia radica en la ventaja que ésta puede dar como tal a las empresas mexicanas, ya que la globalización presenta un entorno muy competitivo y que a su vez cambia con mucha rapidez, por lo cual las empresas deben contar con estructuras organizacionales que les permitan adaptarse rápidamente al cambio. La base de estas estructuras puede ser la nueva cultura de negocios internacionales, la cual presenta aspectos claves que permiten a las empresas una rápida adaptación al cambio, competir con mayor eficiencia, cumplir con sus planes de reingeniería, producción e implementación de nuevas estrategias y maximizar sus utilidades.

En un mundo altamente competitivo, la disposición para introducir nuevas estrategias y prácticas constituyen una verdadera necesidad. En muchas empresas, las ataduras que impiden la introducción de esos cambios son culturales. Los directivos logran modificar las estructuras formales, anuncian nuevas estrategias, contratan nuevo personal en los mandos de dirección y construyen nuevas fábricas u oficinas centrales, y sin embargo, esas acciones no producen el cambio que se necesita en los patrones de comportamiento debido a las resistencias culturales, y a que en general en los últimos años, la cultura de las empresas ha sido un ancla al cambio.

Hay pocas empresas que ya implementaron en la actualidad esta nueva cultura de negocios – o algo parecido a esa cultura- y generalmente por un gran margen de diferencia son mucho mejores que la competencia. Por esta razón he planteado como marco teórico el modelo de Michael Porter de la ventaja competitiva; pues hoy más que nunca la empresa debe buscar en que aspecto puede adquirir una ventaja competitiva, y así tratar de crearla y mantenerla. La nueva cultura de negocios internacionales ayudará a las empresas a aumentar su ventaja competitiva en cualquier sector; ya que las fuentes potenciales de dicha ventaja se encuentran por todas partes dentro de una empresa. Cada departamento, instalación, oficina, sucursal y otras unidades organizacionales tienen un papel que debe ser definido y comprendido. Todos los empleados, sin importar su distancia del proceso de formulación de estrategias, deben reconocer su importante papel en ayudar a la empresa a lograr y mantener una ventaja competitiva.

El hecho de que una empresa desarrolle una cultura empresarial con altos valores, donde a sus empleados se les haga sentir parte fundamental de la organización, donde se les motive y consideren sus innovaciones y propuestas, y además cree un ambiente de confianza y trabajo en equipo; esa empresa tendrá la facilidad de contar con una estructura interna fuerte, otorgándole así una ventaja competitiva importante, ya que sus compradores y proveedores valorarán automáticamente la actitud de servicio y el ambiente que se respira dentro de esa organización; permitiendo a esa empresa diferenciarse del resto; siendo así mismo la diferenciación una gran ventaja competitiva que una empresa pueda poseer.

Por otra parte, al plantear la hipótesis de que: “Si las empresas mexicanas no adoptan la nueva cultura de negocios internacionales podrían llegar a ser desplazadas tanto de los mercados externos como del nacional, dado el proceso de apertura económica de nuestro país y el enfrentamiento con competidores extranjeros acostumbrados a implementar estrategias más agresivas de producción, comercialización y promoción de bienes y servicios, en términos de calidad, entusiasmo, liderazgo gerencial, reingeniería de procesos, innovaciones, trabajo en equipo, control de inventarios, etc.” Se desprende el objetivo general de destacar la importancia de aplicar la nueva cultura de negocios internacionales en las empresas mexicanas para que éstas puedan incursionar exitosamente en los mercados internacionales, así como mantener una alta competitividad en su mercado nacional.

A su vez se presentan otros objetivos que señalan la importancia de identificar cuales serían los principales retos a los que se enfrentarían las empresas mexicanas al decidir aplicar la cultura de negocios internacionales dentro de su organización; así como comprender el entorno actual en el que se desenvuelven las empresas mexicanas identificando su actitud en los negocios internacionales y los beneficios que obtendrían una vez que adoptaran la nueva cultura empresarial dentro de sus organizaciones como una alternativa para poder competir de manera exitosa dentro de los mercados nacional e internacional.

De esta manera, en el primer capítulo se presenta el entorno actual de los negocios internacionales caracterizado principalmente por el fenómeno de la globalización, el cual ha traído consigo muchos cambios en todos los campos del quehacer humano, una gran interdependencia de los

mercados y las naciones, revoluciones tecnológicas y de información y la internacionalización de los grupos industriales, creando así un entorno muy competitivo e incierto.

Así mismo, se señala en general la influencia que tiene la cultura en el mundo actual y específicamente el papel y la importancia de la cultura empresarial en el diseño de estrategias de negocios internacionales, pasando por su parte a identificar la nueva cultura de negocios internacionales y los principios de administración de negocios internacionales que se están manejando en la actualidad.

La nueva cultura de negocios propone un ambiente de confianza, motivación, comunicación, innovación y creatividad dentro de la empresa; el cual será reforzado por la presencia de un liderazgo en los altos mandos que delegue responsabilidades y que permita que otras personas de la organización desempeñen también un papel de liderazgo, pero siempre, todos enfocados hacia las mismas metas. Además, busca la formación de equipos de trabajo multifuncionales y en ocasiones multiraciales, eliminando niveles jerárquicos, burocracia y apatía; así como la desconfianza que se da en toda organización.

En general se trata de presentar en este capítulo una visión amplia del entorno de negocios internacionales, así como de los aspectos que conforman la cultura empresarial y su importancia dentro de las organizaciones, pero destacando de una manera especial las características de la nueva cultura de negocios internacionales.

El segundo capítulo resume la experiencia de las empresas mexicanas en el ámbito de los negocios internacionales a partir de la etapa proteccionista pasando por el proceso de apertura económica y hasta la actualidad. De igual forma se menciona cómo está conformado el sector empresarial en la actualidad, su inserción en los negocios internacionales y su actitud ante el entorno actual, para poder comprender la forma en la que se desenvuelven las empresas mexicanas y así identificar las oportunidades y retos para éstas en la actualidad.

Además, cabe señalar que debido a la larga etapa proteccionista que hubo en nuestro país, dónde las empresas sólo se enfocaron al mercado doméstico y posteriormente, con la rápida apertura de las fronteras nacionales se provocó una alta competencia, caracterizada por su agresividad dentro del mercado local, lo que ocasionó que para la mayoría de ellas haya sido difícil enfocarse al mercado internacional e incursionar con sus productos en el extranjero para buscar una presencia y continuidad en sus operaciones, así como también aprender sobre estrategias más dinámicas y modernas para minimizar gastos y riesgos innecesarios, y maximizar sus utilidades.

Lo anteriormente señalado, ha provocado que las empresas mexicanas tengan que actuar y aprender rápidamente, no sólo por su pasado histórico de proteccionismo en el que vivieron, sino también porque la globalización presenta un entorno que cambia con rapidez. Por esta razón, las empresas han dejando a un lado el aspecto cultural de la organización, enfocándose en otros aspectos que consideraron de "mayor" importancia, tales como la adquisición de tecnología, entre otros.

Finalmente, se concluye en este capítulo que existen varios retos a los que deberán enfrentarse las empresas mexicanas pero sin embargo, se plantea como principal reto la cultura nacional mexicana, pues al superarse y mejorarse este aspecto se podría implantar de una manera más fácil la nueva cultura de negocios internacionales.

En lo que respecta al tercer capítulo, se destaca el hecho de que las empresas mexicanas nunca se han caracterizado por tener una cultura empresarial fuerte, y peor aún, en algunas organizaciones mexicanas pareciera que no cuentan con una cultura dentro de ellas, situación que limita su participación en los negocios internacionales, debido a que en la actualidad el aspecto humano, así como el cultural dentro de la organización han sido señalados como los principales factores para mejorar la rentabilidad de las empresas.

Por esta razón considero viable en este capítulo no sólo señalar el papel que tiene en la actualidad el factor cultural dentro de las organizaciones, sino también la importancia de la adopción de la nueva cultura de negocios internacionales para la elevación de la competitividad internacional de las empresas mexicanas, así como el principal reto de superar las costumbres y tradiciones que conforman la cultura nacional mexicana y que afectan e influyen de manera directa en las organizaciones.

La nueva cultura de negocios internacionales facilitará la adaptación de las empresas a los continuos cambios que se les presenten; sin embargo, cada cultura empresarial, apoyada en sus propios valores que la identifican, sus tradiciones, costumbres e historia nacionales, y principalmente en su cultura nacional, se adaptará en menor o mayor grado a estas nuevas condiciones que plantea la nueva cultura empresarial, las cuales son determinantes en el mundo actual de los negocios.

Así en lo particular, se plantea que la cultura de los mexicanos, en aspectos tales como el no saber trabajar en equipo o la resistencia al cambio (ya sea por apatía o por desconfianza), entre otros, serán factores que harán difícil la transformación de la cultura de las empresas mexicanas hacia la nueva cultura de negocios, siendo éstos los principales retos a los que se tendrán que enfrentar.

1. FACTOR CULTURAL EN EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Aún cuando la globalización se ha presentado a lo largo de la historia, la época que estamos viviendo actualmente es una época con una economía global pura, debido a la innovación tecnológica, enfocada en la modernización de los medios de comunicación y transporte, lo que ha dado lugar a la aparición de nuevos y mejores productos, provocando así que los gustos y preferencias de los consumidores se vuelvan más estrictos cada vez, teniendo como consecuencia una mayor competencia entre las empresas.

El mayor impacto de la globalización ha sido la creación de más riesgos y más oportunidades para todos. Riesgos en el sentido de un entorno más volátil y una mayor competencia en todos los sentidos, económica, comercial, financiera, etc; y oportunidades en cuanto a más y mayores mercados. Todo lo que esto está produciendo es un entorno que cambia con mucha rapidez, y para el cual es necesario que las empresas redefinan su cultura, es necesario que las empresas adopten la nueva cultura de negocios internacionales, la cual les permitirá adaptarse rápidamente al cambio y competir con más éxito.

Esta nueva cultura de negocios tiene muchas características entre las que destacan principalmente el que los directivos valoran profunda y honestamente los constituyentes básicos que sostienen su negocio; es decir, realmente se interesan por sus clientes, sus accionistas y sus empleados, no únicamente por alguno de ellos; valoran la iniciativa en todos los niveles de la organización; delegan responsabilidades y tratan de lograr que exista cero o mínima burocracia dentro de la organización formando además equipos de trabajo multifuncionales e incluso multiraciales procurando en todo momento la confianza y comunicación entre todos los empleados de la empresa.

La nueva cultura fomenta el trabajo en equipo y la presencia de un liderazgo en los altos mandos que permite que otras personas diferentes en toda la organización desempeñen también un papel de liderazgo, y todas ellas de común acuerdo y enfocados en los mismos objetivos para poder tener mejores y más rápidos resultados.

El punto más favorable de esta cultura de negocios es que puede ser aplicada tanto por empresas micro o medianas como por empresas transnacionales no importando del país de origen que sea esa empresa debido a que las características más sobresalientes de la nueva cultura de negocios internacionales como confianza, comunicación, respeto, trabajo en equipo, calidad, innovación, etc., son elementos que se valoran profundamente en cualquier sociedad sin importar el tipo de cultura que tenga un país en particular.

Cabe señalar que aún cuando muchas empresas estudian planes y estrategias que las apoyen en su crecimiento, estos esfuerzos son vanos y de nada servirá que las empresas lleven a cabo proyectos de implementación de nuevas estrategias que traten de cumplir con ambiciosos planes de crecimiento si dentro de la empresa se siente un ambiente de apatía, desconfianza, inseguridad, descontento general, etc. Por el contrario la nueva cultura de negocios conlleva inmediatamente a

la adaptación de ciertas prácticas de administración como son la reingeniería de procesos, la calidad total y la práctica japonesa de justo a tiempo; que junto con la nueva cultura de negocios forman la base para poder cumplir con cualquier plan de crecimiento.

1.1. El entorno actual de los Negocios Internacionales

Actualmente es posible tener una especie de visión general del camino que el mundo ha tomado y la forma en que van a desarrollarse los negocios, sin embargo, debido a que el entorno actual de los negocios cambia constantemente, no es posible predecir con certeza la posición en que se encontrará una compañía en un futuro a más de dos o tres años vista.

Sin embargo, no sólo es en el sector empresarial donde se están presentando muchos cambios, sino también en todos los campos del quehacer humano estamos viviendo la mayor transformación en la historia del mundo. Todos los sistemas: político, religioso, familiar, educativo y organizacional están en permanente mutación. Esta gran transformación cambia muchos de los patrones de referencia, de las costumbres y hábitos, de las creencias y presupuestos en la vida familiar, en las instituciones y en las empresas; y reta nuestra capacidad de supervivencia y adaptación, obligándonos a encontrar renovados paradigmas para explicar el mundo, el trabajo, la convivencia social, etc.

Los países buscan nuevas formas más participativas y democráticas, se inicia con gran fuerza una nueva era de corresponsabilidad ecológica, económica y social, pero al mismo tiempo vemos que nos amenazan enormes problemas de seguridad, de degeneración social por las grandes mafias del narcotráfico, de sobrepoblación en los países subdesarrollados, hambre, extrapolación de la riqueza en unos cuantos y miseria para las grandes mayorías, destrucción de las condiciones de vida, amenaza de terrorismo con armas químicas o atómicas, etc.

Además, el nuevo milenio se caracteriza por defender las diferencias de las minorías raciales: indígenas, vascos, serbios, bosnios, etc. , y de otras minorías sexuales, económicas y políticas (es decir, se pelea por el derecho a ser diferente), mientras que en el Segundo Milenio las luchas planteaban principalmente la igualdad entre los hombres, por ejemplo: la Revolución Francesa fue para establecer que todos somos iguales ante la ley.

Igualmente, en lo que respecta a los derechos humanos éstos son actualmente universales, se acabó la posibilidad de que un país pueda violar los derechos humanos "dentro de casa" sin que el resto del mundo proteste e intervenga. Ya nadie puede apelar a la soberanía para destruir el medio ambiente, explotar al ser humano o para cometer actos de corrupción, pues todo lo que sucede en un país afecta inmediatamente al resto.

Así mismo, nos encontramos en la era de la información, de la tecnología y del conocimiento (los japoneses le llaman "Chika", y en los EU le llaman "knowledge value revolution": transición en la valoración de los productos de una base de materia a una base de conocimiento¹). Considera así al conocimiento como la nueva fuente de valor y de riqueza para los individuos, las empresas, las instituciones y la sociedad, trayendo consigo numerosos cambios, donde la economía ya no se basa

¹ La carpeta púrpura. *La competencia en el tercer milenio*. Año XII. Número 279. 6 de noviembre de 1998. Pág.5

tanto en la tierra, el dinero y las materias primas, sino donde es más importante el capital intelectual. Donde la competencia es cada vez más agresiva y los mercados más exigentes, podemos ver también que algunas pequeñas compañías están sobrepasando en valía a algunas corporaciones gigantescas a escala mundial; y lo que es más importante es que los clientes tienen total acceso a productos, servicios e información, por lo que cada vez son más exigentes.

Esta revolución tecnológica y de las telecomunicaciones, tiene su principal manifestación con el desarrollo de una red de redes, conocida como el Internet, la cual borra las distancias espaciales y temporales y comunica instantáneamente cualquier punto del planeta con cualquier otro, por lo tanto, lo que sucede en un lugar es conocido y repercute a nivel global.

Todos estos cambios comenzaron a presentarse con mayor rapidez desde finales de la década de 1980 y principios de la década de 1990, cuando la humanidad se conmovió con la caída del Muro de Berlín y la desintegración de la antigua URSS, dejando para la historia la etapa de la bipolaridad, la guerra fría y el fin del comunismo.

Ante esta situación, un tercio de la humanidad que se encontraba participando en la economía del mundo comunista, al momento de la desaparición de ese sistema político, esa parte de la población mundial se tiene que ubicar y participar dentro del mundo capitalista y eso está ocasionando grandes estragos. Además, por primera vez en 200 años no tendremos un mundo unipolar con un poder económico político o militar dominante, como el Imperio Británico en el siglo XIX o los Estados Unidos en el siglo XX.

Pero quizá la característica más importante es que somos la primera sociedad en la historia que tiene una economía global genuina, en la cual podemos producir cualquier cosa en cualquier sitio sobre la superficie de la tierra y venderlo en cualquier otro lugar de ella.

La globalización se entiende como un proceso económico mundial caracterizado por el entrelazamiento de economías nacionales, lo cual implica considerar al mundo como un mercado global, fuente de insumos y espacio de acción, tanto para la producción, como para la adquisición y comercialización de productos.

La globalización se está presentando con mayor fuerza actualmente, pero no es un fenómeno reciente, y ninguna crisis coyuntural va a revertir este proceso histórico, aunque momentáneamente lo pueda detener, especialmente si se imponen restricciones al libre flujo de capitales, de mercancías, de tecnología, de personas o incluso de ideas entre los países. La tentación de levantar murallas siempre ha existido, pero a la larga resultaron inútiles, e incluso contraproducentes.

La apertura de fronteras facilita la globalización, el proteccionismo la obstaculiza, pero no la nulifica ni la ignora, sin embargo hoy en día sería muy difícil que un país pretendiera aislarse de los demás pues es difícil pensar que ante la gran variedad de productos consumidos en las sociedades modernas, un solo país tenga la capacidad para producir todo y con la misma eficiencia y economía que sus vecinos. Además la historia ha puesto de manifiesto que los países que se han marginado han experimentado un estancamiento y un retroceso. El país que se empeñe en alejarse de éste proceso, corre el riesgo de

automarginarse de las oportunidades que se presenten, y quedar fuera de las posibilidades de desarrollo en el mundo moderno.

Este fenómeno económico, se da hoy en el marco de tres revoluciones: la de la internacionalización acelerada de los grupos industriales, la del desarrollo tecnológico cuya velocidad sólo tiene como límite la obsolescencia programada de las nuevas máquinas, y finalmente, la del ascenso, en términos de poder, de la esfera financiera que tiende cada vez más automatizarse en relación con los otros componentes económicos. Además, implica una interrelación de mercados, culturas e información a nivel mundial, no es un fenómeno de derecha, izquierda o neoliberal, sino producto del progreso y las innovaciones en los transportes, comunicaciones y medios de información.

Por otra parte, actualmente, en el ámbito social, en el económico, el político y el ecológico hemos pasado a ser interdependientes. Lo que sucede en unos países les afecta a los otros. La depredación del Amazonas o de la selva Lacandona pone en peligro la supervivencia de regiones que parecería nada tienen en común. La pobreza de los países en vías de desarrollo amenaza la supervivencia de los países más ricos de la Tierra. Las reacciones químicas producidas por productos que parecen inocuos como los aerosoles y los aparatos de refrigeración, deterioran la capa de ozono y ponen al descubierto la vulnerabilidad de la vida humana. La decadencia moral de la 'juventudes de la abundancia' sin una educación ética, con carencia de límites sanos y constructivos, pone en marcha los grandes negocios del narcotráfico y amenaza la soberanía de las naciones y la paz y seguridad regional.

Las crisis financieras son ahora globales también, como quedó de manifiesto con los problemas económicos que sufrieron diversos países como México, Argentina, Japón, Rusia y Brasil, y que no afectaron solamente a esas naciones, sino que también repercutieron en otras economías emergentes y de países desarrollados. Es así como éstas crisis pasaron a ser conocidas como Efecto Tequila, el Efecto Tango (1995), el Efecto Sake (1997) y el Efecto Vodka (1998), el Efecto Samba (1999) respectivamente.

No obstante, la globalización tiene que hacer frente a una serie de problemas que se han agravado en los últimos años, entre los que destacan los delicados desequilibrios y contradicciones sociales que han aparecido en diversas partes del globo; la distribución inequitativa de la riqueza, una demografía que está creciendo, se está moviendo de un lado a otro, y al mismo tiempo está envejeciendo (en el año 2025, en cada democracia industrial importante del mundo, tendremos una mayoría de votantes mayores de setenta y cinco años. Esto va a cambiar y de hecho está cambiando en gran manera la sociología, la psicología, los negocios, los presupuestos gubernamentales, todo)

Es decir, no sólo la economía es global, sino también las guerras, los problemas ecológicos, los flujos financieros y comerciales, la difusión tecnológica y científica, la información, y las crisis, especialmente porque los flujos financieros están fuera del control de los gobiernos y de las organizaciones financieras internacionales como el FMI o el Banco Mundial. No hay reglas para contener los flujos especulativos ni nadie se atreve a establecerlas, porque automáticamente "vuelan" esos capitales "golondrinos" a otras economías más "seguras", dejando a la deriva naciones enteras, con sus programas de abasto social y sus proyectos de crecimiento sostenido, sin contar los problemas políticos que emergerían ante una situación tan caótica. Así, en este contexto, los centros de poder, se han transferido de las elites

gobernantes en cada país, a las elites financieras de Wall Street; las cuales terminan teniendo en sus manos el destino de una nación.

Con la globalización, las reglas del comercio, de las finanzas, de la ecología, de la seguridad, etc., son iguales para todos. Es decir, estamos en lo que algunos autores llaman la Aldea Global. Sin embargo, también son cruciales los localismos y regionalismos, de ahí que Akio Morita, presidente de Sony International, señale que el nuevo concepto del siglo XXI será más que el de la globalización, el de lo Global (Globalización y localismo), "El mundo es global, la competencia es local".²

Además, lejos de resolver los problemas anteriores, la globalización ha fomentado un fenómeno que algunos llaman "globalitarismo", que se caracteriza por la apertura comercial y la competencia desigual, donde las firmas transnacionales más grandes del orbe acaban con las pequeñas empresas, y muchas veces, dentro de los mercados de éstas últimas. Este fenómeno se da principalmente en los países subdesarrollados.

En los países industrializados muy pocas PYMES compiten en el mercado de productos estandarizados, ya que tienen una gran desventaja en precios, pues carecen de una economía de escala; adoptan mayoritariamente el papel de proveedores o subcontratistas de empresas grandes. Así, por ejemplo, en la industria automotriz japonesa, Nissan tiene 30 mil PYMES que la proveen en diferentes niveles.

Si se compara esto con la situación de los países de menor desarrollo industrial, el panorama es muy distinto. Existen muy pocas empresas proveedoras y subcontratistas, encontrándose la empresa grande integrada verticalmente porque no confía en la empresa pequeña. Por otro lado, existen muy pocas PYMES produciendo para nichos de mercado, y la gran mayoría compete con la empresa grande en el mercado de productos estandarizados.

Esta última situación ilustra el caso de la típica empresa manufacturera mexicana, cuyos productos se encuentran en verdadera desventaja frente a los de las grandes empresas. Cuando en México existió un fuerte comercio minorista también hubo muchos nichos de mercado para colocar productos estandarizados, pero con el tiempo las grandes empresas acapararon la mayor parte de esa demanda, desplazando automáticamente a las PYMES.³

Ante este nuevo entorno y competitividad agresiva, no sólo las empresas sino también los países y los seres humanos tendrán que hacer una adecuación de sí mismos, realizando permanentemente procesos de reconversión y reestructuración para adaptarse a la nueva realidad.

Por su parte, las empresas tendrán que hacer cambios radicales, espectaculares, dramáticos para enfocar todo con base a procesos de alto valor agregado, con una visión holística, operando modelos de alta complejidad, dinámicos y aleatorios, bajo sistemas de información de alta tecnología, que permitan realizar una toma de decisiones en base a la optimización de recursos cada vez más escasos, aceptando la incertidumbre, y que no estamos en un mundo mecánico y predecible, porque la

² Ibidem. Pág. 9

³ Nacional Financiera. *Experiencia para el futuro*. México 1999. Pág. 86

globalización no sólo significa una mayor competencia entre las empresas, sino una visión diferente de los empresarios, un cambio de mentalidad. Porque en ocasiones algunos empresarios saben que existen otros empresarios en algún lugar lejano, que producen a menor costo y mejor calidad, pero no les preocupa porque no distribuyen su producto dentro de su mercado. Pero tendrán que cambiar esa manera de pensar, porque con la globalización de un día a otro cualquier productor, comerciante o intermediario puede traer esos productos a su campo de acción y causarle grandes pérdidas o la salida del mercado.

Dentro de este entorno, han surgido tendencias en las prácticas administrativas de negocios internacionales dentro de las que destacan principalmente: una orientación hacia la calidad en general, calidad en el producto, en el servicio, en el personal, calidad en toda la organización o lo que también se ha llamado Calidad Total; por otra parte hay un gran interés en los directores generales por desarrollar la creatividad dentro de sus organizaciones y poder aprovechar al máximo el potencial innovador de sus subalternos. La innovación ha de darse no sólo en el desarrollo de productos y servicios que se ofrecen a los clientes, sino también en la forma de cómo funciona cada departamento y en dónde la empresa administra sus finanzas, realiza la mercadotecnia e incluso remunera a sus empleados.

Otra tendencia es la de la administración participativa, la cual tiene que ver con el estilo de administración del trabajo directivo; en el cual los administradores realmente comparten su poder y autoridad en la toma de decisiones. El jefe decide pero en función del consenso del grupo.

Finalmente, la reingeniería de procesos es otra tendencia que en fechas recientes se ha vuelto popular entre las empresas. Es un concepto que se asocia con cambios más radicales en las organizaciones con el propósito de adaptarlas a las nuevas condiciones. Sobre esta práctica administrativa se hablará más adelante.

1.2. El factor cultural en el mundo actual y en el desarrollo de negocios internacionales

El término cultura es definido en *The American Heritage Dictionary* como la totalidad de patrones de comportamiento, artes, creencias, instituciones, y cualquier otro producto del trabajo humano, así como las características del pensamiento de una comunidad o población, que se transmite socialmente.

La cultura entendida como el peculiar modo de vida humana que cada grupo se da, incluye el modo de entender el mundo, las formas de organización social dentro de las cuales todo grupo humano vive y sus relaciones con lo sobrenatural. Todo ello se organiza en un sistema de significados y de concepciones transmitidos históricamente y expresados en formas simbólicas por

medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida.⁴

La cultura se hereda de generaciones anteriores, se transforma por parte de la generación presente y se transmite como herencia que desborda el tiempo de los individuos y sobrevive en la continuidad física y mental del grupo social, haciendo de la vida social un mundo de relaciones interpersonales gracias a esos significados compartidos.

Los valores son parte de la cultura, y se ubican en el ámbito de lo espiritual y lo universal. El valor es la orientación e intensidad del sentido asignado a algo, en función del esfuerzo realizado para el logro deseado.⁵

Los valores son aquellas concepciones prácticas (y normativas) heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, de su seguridad presente y de su voluntad de trascender al tiempo mediante sus sucesores. En este sentido, se puede decir que toda la cultura es un valor, pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores. Los valores sólo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social.

Los valores identifican y refuerzan, mediante propuestas socioculturalmente coactivas de comportamiento, las áreas importantes del tejido cultural, de cuyo buen funcionamiento depende la sobrevivencia y el logro de los fines del grupo. Aún cuando los valores no son muy visibles, éstos pueden ser encontrados en memoranda, documentos, declaraciones y materiales públicos. Ellos tal vez sean expresados como metas, misiones, estatutos, estrategias ("la calidad es nuestra prioridad"), filosofías ("creemos que la gente es nuestro más importante recurso"), por ejemplo.

Por otra parte, cabe señalar que debido a que estamos viviendo mayor pobreza, mayor injusticia en el reparto de riqueza, marginación de grandes grupos étnicos de la población mundial, retraso progresivo de países enteros, elevada demografía, entre otros problemas; el mundo actual exige que todas las personas provoquemos un cambio positivo en las diferentes ramas en las que nos desarrollemos; por lo que la cultura pasa a jugar un papel trascendental en la actualidad, y así mismo, los empresarios tienen una responsabilidad muy importante, una responsabilidad con la sociedad. Ya que la empresa ha sido siempre (especialmente a partir del surgimiento de la economía mundo), un espacio de producción cultural por excelencia; pero no sólo de cultura material sino también de cultura social y simbólica. En primera instancia, transformó las relaciones del hombre con la naturaleza en su empeño de apropiación y transformación; en segundo nivel transformó muchas de las relaciones e instituciones sociales; y en tercer lugar, modificó profundamente la significación de los bienes simbólicos, incluso aquellos del ámbito religioso. Por lo anterior, hoy más que nunca la empresa tiene una gran responsabilidad con la humanidad; ya no es suficiente contar con empresarios y directivos que generen riqueza para sí mismos y sus

⁴ P. Kotter, John. *Cultura de empresa y rentabilidad*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España. 1995. Pág.4

⁵ Iglesias González, Leonard. *La cultura, los valores y la educación*. Ed. Fondo Editorial. Nuevo León. Monterrey. 1993. Pág. 12

empresas, sino que deben poseer un arraigo social, un compromiso con la comunidad y con los miembros de las organizaciones, de manera que hagan crecer a sus empresas, respondan a los accionistas y al mismo tiempo logren desarrollar y capacitar a su gente y a la comunidad de manera que sean cada vez más competitivos e incrementen el capital intelectual de la organización.

Esos nuevos empresarios y directivos necesitan colaborar con los esfuerzos comunitarios y nacionales de crear nuevos empleos que enriquezcan la economía en la que se desarrollan. Y más aún, tienen un reto de apoyar la evolución moral y ética de la sociedad, a través de su influencia y participación en el entorno. El papel de la empresa no se puede limitar a crear riqueza material a través de los negocios al margen de cualquier tipo de consideración ética; por el contrario se puede decir que una de sus finalidades es la de crear riqueza espiritual, literalmente hablando, en los hombres que se desarrollan alrededor de ella y de promover una mejor relación entre ésta y los elementos que constantemente se enlazan con la misma.

Las nuevas organizaciones de nuestro mundo interdependiente e inmerso en problemas y retos globalizados requieren formar una cultura de respeto a las diferencias de visión de largo plazo, de responsabilidad con el medio ambiente y con la comunidad, dentro de esfuerzos globales de fortalecimiento de la educación y de las condiciones de desarrollo sostenido para las grandes mayorías, que incluso son las bases de crecimiento de los mercados. En otras palabras, la empresa de hoy tiene una responsabilidad social, una responsabilidad del futuro del hombre y de la sociedad. La empresa, tiene que ser generadora y corresponsable del desarrollo personal de sus miembros y contribuir con los esfuerzos del desarrollo económico y social de las comunidades donde opera.

Las empresas líderes que pretendan situarse en la sociedad del futuro con rentabilidad-responsabilidad, tienen que reestructurar su visión y valores en función de esa convivencia diferente. Esto no significa quemar las naves del pasado sino redefinirlo y recuperarlo para las necesidades nuevas. Una necesidad actual es un empresario socialmente responsable; que sea un agente de cambio, un impulsor del progreso integral, en el que junto a su empresa, prosperan sus empleados y trabajadores, sus proveedores y sus clientes, así como la sociedad en su conjunto, al contribuir a la creación de empleos, procurar la protección del medio ambiente y promover la competencia leal entre las empresas de su ramo.

Un empresario socialmente responsable se interesa por sus trabajadores porque sabe que con empleados y obreros más capacitados que tienen satisfechas las necesidades de sus familias, puede mejorar el rendimiento y competitividad en el mercado. Respeta a sus clientes, entregándoles productos de calidad y ofreciéndoles servicios de post-venta, como el otorgamiento de garantías suficientes para sus productos y cuida a sus proveedores, porque sabe que sin ellos no tendría la posibilidad de cumplir con sus metas de producción.

Es de hacer notar, que la ética debe ser el camino a seguir por el hombre de negocios, que aspira a tener una mayor permanencia en el mercado. No basta con identificar las reglas éticas, es imprescindible respetarlas, y observarlas permanentemente, ya que no podemos emplear, por citar

un ejemplo, medios moralmente cuestionados para obtener un fin bueno, que en este caso sería el crecimiento económico de la empresa.

Este es el momento en el que las empresas deben darse cuenta del importante papel que tienen como fuerzas productoras de cultura; y que además de buscar rentabilidad y calidad, pueden al mismo tiempo operar con responsabilidad, pensando en el futuro de la humanidad y del planeta, lo cual traerá consigo el crecimiento exitoso de más negocios.

Además, la responsabilidad social puede ser una ventaja competitiva, una ventaja cultural para las empresas, pues muchas compañías pueden ganar más atención y diferenciarse si se convierten en patrocinadoras de grandes causas sociales. The Body Shop ha atraído muchos clientes leales basándose en el apoyo de la compañía a importantes causas sociales, como la protección al medio ambiente, la ayuda a las personas sin hogar, la protección de las ballenas, etc. La compañía Nike invita a sus clientes a devolver sus viejos zapatos Nike para poder ser distribuidos entre los necesitados, o reciclarlos en colchonetas de gimnasio u otra cosa. Construir un carácter cívico y no solo un carácter de negocios puede crear gran interés, respeto y lealtad.⁶

Sin embargo, algunas empresas llevan ese marketing relacionado con una causa durante un mes tan solo; si uno compra determinado producto darán determinado dinero para la fundación contra el cáncer, por ejemplo; pero esto no hace que la corporación parezca permanentemente dedicada a nada.

Finalmente, un ejemplo claro de una cultura de negocios que impulsó al éxito a la empresa, ha sido la de la organización Bimbo. Los factores más significativos para el éxito de la empresa fueron:

- La empresa fue creada por un grupo de personas cuyos talentos se complementaban, quienes fueron: Lorenzo Sevitje, cuya capacidad de cambio y arraigadas convicciones fueron la clave para que desarrollara la misión de la empresa; Jaime Sendra, cuya principal aportación fue en el área de planeación y animación de la empresa; Alfonso Velasco aportó la tecnología, tanto de los productos mismos como de su producción en serie. Inventaba productos e imprimió al negocio altos índices de calidad; Jaime Jorba, fue el hombre de ventas, tesorero y eminentemente práctico. Aportó a la empresa la proyección de la distribución y la formación moral de los vendedores.
- Una visión no instrumental de la gente, conduciendo a relaciones laborales y sindicales armoniosas.
- La reglamentación por escrito del comportamiento de todo el personal
- La atención cuidadosa al proceso de inducción de nuevos empleados y a la superación continua de los existentes.
- Tratar siempre de desarrollar nuevos productos (innovación), y mejorar la calidad de los existentes.
- Desarrollo de proveedores en lugar de integración vertical (confianza en ellos).

⁶ Handy, Charles. *Repensando el futuro*. Editorial Norma S.A. Colombia, Bogotá. 1998. Pág. 200

Es decir, aspectos como confianza, innovación, calidad, valores, y en general un modelo de empresa humana, fueron y han sido de vital importancia para la organización; aún cuando en un inicio no se manejaban como cultura de negocios y nadie se preocupaba por estos aspectos en una época donde la economía mexicana estaba protegida. Sin embargo, actualmente, además de estos aspectos es necesario tomar en cuenta algunos más que conformarán la actual cultura de negocios internacionales.

1.3. La cultura empresarial en el diseño de estrategias de Negocios Internacionales

Debe quedar claro que el grupo humano y la cultura son realidades inseparables; no pueden existir el uno sin el otro. Dado que los grupos humanos se suelen dividir, por razones de su propia organización interna, en subgrupos, la cultura tendrá diversas ramificaciones a modo de subculturas que responden a las necesidades de organización y de significaciones específicas que cada grupo tiene. Por ejemplo, dentro de lo que podríamos llamar, con imperdonable generalización, cultura mexicana, es clara que la cultura de los universitarios es muy diferente a la cultura campesina; la cultura de los ingenieros es distinta a la cultura de los médicos; la cultura de los empresarios es distinta a la de los eclesiásticos, etc. En esta ramificación inevitable en donde se experimenta la macrocultura de la sociedad, es donde situamos la cultura organizacional que tiene lugar en una empresa como medio para lograr sus objetivos. La cultura organizacional en este caso, es la cultura de la empresa en todos sus niveles.

Se entiende por cultura empresarial, al conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces en la resolución de los problemas. Algo es "cultural" cuando, un individuo que no se comporta de manera corriente, el resto, automáticamente lo dirige hacia la manera aceptada de hacer las cosas.⁷

Ésta como las demás culturas se genera grupalmente, se sistematiza en normas y valores (estos últimos considerados como parte importante de la cultura empresarial, ya que de ellos depende en gran medida que la cultura empresarial se fortalezca o se debilite, pues si se vigorizan, ésta se consolida, si se dejan de observar, tiende a deteriorarse), tradiciones, creencias, hábitos, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para sus fines económicos y sociales. Además, es inculcada a los nuevos miembros para, que de este modo, trascienda.

Por otra parte, la cultura empresarial se integra por elementos como son: religión, lenguaje, arte, ciencia, economía, sociedad y Estado. Dentro de estos tres últimos elementos (interrelacionados estrechamente entre ellos), se mueve la cultura de las organizaciones, de acuerdo con los fines propios de la empresa, cuya función principal como parte de la economía, es producir y administrar los bienes de consumo y de servicio que demanda la sociedad. Por lo tanto la cultura empresarial y la sociedad están también permanentemente unidas, pues es dentro de la primera donde se dan las relaciones comerciales y de producción que existen entre empleados y clientes, proveedores, accionistas y empleados de las corporaciones.

⁷ P. Kotter, John. *Op. Cit.* pág. 5

La cultura empresarial puede ser transmitida a los sujetos que se relacionan con ella, a través de la educación, que en este caso se puede identificar como cursos de capacitación, diplomados, talleres, campañas de concientización o estímulos al personal. Estos sujetos al adoptar la cultura de la organización e interiorizarla, consolidan sus valores y propician la evolución de ésta última.

Al conceptualizarla de esta forma podemos ver que la cultura de una organización empresarial, no es lo mismo que la estrategia, o la estructura de la empresa; a pesar que estos términos, al igual que otros, como visión o misión, en ocasiones se utilizan, casi como si fueran intercambiables, debido a que todos ellos juegan un papel importante, junto con el entorno competitivo y regulador, en el condicionamiento y determinación del comportamiento de las personas. Una estrategia es, simplemente un planteamiento lógico que establece de que forma se deben hacer algunos movimientos en una dirección específica. Las creencias y las prácticas de gestión determinan si una estrategia específica es o no compatible con la cultura de la empresa. Cuando no lo es a la empresa usualmente se le hace difícil implantar con éxito la estrategia. Pero, incluso, cuando se logra implantarla con éxito, los patrones de comportamiento que implican una determinada estrategia no pasan a formar parte de la cultura hasta que la mayoría de los miembros del grupo, estimulan, de forma activa, a los nuevos empleados, para que sigan esos comportamientos y prácticas.

En cuanto a la misión de la empresa, ésta da una dirección, le da significado y sentido al trabajo de todos, define los límites de lo que se debe o no hacer, al mismo tiempo que representa un desafío para los que están en la empresa.

Así mismo, una de las manifestaciones de la cultura es la concepción declarada por la empresa de su misión como organización. En la misión se expresan creencias, actitudes y valores. Es la forma de percibir, pensar y sentir que se ha hecho explícita en la organización, tal es el caso de los siguientes ejemplos:

“Delta Air Lines es una compañía de transporte, cuya actividad principal es el transporte aéreo de pasajeros, de carga y de correo, tanto en mercados externos como internos.

Tenemos en mente satisfacer las necesidades del mercado, mediante el suministro de servicios de transporte de alta calidad, dentro de un marco de actividad ética y legal. Mantendremos un nivel de utilidades suficiente para respaldar nuestro crecimiento y para dar a nuestros accionistas un rendimiento atractivo sobre su inversión a largo plazo”.⁸

De igual forma Gamesa ha sido una empresa líder en México, en el sector alimentos. Ha logrado desarrollar elevados niveles de productividad y una cobertura nacional, con su amplia variedad de productos. Su misión: “Desarrollar, producir y comercializar bienes de consumo de óptima calidad, para satisfacer las necesidades del consumidor, siendo altamente competitivos.”⁹

Actualmente, la empresa ha señalado, entre otras, a la calidad y a la capacitación como valores primordiales y estratégicos para la competitividad en este mundo globalizado. Habida cuenta de las condiciones imperantes en las que pretende lograr con éxito sus metas, se ha percatado de que

⁸ Garza Treviño, Juan. *Administración Contemporánea*. Alhambra Mexicana. México 1995. Pág. 447

⁹ Idem. Pág. 448

lo único que no se puede adquirir en los bancos (capital), ni en las salas de exhibición (tecnología), es la dimensión más espiritual de la empresa: la calidad humana de las relaciones productivas, el estilo de liderazgo, la cultura y el clima organizacional. Por lo tanto, la cultura organizacional es la verdadera fuerza vital de una empresa; las máquinas y la tecnología son tan sólo los instrumentos intermediarios entre esa fuerza y la obtención de los objetivos. Por ejemplo, en cuanto al liderazgo empresarial, no son pocas las empresas que han descubierto que formar líderes dentro de su personal o traerlos de fuera es una prioridad más importante que la innovación tecnológica. Descubrimiento prometedor para su desarrollo y crecimiento, dado el trascendental papel que tiene un líder dentro de la empresa.

Cabe señalar que todas las empresas tienen una cultura, a pesar de que algunas tengan una cultura más fuerte que otras o que den la impresión de que no se cuenta con ningún tipo de cultura. Las empresas tienen una cultura, porque las condiciones necesarias para su creación se producen con mucha frecuencia; ya que todo lo que en apariencia se necesita, es que un grupo de empleados interactúe durante un periodo de tiempo significativo, y que tenga un cierto éxito relativo en todo lo que emprenda o acometa. Las soluciones que, de forma repetida, muestran ser capaces de resolver eficazmente los problemas que ese grupo afronta, tienden a convertirse en parte de la cultura. Si una solución es eficaz durante mayor tiempo, más fácilmente se enraizará en la cultura. Así, si la dirección incrementa los gastos, cada vez que las ventas dejan de crecer y, en apariencia, esa acción, aumenta siempre los ingresos de forma significativa, este patrón de comportamiento, tiende a convertirse en parte de la cultura de la empresa. Dependiendo de las circunstancias específicas, un valor o creencia relacionado, con ese hecho puede llegar a convertirse en parte de la cultura; por ejemplo: "la publicidad es de gran ayuda para solucionar una situación negativa".

Las ideas o soluciones que se enraizan en una cultura, pueden tener su origen en cualquier punto de la organización: en un individuo, o en un grupo, en los niveles más bajos de la organización, o en sus niveles más altos. Pero con frecuencia en las empresas que tienen una fuerte cultura empresarial esas ideas se asocian con el fundador o con uno de sus líderes iniciales que lograron estructurarla como una visión, una estrategia de negocios, una filosofía o como las tres cosas a la vez.

Lo que hace, que todo esto sea difícil, es que por supuesto, los valores y las normas, son invisibles, y las acciones que las refuerzan aparecen de manera subconsciente, por lo cual las personas no son conscientes de la cultura o del papel que desempeñan en ayudar a mantener una cultura concreta.

La cultura empresarial está formada por dos niveles. En el nivel más profundo y menos visible encontramos los valores que son compartidos por las personas que son miembros de un grupo y que tienden a persistir a lo largo del tiempo, aunque se produzcan cambios en la composición del grupo. Esas nociones sobre "lo que es más importante" pueden variar de forma significativa entre una empresa y otra; en algunos casos, las empresas se preocupan mucho por el dinero; en otros, por la innovación tecnológica o por el bienestar del personal. Es en este nivel donde tratar de modificar la cultura de una empresa podría constituir una tarea difícil, debido a que en parte los miembros del grupo no son conscientes de los valores que los mantienen unidos.

En un segundo nivel, el cual es más visible que el anterior, la cultura representa los patrones de comportamiento o estilo de una organización, que los empleados se encargan de estimular automáticamente en sus nuevos compañeros. En este nivel, la cultura se resiste a los cambios, pero nunca con la intensidad que se encuentra en el nivel de los valores básicos. Por lo anterior, el adoptar una nueva cultura no es fácil, pero vale la pena pues ayudará a la empresa a afrontar mayores dificultades de una manera más fácil y exitosa.

Por otra parte, a pesar de que en términos generales, nos referimos a la cultura de empresa en singular, algunas veces, las empresas, tienen múltiples culturas que, frecuentemente están asociadas con diferentes grupos funcionales, o localizaciones geográficas. Aún más, en una subunidad, relativamente pequeña pueden existir múltiples culturas e incluso, subculturas, que entren en conflicto entre sí. Las organizaciones, muy grandes y muy dispersas geográficamente pueden tener cientos de culturas distintas; ya que se ha llegado a la conclusión, que los grupos de trabajo que se desarrollan dentro de las organizaciones pueden llegar a desarrollar culturas únicas y propias, capaces de afectar negativamente o de potenciar la rentabilidad de la empresa; la idea es de crear o mantener una sola cultura para toda la organización, pues esto facilitará que toda la empresa marche hacia la misma dirección.

Las culturas pueden mantenerse estables durante un cierto periodo de tiempo, pero nunca son estáticas. En ocasiones, las crisis obligan al grupo a reevaluar algunos valores o algunas prácticas ya establecidas. Los nuevos desafíos pueden provocar que se generen nuevas formas de hacer las cosas. Con frecuencia los cambios en los miembros clave, la asimilación rápida de nuevos empleados, la diversificación hacia áreas de negocio muy diferentes y la expansión geográfica puede debilitar o cambiar la cultura vigente.

Un número suficiente de crisis y cambios, junto con la ausencia de los mecanismos que permitan perpetuarla, pueden destruir una cultura o debilitarla demasiado. Pero por el contrario, las culturas pueden crecer hasta llegar a ser muy fuertes; sucede cuando existen muchos valores, patrones de comportamiento y prácticas comunes, y los niveles de la cultura están íntimamente interconectados entre sí. La continuidad del liderazgo, la estabilidad de los miembros del grupo, la concentración geográfica, los grupos pequeños, y un relativo nivel de éxito, son todos factores que contribuyen a la estructuración de una fuerte cultura de empresa.

Usualmente los empresarios observan culturas de empresas todo el tiempo. Cuando no son las de su propia organización, sus características más visibles y poco usuales, los impresionan fuertemente: la apariencia conservadora de la forma de vestir de los vendedores de IBM, el compromiso con la empresa y sus productos que manifiestan los empleados de Honda y Matsushita, la informalidad de Apple y de muchas otras empresas de alta tecnología; sin embargo, cuando la cultura es la de su organización, con frecuencia pasa inadvertida hasta que tratan de implantar una nueva estrategia que finalmente es incompatible con la organización, o con la deficiente cultura de la misma. En esos casos es cuando se percibe, de forma muy directa, el poder de la cultura.¹⁰

La cultura de la empresa puede tener repercusiones importantes en la rentabilidad a largo plazo de la organización; dependiendo si ésta es fuerte o débil. En el caso de las culturas fuertes, estas pueden tener un poderoso impacto en los individuos y en sus comportamientos, en especial cuando se trata de entornos muy competidos; su influencia puede ser incluso, más poderosa, que todos los demás factores que se analizan en la bibliografía empresarial y organizacional (estrategia, estructura de la organización, sistemas de gestión, instrumentos de análisis financiero, etc.). Así mismo, ponen énfasis en los factores constituyentes clave de la gestión (clientes, accionistas, empleados) y en el desarrollo del liderazgo a todos los niveles, mostrando con un amplio margen, niveles de rentabilidad superiores a las organizaciones que no poseen esas características.

Por su parte, las culturas débiles afectan negativamente la rentabilidad de las empresas pues tienen un impacto financiero negativo debido a que tienden a impedir que las empresas realicen los cambios estratégicos y tácticos que necesiten, ocasionando así que las empresas sean incapaces de adaptarse a su entorno.

Las culturas de empresa que limitan el desarrollo de una sólida rentabilidad a largo plazo, no son raras, se desarrollan con facilidad, incluso en empresas que están llenas de personas razonables e inteligentes. Las culturas que estimulan comportamientos inadecuados e impiden el cambio hacia estrategias más eficaces tienden a estructurarse lentamente y en silencio a lo largo de los años, especialmente cuando las empresas están siendo gestionadas eficazmente.

Una vez que ese tipo de cultura existe, puede ser muy difícil cambiarla, debido a que las personas implicadas no la perciben, ya que, entre muchas otras razones, la propia cultura, ayuda a mantener la estructura de poder existente en la empresa.

A pesar de que se resisten a ello, las culturas de las empresas pueden modificarse para que se conviertan en un factor que potencie la rentabilidad. Este constituye un cambio complejo, que exige tiempo y que requiere la presencia de un fuerte liderazgo (que a veces, es algo muy diferente a lo que se percibe como un directivo excelente.) Ese liderazgo, debe tener como guía una visión realista sobre que tipo de cultura potencia la rentabilidad: una visión que es difícil de encontrar tanto en la comunidad empresarial como en la bibliografía sobre la cultura de la empresa.

1.4. La nueva cultura de Negocios Internacionales y el papel de las empresas micro, medianas y transnacionales

La estructura de una organización está directamente relacionada con su cultura empresarial. Las fórmulas de organización burocráticas, centralizadas y rígidas respondieron a un modelo de cultura tradicional empresarial, que está transformándose hacia culturas descentralizadas las cuales pretenden adoptar valores como la flexibilidad y la reorganización permanente.

Las culturas tradicionales suelen ser poco adaptables al entorno y adoptan muchas formas. En las grandes empresas con frecuencia, se caracterizan por un cierto nivel de arrogancia, de aislamiento, burocracia, y centralización, todo ello reforzado por un sistema de valores que genera

en los directivos mayor preocupación por ellos mismos que por los consumidores/clientes, accionistas, los empleados, o por el buen liderazgo. En tales culturas, los directivos tienden a ignorar importantes cambios que se producen en el entorno y a aferrarse a estrategias obsoletas y a prácticas sofisticadas. Esa actitud dificulta a todos, especialmente a los que están por debajo de ellos, la implantación de nuevas y mejores estrategias y prácticas de gestión. Además esos directivos tienden a eliminar a las personas que atribuyen especial importancia a la integridad, a la confianza y a la preocupación por los demás seres humanos.

Además de lo anterior, otros factores dictaban la cultura tradicional corporativa: la estructura jerárquica que las corporaciones heredaban, y el mito moderno de "máquina" organizacional. La cultura tradicional dictada por estos factores es básicamente de obediencia –a los imperativos de la cadena de mando y a las exigencias de tareas altamente controladas.

Pensemos en las primeras industrias acereras latinoamericanas que surgieron en la primera década del siglo XX. Al abrir la acería, los fundadores contrataban a una gran cantidad de hombres rudos, que venían del campo, que no sabían leer ni escribir, que no conocían los procesos de fundición, ni de rodado y modelado. Ninguno de los reclutados conocía de contabilidad, de nóminas, de ingeniería. Por lo tanto, todo el poder que dan el capital, el nivel jerárquico, el conocimiento y la tecnología, estaban en la alta dirección. Abajo se obedecía y se disciplinaba a ser una prolongación, de la "máquina". Era la época del hombre robot. Se requería que los trabajadores fueran sumisos, obedientes, disciplinados, mecánicos; que no pensarán, que sólo venderían o rentara su musculatura para cargar de carbón los hornos, para mover pesadas palancas, para echar sobre los hombros bultos de material, para acercarse al calor de las llamas.¹¹

Es decir, en las viejas culturas, todo el poder, la autoridad y el control estaba arriba, en el pico de la pirámide y las relaciones eran muy autoritarias. La nueva cultura de negocios propone descentralizar la toma de decisiones y el poder hacia los niveles de especialización. Los trabajadores especializados han cobrado un nuevo estatus. En la nueva cultura no sólo los directivos conocen el negocio; sino que todas las líneas de mando están ocupadas por profesionales con licenciaturas y en un proceso permanente de actualización y sobreespecialización que los hace interactuar de tú a tú con los dueños y directivos.

En la época contemporánea, se persigue una cultura más abierta y competitiva que busque mejorar los recursos de la organización y lograr resultados en un mundo multicultural y globalizado. Las organizaciones están descubriendo que su estructura de operar o de dirigir debe cambiar.

Las organizaciones de hoy crean ambientes globalizados, con criterios y normas que pueden funcionar en cualquier país del mundo creando productos y servicios de calidad, competitivos, en continuo desarrollo y perfeccionamiento. Forman también, ejecutivos y trabajadores que puedan ejercitar sus conocimientos y manejar sus vidas en cualquier comunidad de negocios del planeta. Así, tanto los estándares de calidad, de diseño y de estructura organizacional como las prácticas de administración y dirección de negocios tienden a homogeneizarse formando una cultura de

¹¹ Siliceo, A. Alfonso. *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. Ed. Mac Graw Hill. México. 1999. Pág.14

negocios internacional, de clase mundial, globalizada, siendo esta cultura común en las mejores y más exitosas empresas.

Actualmente la nueva cultura de negocios exige ser inflexibles respecto a los valores básicos adaptables y flexibles con la mayoría de las prácticas de gestión y otros valores. Exige presionar con firmeza para tener éxito, pero sin permitir que el sentimiento de orgullo, que usualmente acompaña el éxito, se convierta en arrogancia. Requiere también la presencia de un fuerte liderazgo en la cima, pero sin que asfixie o disminuya a los líderes que se desarrollan en los niveles inferiores. Esta cultura fomenta cualidades como perseverancia al esfuerzo (para hacer frente, entre otras cosas a la esquivez de los clientes), inagotables recursos de imaginación, y trabajo armónico en equipo, lo mismo que autonomía individual. Es así como se ha ido formando una nueva cultura de negocios internacionales capaz de responder al entorno actual y a las necesidades de las empresas y de la humanidad.

La globalización y la competitividad de hoy no dejan otra alternativa que la de modificar la cultura de las empresas a esta nueva cultura empresarial, que es aplicable tanto para las grandes corporaciones, como para las micro, pequeña y mediana empresa, y así mejorar las posibilidades que tiene este sector de sortear con éxito los desafíos que conlleva a convivir en la aldea global. Ya que hoy el mercado mundial espera que el automóvil hecho en México sea tan bueno como uno hecho en Alemania, Estados Unidos o Japón, o que el servicio que se ofrece en cualquier país en vías de desarrollo sea de tan buena calidad como el mejor que se presenta en el país más desarrollado. Esto implica un cambio de actitud para mantener el liderazgo del mercado, ya que en el mercado global, cuando alguien compra algo, no le importa si ese producto se fabrica en México, Zimbabwe o en Bruselas, lo que le importa es que su producto este a la fecha apropiada, en el lugar oportuno y que reúna los estándares de calidad requeridos para sus procesos de producción y comercialización.

Los nuevos tiempos del hoy y del mañana traerán una nueva manera de competir. Triunfarán las compañías que dominen primero esas nuevas maneras de competir y superen todas las barreras de organización normales haciendo las cosas de manera diferente. En este entorno, donde no se dispone del tiempo del que gozaban los dirigentes de la era industrial para tomar las decisiones adecuadas, donde el tiempo apremia y la competencia y tecnología aceleran el paso día a día; no es necesaria una estructura organizacional muy rígida. La organización se debe convertir en la organización proactiva que se adelanta a los hechos, y que responde a los sucesos futuros y probables; por lo que, se necesita una estructura que le permita adaptarse al entorno; se necesita una estructura flexible. Por lo tanto, las organizaciones de hoy tienen que ser centralizadas y descentralizadas al mismo tiempo; globales y locales, diferenciadas e integradas, muy ajustadas y sueltas. Tienen que hacer planes a largo plazo y sin embargo seguir siendo flexibles. Sus trabajadores deben ser más autónomos, pero por otra parte estar integrados en un equipo. Todo esto parece confundir en un momento dado, pues parecen ser claras contradicciones y no se trata de elegir entre cada opuesto, sino de reconciliarlos; y la manera más fácil es teniendo una adecuada cultura dentro de la organización que ayude a esto.

Así, el tema estratégico para las organizaciones del siglo XXI, será el conseguir equilibrar sus actividades: que poner en el centro y que poner en el espacio alrededor de éste. Por ejemplo, una organización tiene que ser lo suficientemente pequeña como para ser humana y flexible, pero, al mismo

tiempo, en determinadas áreas, tiene que ser grande porque necesita cierto nivel que ofrecer al mercado. Esta es la razón por la cual vemos organizaciones tratando de centralizar y descentralizar al mismo tiempo.

Estamos ante el surgimiento de la organización inteligente, cuyo capital más importante es la capacidad de generar conocimiento y tecnología, de inventar y aprender, de crear nuevas formas y sistemas para competir en un mundo en continuo progreso. Estas organizaciones se distinguen por dirigirse al mercado y adaptarse a las nuevas condiciones cambiantes para lograr responder con mayor eficacia los retos de la nueva tecnología, de las necesidades emergentes de los clientes y del mundo social. Su característica esencial es la organización flexible: agilidad para hacer crecer el número de productos y servicios, la cantidad de personal, el número de instalaciones, flexibilidad para implantar nuevos procesos, para dar un servicio personal a la velocidad y costo de las antiguas líneas de producción masiva, etc.

La flexibilidad, el cambio y la competitividad terminarán por enterrar a las instituciones piramidales. Este modelo que se heredó de la organización militar y de la Iglesia tiene que dejar paso al nuevo concepto de la organización molecular, en la que cada unidad o área de la empresa tenga la suficiente autonomía para analizar el mercado desde su especialidad y pueda tomar las decisiones con la libertad necesaria para permanecer en la vanguardia, sin esperar las decisiones centralizadas de la organización rígida y piramidal. Cada área permanecerá como una molécula independiente y funcionalmente relacionada con sus clientes internos o externos. Se regirá como una empresa independiente y responsable de su crecimiento y utilidades. Su integración a la organización madre será a través de la filosofía, misión, valores y estrategias comunes, así como su aportación a los intereses generales.

Esta flexibilidad necesaria dentro de la organización para adaptarse rápidamente al entorno actual sólo podrá generarse adoptando la nueva cultura de negocios. Ya que en los últimos años del siglo XX, la cultura corporativa ha sido en general un ancla al cambio. Si cuestionamos a la mayoría de las empresas acerca de su cultura, nos explicarán como hacen sus proyectos de reingeniería, como se adaptan al desarrollo de los mercados, como intentan implementar una nueva estrategia o como cierran el trato de una nueva adquisición; pero jamás hablarán de lo que realmente se refiere una cultura.

Bien o mal todas las empresas poseen una cultura, mientras se tenga un relativo éxito. Los únicos sitios que carecen de una cultura corporativa son las empresas que han tenido largos períodos de fracasos – organizaciones que han pasado por un período problemático o por una reestructuración de personal. Sitios como esos no tendrán una cultura. Pero si tenemos un grupo de gente relativamente estable y con un relativo éxito siempre existirá una cultura. De modo que la cultura corporativa, tendrá lugar de todas maneras. Pero lo más importante es que es posible crear una cultura que facilite el cambio, y que ayude a la organización a adaptarse y que no se convierta en un ancla. Las empresas que parecen tener esas culturas en la actualidad – o algo parecido a esas culturas- y que operan en entornos altamente competitivos generalmente son mucho mejores que la competencia, con un gran margen de diferencia.

Todavía podemos esperar más decenios de rápido cambio y entonces es cuando vamos a tener que aprender a hacer de la cultura corporativa algo que no sea un ancla para el cambio y el progreso, sino

algo que facilite a las empresas a adaptarse al cambio. Algo que haga de las organizaciones rígidas e inadaptables una organización flexible.

La nueva cultura, debe aportar soluciones nuevas a los problemas que enfrente la empresa. Será útil, para comprender el funcionamiento de la organización y para encontrar caminos para hacerla más eficaz. Algunos de sus beneficios serán que permitirá comprender y predecir el efecto en la implantación de estrategias y/o políticas necesarias para el progreso de la organización. Comprender y aplicar esta cultura, permitirá valorar y responder a cualquier fenómeno de cambio interno. Pero sobre todo, permitirá desarrollar un sentido de eficacia que sostendrá a la organización.

Es así como la nueva cultura de negocios internacionales pasa a ser tan importante en la actualidad y por lo tanto presenta muchas características, que en su conjunto llegan a formar una cultura empresarial muy fuerte, tales como: un nuevo liderazgo, trabajo en equipo, confianza dentro de toda la organización, delegación de responsabilidades, cero burocracia, preocupación por la innovación, la creatividad y la motivación, etc. Sin embargo, no existe una estructura cultural "ganadora" que funcione y se ajuste a todos los casos. Una cultura que favorezca la toma de decisiones sobre la marcha puede ser la adecuada para una pequeña empresa, pero puede ser negativa o más complicada para una grande, por ejemplo; por lo cual las empresas deberán tratar de implantar la mayor parte posible de las características de la nueva cultura de negocios, pero siempre acoplándola a su situación específica.

1.4.1. Iniciativa, confianza, motivación y creatividad dentro de la organización.

Las organizaciones no podrán competir en una economía global si no tiene alta calidad a bajo costo, y la empresa no puede conseguir alta calidad y bajos costos sin una cultura de "alta confianza". Una alta confianza tanto dentro como fuera de la organización, es decir, confianza con empleados, clientes, proveedores, etc. Para conseguir una cultura de alta confianza la organización se tendrá que basar y centrar en principios básicos universales que corresponden a todas las relaciones humanas y organizaciones, por ejemplo, la justicia, el juego limpio, la honestidad, la integridad. Son principios con los cuales nadie esta en desacuerdo, todo el mundo los acepta; conllevan una especie de sentido común universal.

Generalmente la delegación de responsabilidades surge cuando existe mucha confianza. Un ejemplo de una empresa que ya esta implementando una cultura de alta confianza es la cadena hotelera Ritz Carlton, cuyos principios de operación han producido una cultura y un asombroso nivel de delegación de facultades en el personal, ocasionado por la confianza, ya que cuando hay poca confianza es necesario utilizar el control y no se puede delegar responsabilidades porque todos se dirigirían hacia diferentes direcciones. No habría una visión común ni un sistema de valores común basado en los principios que todos acepten. En consecuencia, tampoco habría calidad porque la calidad requiere que todos, de arriba abajo en el proceso total, tenga la idea de calidad en su corazón y en su mente. Por todo ello la delegación y la calidad están completamente integradas en una cultura de alta confianza.

En la cultura empresarial, los miembros de la organización, se apoyan mutuamente, con el fin de detectar los problemas e implantar las soluciones que sean prácticas y viables. Existe un sentimiento compartido de confianza: los miembros de la organización, creen sin duda, que son capaces de afrontar los problemas y oportunidades que se les presenten, sin importarles su naturaleza. Existe un entusiasmo ampliamente difundido, por hacer lo que sea necesario por alcanzar el éxito de la organización. Los integrantes de la organización, son receptivos al cambio y a la innovación. Este tipo de cultura, valora y estimula el espíritu emprendedor, que puede ayudar a una empresa a adaptarse a un entorno cambiante permitiéndole identificar y explotar nuevas oportunidades.

Un ejemplo, es la empresa 3M cuya historia cultural muestra que la empresa siempre esta dispuesta a financiar el desarrollo de iniciativas interesantes, aunque se genere en los niveles más bajos de la organización. Sus miembros se muestran orgullosos de la amplia disposición que existe en la empresa para evaluar las nuevas ideas de una forma abierta y libre de prejuicios y para asumir riesgos dentro de límites prudentes. Siguiendo ese enfoque la empresa ha creado áreas de importantes negocios.¹² Es decir, en las culturas sanas la iniciativa se valora verdaderamente y se fomentan a cualquier nivel de la organización. No sólo en las altas esferas, también en los niveles medio y bajo. Así, cuando se enfrentan a problemas y oportunidades, tienen muchas fuentes de iniciativa dentro de la organización para actuar.

En lo que respecta a la motivación cabe señalar que la nueva cultura de negocios es caracterizada por ser una cultura fuerte, donde los empleados tienden a marchar todos a un mismo ritmo, logrando altos niveles de rentabilidad debido a que crean un alto nivel de motivación entre los empleados, ya que los valores compartidos y los comportamientos, hacen que las personas se sientan bien al trabajar para la empresa, por lo que se crea un sentimiento de compromiso y lealtad que provoca como resultado final que las personas se esfuercen más.

Esa cultura se mantiene debido a que a) los niveles directivos dedican bastante tiempo a entrenar y comunicar la filosofía de la alta dirección y la esencia de la empresa; b) los logros que son consistentes con la cultura se reconocen en los informes de la dirección; y c) existen ritos que simbolizan la cultura, como la "borrachera de cerveza" de los viernes por la tarde. Todo esto lleva consigo que los empleados sientan que pertenecen a un club exclusivo.

Ligado con la motivación se encuentra la creatividad, la cual no podrá darse si la gente dentro de la empresa no se encuentra lo suficientemente motivada. Generalmente dentro de las organizaciones al tratar de maximizar los asuntos imperativos del negocio, tales como la coordinación, la productividad y el control se tiende a "matar" la creatividad, perdiendo así la organización una potente arma competitiva: las nuevas ideas; así también como se pueden perder la energía y el compromiso de su gente.

La creatividad se refiere a la capacidad de convertir las ideas existentes en nuevas combinaciones. Esta habilidad depende en gran medida de la personalidad, así como de la forma de pensar y trabajar. Sin embargo, la motivación, determina lo que la gente puede hacer en realidad. Una forma muy común de

¹² Idem. Pág. 52

motivación puede ser el dinero, pero en muchas situaciones no ayuda, si la gente siente que se le está sobornando o controlando; además, una recompensa en efectivo no puede impulsar como magia a las personas a considerar que la labor que realizan es interesante si en sus corazones siente que es aburrida. Por el contrario, la gente será más creativa si se siente motivada en primer lugar por el interés, la satisfacción y el reto del trabajo mismo, y no por presiones externas. Por lo tanto los directivos pueden ubicar a las personas en trabajos que se adapten a su habilidad y capacidad de pensamiento creativo, además de otorgarles autonomía (en cuanto a los medios pero no en los fines, es decir, se les da la libertad de decidir como escalar una montaña, pero no se necesita dejarles escoger la montaña), y distribuir con cuidado recursos importantes tales como el tiempo y el dinero que quizá se le pueda dar a un equipo o proyecto. Por ejemplo, bajo algunas circunstancias, la presión del tiempo puede acentuar la creatividad. En forma rutinaria, las organizaciones matan la creatividad con plazos falsos o demasiado rigurosos. Los primeros crean desconfianza, y los segundos causan agotamiento.

1.4.2. Delegación de responsabilidades, liderazgo y valores empresariales

Todas las características de la nueva cultura de negocios internacionales son muy importantes pero quizá la más importante es el nuevo liderazgo empresarial, debido a que es muy difícil que los cambios se generen de abajo hacia arriba, y más aún si consideramos que es difícil cambiar una cultura debido a lo poderosas que pueden ser las fuerzas que se oponen al cambio. Se necesita una dosis muy alta de poder para lograrlo, y normalmente, ese poder sólo se encuentra en los niveles más altos de la jerarquía de la organización. Generalmente se debe empezar con los individuos que ocupan los puestos de mayor responsabilidad, aunque puede ser también que esta transformación comience de los puestos medios o aun de los bajos; pero el proceso en ese sentido de abajo hacia arriba será más lento, y es mucho más difícil porque durante algún tiempo esas personas tendrán que enfrentar un entorno hostil.

Así mismo, los niveles medios y bajos de dirección, no dejan de ser parte importante de los cambios, pues en sentido estricto, es su actividad la que produce, finalmente los cambios. Por la misma razón los líderes de las altas esferas tendrán que crear liderazgo a todos los niveles de la organización; y podrán ser llamados quizá líderes de líderes, debido a que promoverán el desarrollo del liderazgo en todos los niveles de la empresa.

En esta era compleja y de mayor especialización en todos los niveles de la organización se requiere, no sólo líderes en los puestos de dirección y de gerencia; sino líderes en todos los niveles y todas las áreas de las empresas e instituciones. Estos serán los responsables de resolver los problemas en el lugar donde se originaron y en el nivel más bajo posible.

El liderazgo al que me refiero no es el tradicional, sino el liderazgo que se le ha llamado del siglo XXI, ya que si las estructuras organizacionales de las corporaciones van a ser diferentes y en cierta forma nuevas; entonces estas organizaciones deberán ser conducidas por nuevos tipos de líderes.

Estos nuevos líderes, no podrán sentarse y dejar que el piloto automático conduzca por ellos; deberán estar mirando siempre hacia delante, examinando el entorno, observando el desarrollo de la competición, detectando las tendencias emergentes y las nuevas oportunidades, evitando las crisis inminentes. Estos líderes muchas veces tendrán que dejarse guiar por su intuición, y tendrán mayor conciencia ética y corresponsabilidad con el medio ambiente y con las comunidades con las que interactúan. Descentralizarán el poder y democratizarán la estrategia involucrando una gran mezcla de personas diferentes de dentro y de fuera de la organización, se sentirán cómodos con el proceso de discontinuidad y entenderán como utilizarla para crear oportunidades, les gustará el cambio y promoverán una cultura a favor del cambio dentro de sus organizaciones.

Estos líderes tienen que reconocer que la nueva fuente de riqueza es la inteligencia; no la tierra, ni el dinero, ni las materias primas, ni la tecnología; son los cerebros y las habilidades del ser humano. Durante años los consejeros de las corporaciones han estado hablando sobre sus empleados como sus valores principales, pero ya es hora de que realmente se den cuenta que es totalmente cierto porque la única esperanza de una seguridad futura estriba en los cerebros de esas personas.

Deben convencerse de que las personas son los activos organizacionales más valiosos que existen y que son capaces de grandes logros; además, esto también se les debe de hacer entender a esas personas, se les tiene que ayudar a encontrar un significado y una realización personal en lo que hacen. Ninguna persona quiere, ni le gusta ser utilizada por la organización como víctimas o peones; por el contrario, quieren poder administrar sus propios recursos y sentir que están haciendo una contribución personal a algo que tiene algún sentido.

De las cualidades más importantes de estos líderes serán la humildad, la fortaleza de aceptar que realmente no son ellos quienes están a cargo de la empresa, que a la larga son los principios los que están al mando; y otra cualidad será la de tener la valentía de alinearse con los principios aunque sea frente a fuerzas sociales muy importantes y aunque en un principio sea para ellos más fácil mandar y ejercer el control de una manera tradicional.

Los líderes del mañana tendrán que aprender a crear un entorno que adopte el cambio, no como una amenaza sino como una oportunidad, y para esto se necesitaran personas con el suficiente autoconocimiento de sí mismos y autoestima para poder saber cuando se necesita un repertorio de competencias diferentes, sin sentirse amenazado por la necesidad de cambiar. En otras palabras, es necesario que tengan habilidad de diagnóstico, de entender que nuevas cosas se requieren, o que cosas se deben aprender, y además tener flexibilidad de comportamiento para poder cambiar.

También deben hacer que las fronteras de la organización sean lo suficientemente porosas y permeables para que puedan estar en contacto con los clientes, con la sociedad, con el mundo exterior, y así conseguir información. Pues se sabe que a menudo la gente de la periferia de las organizaciones suelen ser las más creativas y generalmente las menos consultadas.

Crean en la simplicidad interna, dejando que el interior de la organización sea tan simple y limpio como sea posible, sin tener todo tipo de políticas y reglas y desechos que se acumulan con los años, llevando a cabo un proceso de limpieza continua, un número mínimo de niveles en la jerarquía, y una mínima cantidad de burocracia.

Los líderes deben tener un sentido de propósito muy definido, un sentido de visión y una misión, y expresarlas muy claramente, de manera que recuerden siempre a todos lo que es importante, y crear un entorno en el cual todos sepan porque están ahí. Esta es la diferencia entre liderar y administrar, liderar es hacer las cosas correctas, mientras que administrar significa hacer las cosas correctamente.¹³

Los líderes eficientes no sólo tendrán que crear una visión, tiene que ser una visión con significado. Si las empresas tienen una visión que tenga sentido para las personas y ellas la comparten, nada puede evitar que tengan éxito. Los nuevos líderes se limitan a anunciar con claridad los estándares de actuación de la compañía y da a sus asociados la libertad de encontrar la mejor manera de lograr esos estándares. No intentan dirigir la actuación de ellos. No se trata de un liderazgo que controle lo que pasa, será un liderazgo que sugiera o apunte hacia un destino concreto imaginando o tratando de prever el futuro.

El trabajo principal del líder es el desarrollo de líderes, lo cual significa, crear las condiciones que permitan aumentar la capacidad de todos los empleados de tomar decisiones y de crear el cambio.

Pero más que esto, significa que el líder debe ayudar activamente a sus seguidores a alcanzar su máximo potencial de liderazgo. El problema, es que se han desarrollado cuatro o cinco generaciones de ejecutivos que saben más de administración que de liderazgo. Estos ejecutivos, trabajan más con estructuras, sistemas, procedimientos y reglas formales; esos son sus instrumentos de influencia, no la cultura. Los líderes, por el contrario, naturalmente entienden la cultura a un nivel intuitivo. Además, sólo con la influencia cara a cara que ejercen en las personas a través de sus comunicaciones, siempre son sensibles a las influencias culturales y prestan atención al hecho de crear la clase de cultura que consideran apropiada para lo que estén intentando conseguir. Crean la cultura necesaria para la organización para que ésta pueda adaptarse a los rápidos cambios del siglo XXI.

Los líderes que son la excepción a la norma actualmente, saben algo sobre el hecho de retar el statu quo, desarrollar una visión que tenga sentido a la luz de la realidad económica y crear estrategias para crear esa visión. Son comunicadores compulsivos, democráticos y concertadores, y basan su capacidad de influencia en el poder de convencimiento más que en el de la imposición. Saben que tienen que involucrar a personas del nivel superior e inferior al de ellos, y fuera de las organizaciones, y por todas partes para que entiendan y crean en esas visiones.

Producir grandes cambios en una organización, no es cuestión de contratar un líder carismático. Se necesita un grupo que sea capaz de conducir el cambio. Se trata de crear y alimentar muchos liderazgos en toda la escala de la jerarquía. Lo que significa que podemos acabar con muchos actores con papeles de líderes. Eso no significa que vayamos a tener de 60 a 6 000 personas tratando de convertirse en el presidente ejecutivo. Significa sencillamente que cualquiera que sea su trabajo, los empleados ven su papel no sólo para hacer las cosas como están diseñadas en el presente, sino también para imaginarse como deben hacerse en el futuro. Aclarar una visión para su pequeña función o su pequeño departamento u oficina, y conseguir los actores relevantes para implementar esa visión. Luego crear las condiciones para delegar facultades en esas personas que hay a su alrededor, no sólo para

¹³ Idem. Pág.134

producir buenos resultados a corto plazo, sino también para producir un futuro mejor que el que habían imaginado.

Mientras se tenga un liderazgo en los altos mandos que proporcione una visión total con la cual el resto de los empleados puedan conectar sus visiones mas pequeñas, podemos tener muchas personas diferentes en toda la organización que desempeñen el papel de liderazgo, todas de común acuerdo, trabajando en sus respectivas tareas y departamentos.

Las personas que piensen que los líderes son individuos muy independientes no pueden concebir una organización llena de líderes. Dan por sentado que todos los líderes estarían peleando los unos contra los otros constantemente. De hecho esto puede suceder sino se tiene un equipo fuerte en la cima que no tenga una visión general y que sea bueno para convencer a los demás de su visión. Si tenemos tipos de directivos en la cima, y un puñado de líderes fuertes e independientes bajo su mando, terminarían en muchas disputas y cierto grado de caos. Pero si tenemos buenos líderes en la cima, y si ellos tienen éxito a la hora de alinear a las personas que hay por debajo del nivel de ellos, se puede conseguir una importante corriente de liderazgo en toda la organización que irá en la misma dirección. En estas circunstancias no sólo se tendrá un motor en el centro sino también cientos de pequeños motores, si todos están trabajando conjuntamente el poder de todo el sistema será muy fuerte.

Además es necesario que no sólo exista un líder dentro de la organización, porque aún cuando un líder muy fuerte es capaz de crear la unificación de objetivos y el nivel de motivación que caracterizan a las culturas fuertes, también la presencia de un solo líder muy fuerte puede llevar consigo otros riesgos. No sólo puede conducir a la empresa en la dirección incorrecta, sino que puede retirarse sin dejar un sucesor. El vacío de poder que podría producirse puede tener efectos desastrosos.

En cuanto a la delegación de responsabilidades, surge la pregunta sobre el papel del líder en las nuevas organizaciones. Estas van a tener que enfrentar un profundo cambio en la naturaleza del trabajo gerencial. En el antiguo modelo, el trabajo de las personas de la cima era saber que estaba pasando, tomar todas las decisiones importantes y crear los mecanismos de control que iban a transformar las decisiones de los altos directivos en acciones coordinadas a lo largo y ancho de la organización. Planificar, organizar, controlar la sagrada trinidad de la administración autoritaria. Ya no es posible saberlo todo, desde lo más alto de la organización; e incluso si es posible saberlo todo, los puntos de vista y las decisiones de los altos directivos serían probablemente obsoletos cuando llegaran a la primera fila. Es imposible que a medida que una empresa crece, una sola persona ejerza en su totalidad la autoridad de tomar decisiones. Hay un límite al número de personas que los administradores pueden supervisar eficazmente y respecto de las cuales pueden tomar decisiones.

El delegar responsabilidades causa gran ansiedad pues si los altos mandos comienzan a escuchar que tienen que delegar facultades a sus subordinados y que tienen que promover la toma de decisiones en la organización, entonces que decisiones tendrán que tomar ellos. El control jerárquico de alguna forma proporciona un efecto tranquilizador a los directivos, pues tal vez sepan que no tienen el control de la situación, pero se sienten tranquilos y no se preocupan. Sus empleados les dicen "Si jefe, eso lo superaremos". Por el otro lado, un entorno donde las personas son sinceras y honestas, parece más

caótico, pues los directivos pueden sentir que pierden el control.¹⁴ Realmente sí puede parecer más complicado si no trabajan todos en la misma dirección; y es aquí donde interviene el líder, jugando un papel muy importante.

No se trata de que ya no existan jerarquías. Pero se trata principalmente de una jerarquía de ideas directrices. Una jerarquía que encamine los esfuerzos, ideas y motivación de la gente que trabaja dentro de la organización. Además, un administrador que delega autoridad no se despoja de ella para siempre; la autoridad delegada puede recuperarse en cualquier momento.

Lo que los líderes deben aprender a hacer es desarrollar una arquitectura social que anime a las personas increíblemente brillantes, la mayor parte de las cuales tienen grandes egos, para que trabajen juntas con éxito y desplieguen su propia creatividad. Estos líderes tienen que conceder que otras personas pongan en práctica sus ideas, y de tener la disposición de no sólo aceptarlas de buen grado, sino también de colaborar y de elogiar la inventiva. Tiene que tener la disposición de ceder a sus subordinados el derecho a tomar decisiones y permitir en un momento dado que los subordinados cometan errores, considerando el costo de estos como una inversión en el desarrollo de su personal. Es así como los superiores no tienen otra opción que confiar en sus subordinados, para lo cual el superior debe capacitarlos o elegir personas debidamente preparadas para asumir una responsabilidad, y debe tener la seguridad de que las personas que se elijan harán uso de la autoridad en apoyo a las metas y planes de la empresa o el departamento.

Uno de los errores más graves de los administradores que ascienden en la jerarquía ejecutiva (o de los pioneros de un negocio que comienza desde pequeño) es la manía de seguir tomando decisiones que en estricto sentido corresponden a puestos que ya no les pertenecen. Como ejemplo puede citarse el de Televisa en donde Emilio Azcárraga Jean toma decisiones incluso de contratación y nombramientos. Esa actitud pudiera explicarse por el interés natural de conocer mejor la organización, lo cual el estilo centralizado de decisiones puede resultar positivo, pero también pudiera tratarse de un estilo de dirección poco afecto a ceder autoridad.

Para un entorno estable era perfecto el controlar, ordenar y predecir. Pero ya no podrá ser así. Estamos presentando cambios rápidos, y para poder hacer frente al cambio, las organizaciones van a tener que transformarse. Todo el papel de recursos humanos tendrá que cambiar también, a medida que ellos desarrollen estrategias para tratar de entender y generar capital intelectual.

Estamos hablando de redistribución del poder, dejando a un lado la organización centralizada, y pasando a la nueva tendencia de descentralización la cual distribuye la toma de decisiones en una estructura organizada. Este es un aspecto fundamental de la delegación, en la medida en que no se delega autoridad, se le centraliza.

Otra tendencia actual ligada totalmente a la delegación de responsabilidades es a lo que se le ha llamado **empowerment**, que significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en la que se basa el empowerment es que quienes se hallan directamente

¹⁴ Idem. Pág. 146

relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello.

Todo este interés en el empowerment y la delegación de responsabilidades se debe a la competitividad global, a la necesidad de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparada.

Las personas hablarán de delegar responsabilidades en los subalternos, hablarán de organizaciones de aprendizaje, pero serán palabras nada más. Sólo unos pocos tendrán el valor de sus convicciones y la paciencia de avanzar, pues estos cambios requieren tiempo; pero los que tengan éxito tendrán ventajas únicas en el siglo XXI porque dominarán la imaginación, el espíritu y la inteligencia de las personas de una manera que ninguna organización autoritaria tradicional nunca pudo conseguir.

Por lo que respecta a los valores dentro de la organización las empresas con frecuencia, se caracterizan por un cierto nivel de arrogancia, de aislamiento, burocracia y centralización, en tales culturas los directivos se preocupan más por ellos mismos y tienden a ignorar importantes cambios que se producen en el entorno, y a aferrarse a estrategias obsoletas y a prácticas sofisticadas.

Es decir, los directivos deben valorar profunda, honesta y sinceramente los diversos actores de la obra corporativa. Y no sólo así mismos, tienen que valorar en mucho los constituyentes básicos que sostienen su negocio, empezando por los clientes –pero no acabando con los clientes– y yendo a los proveedores, empleados y accionistas. Mirar hacia fuera, no hacia dentro. Realmente se necesitan interesar por sus clientes, por sus accionistas y por sus empleados.

Esta sencilla característica es tremendamente importante para producir culturas adaptables y flexibles. Las culturas que representan un ancla para el progreso son culturas en las cuales los directivos valoran más, de manera implícita, a los directivos. Los directivos, solo se interesan por ellos mismos, y miran hacia adentro.

En las culturas que estimulan los cambios positivos, los directivos dedican especial atención a los cambios de cierta importancia que se producen en el entorno y, en consecuencia, inician cambios sustanciales en las estrategias y en las prácticas de gestión que permiten mantener a las empresas y a sus culturas alineadas con las realidades del entorno. En apariencia, esas normas de comportamiento conducen a un sistema de valores que centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los distintos constituyentes clave, cuya cooperación es esencial para el buen funcionamiento de la empresa (especialmente, clientes/ consumidores, los empleados y accionistas). Esos valores, también asignan la debida importancia a las personas y a los procesos que son capaces de generar cambios (especialmente a la existencia de un liderazgo capaz).

Con frecuencia cuando esos sistemas de valores se expresan por escrito, aparentan ser demasiado idealistas, esperanzadores, o vagos hasta el punto de ser inútiles, o incluso, inapropiadamente religiosos (“trata a los demás como esperas que los demás te traten a ti”)¹⁵. Sin embargo, esos

¹⁵ Pérez Góngora, Juan Carlos. *Valores en la cultura empresarial*. Ed. Mc Graw Hill. México 1999.

sistemas de valores básicos constituyen la clave de los excelentes resultados que se logran en la realidad, ya que tienden a estimular a los directivos y logran que éstos hagan lo que se necesita para ayudar a las empresas a adaptarse a sus cambiantes entornos competitivos.

Generalmente los valores de las empresas son marcados por sus fundadores originándose éstos alrededor de un reducido número de personas, con frecuencia, solo una: C.R. Smith en America Airlines, Sam Walton en Wall- Mart, Don Kendall (y posiblemente Andy Parson) en PepsiCo, Bill Hewlett y Dave Packard en Hewlett-Packard, etc. Estos individuos lograron que sus equipos directivos adoptaran una filosofía o conjunto de valores "sin tiempo" que se centraba tanto en la satisfacción de los valores constituyentes y el liderazgo, como en distintos mecanismos capaces de facilitar el cambio. Luego esas personas, y sus sucesores, dado que funcionaba eficazmente, perpetuaron la parte adaptable de esas culturas (los valores o filosofías).¹⁶

Esas personas y sus sucesores han contratado y promovido empleados cuyos valores personales son coincidentes con los que existen en el corazón de sus culturas. No piden aceptación ciega a sus propias filosofías personales: por el contrario, parece que muchos de ellos valoran la diversidad en sus niveles directivos. Pero se mostrarán dispuestos a sancionar severamente a los subordinados que violen abiertamente algunos de los valores básicos de la cultura (como por ejemplo, no estimular el liderazgo), aunque su comportamiento sea más que aceptable desde el punto de vista cuantitativo).

Los valores de una cultura de este tipo pueden parecer, a algunos, algo muy común, pero, en realidad, muchos de los que piensan así, están muy lejos de cumplir con esas normas. En la mayoría de las empresas los directivos no se preocupan en serio por los consumidores/clientes ni por los accionistas, ni por los empleados. Es posible que valoren de forma importante alguno de los tres pero no los tres. En apariencia se preocupan mas por el tipo de trabajo que realizan (contabilidad, ingeniería industrial, etc.) por sus departamentos, por productos específicos o sólo por ellos mismos .

1.4.3. Trabajo en equipo y equipos multifuncionales

Las organizaciones pueden conseguir muchos de sus objetivos creando grupos de trabajo donde las personas sean responsables de llevar a cabo un trabajo particular pero donde también tengan mucho espacio para decidir autónomamente la mejor manera de llevar a cabo ese trabajo. Lo que se consigue con esto es una serie de centros a lo largo y ancho de la organización, de modo que la responsabilidad se extiende por un gran número de puntos de decisión. Pero siempre habrá un punto generalizador que coordine las actividades y mantenga todo el conjunto unido.

Existen trabajos donde todo es centro y nada espacio. Donde las personas tienen una larga y detallada descripción del trabajo que no les deja espacio para expresarse ni para actuar, ni tiene capacidad de decisión. No se les da la más mínima oportunidad de dar una nueva forma al trabajo que esta haciendo o al grupo del cual forma parte.

¹⁶ P. Kotter, John. *Op. Cit.* pág.26

Es importante señalar que la mayor parte de las capacidades de acción que son importantes para la empresa son colectivas, nadie las podría acaparar aunque lo intentase. Así mismo, existen individuos que tienen facilidad o más experiencia para trabajar en equipo, sin embargo, es necesario que todo el equipo en general se sienta a gusto, contento y tenga disposición para realizar determinado proyecto o tarea en equipo.

Dentro de las organizaciones es necesario que exista algo como la química de un equipo deportivo, en donde las personas han aprendido lo que significa trabajar conjuntamente, lo cual implica un cierto estado mental, y mucha práctica y paciencia. Pero además, es importante que los miembros compartan la emoción por la meta del equipo, que demuestren buena voluntad para ayudar a sus compañeros de equipo cuando atraviesen por periodos difíciles y que reconozcan el conocimiento y la intuición que otros miembros traigan al equipo.

Cabe señalar, que para formar equipos que presenten ideas creativas y altos desempeños, se debe poner especial atención en el diseño de esos equipos. Esto es, se deben crear grupos de apoyo recíproco con una diversidad de percepciones y antecedentes; porque cuando los equipos constan de personas con diversos fundamentos intelectuales y enfoques hacia el trabajo a menudo las ideas se combinan y emergen situaciones muy provechosas.

Contrario a lo anterior, es común que los directivos formen grupo homogéneos los cuales frecuentemente encuentran soluciones más rápido y con menos fricciones en el camino y reportan una moral más alta. Pero, al mismo tiempo, no llegan a aportar situaciones creativas o a dar enfoques más amplios, sino que se quedan casi con lo mismo.

Por esta razón se están formando cada vez más equipos de trabajos multifuncionales formados por integrantes de diversos antecedentes profesionales y étnicos. A veces se piensa que es difícil crear una cultura en la cual personas de diferentes nacionalidades y de diferente formación y experiencia puedan trabajar de manera conjunta y cómoda; sin embargo es hasta cierto punto sencillo debido a que se debe pensar no en las diferentes culturas nacionales que se encuentren en la organización, sino en la naturaleza humana. No importa que hayamos crecido en Beijing o en Kuala Lumpur o en Houston; es cierto que las culturas nacionales crean grupos que son diferentes en algunos puntos importantes, pero siempre hay algo humano que todos compartimos. Para poder unir un grupo diverso de personas, en cuanto a nacionalidades, es necesario atraer a ese elemento humano común. Existen empresas donde trabajan gran diversidad de grupos de diferentes nacionalidades y sin embargo trabajan excelente; y funcionan bien porque existen atractivos que no tienen nada que ver con ninguna cultura nacional sino con lo que significa ser un ser humano.

Sin embargo, independientemente de lo que es bueno en general para cualquier ser humano, siguen existiendo características muy particulares de cada cultura que de alguna forma los benefician o los perjudican. Mas adelante, en el último capítulo señalaré y distinguiré algunas culturas, haciendo además la comparación con México, para poder así rescatar nuestras ventajas y desventajas con respecto a los demás.

Finalmente, la nueva cultura de negocios internacionales apoya de una manera directa algunos de los principios de administración de negocios internacionales que actualmente se están llevando a la

práctica; y a su vez, estos principios ayudan a fortalecer a la nueva cultura. Por lo tanto a continuación señalaré sus características e importancia.

1.5. La cultura empresarial y los principios de Administración de Negocios Internacionales

La globalización económica y la apertura comercial que generan en el mundo presente una competitividad cada vez mayor, obligan a las empresas a una verdadera orientación hacia el mercado y respuesta al cliente; es así como la administración se ha ido desarrollando y descubriendo sistemas cada vez más poderosos para lograr organizaciones exitosas a nivel mundial.

Peter Drucker y George Odiorne diseñaron los sistemas de administración por objetivos. El movimiento de desarrollo organizacional con Elton Mayo, Richard Beckard y Warren Bennis, entre otros señalaron la importancia de la integración organizacional en equipos de trabajo y la importancia de la mística humana en la productividad. Los japoneses con Deming inventaron los círculos de calidad y posteriormente diseñaron no sólo un sistema de integral de calidad como respuesta a las nuevas demandas de un mundo de compradores; sino que crearon un movimiento universal de búsqueda de calidad total. Hammer señaló la importancia de reinventar la organización con nuevos paradigmas; enfatizó la utilidad de la reingeniería de procesos y descubrió el vacío de la técnica si no se toma en cuenta el factor humano.

Así vemos, que el proceso de globalización ha universalizado las formas de dirigir empresas e instituciones y hoy contamos ya con sistemas internacionales que certifican si las empresas están utilizando los principios y las herramientas administrativas que son la base de la competitividad.

Estos principios de administración, se unen a la nueva cultura de negocios internacionales muy estrechamente, apoyándose en ella y a su vez la cultura en estos principios para consolidar así una base cultural muy fuerte para las empresas a fin de que logren sus objetivos particulares. Dentro de los principios de administración que se encuentran arraigados dentro de la nueva cultura de negocios nos enfocamos principalmente en tres: reingeniería de procesos, calidad total y justo a tiempo.

1.5.1. Reingeniería de procesos

La reingeniería a resultado ser un concepto sumamente popular, y cuando más popular, más sencillo parece aplicarlo; sin embargo, la reingeniería presupone acción no palabras, y acciones difíciles a largo plazo, no simples medidas de conveniencia inmediata, que se toman una sola vez, como rectificar el tamaño y contratar por fuera.

La reingeniería es un enfoque administrativo que surge como la respuesta estadounidense a la estrategia de Japón de mejora continua. Se plantea el hecho de que la estrategia japonesa es eficaz sólo si la empresa es el líder mundial en lo que se hace, y de no ser el caso, el mejoramiento continuo es insuficiente, y se requerirá de cambios radicales. Con la reingeniería se busca un arranque totalmente nuevo y de fondo del negocio, no sólo se trata de cuestionar la manera cómo se realiza una actividad en particular, sino que va más allá al punto incluso de llegar a modificar toda la actividad tomando en cuenta la base real de la competencia.

La reingeniería de procesos es por definición, "el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical en el rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, por medio de la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio, orientadas hacia el cliente, en lugar de una serie de funciones organizacionales."¹⁷

La reingeniería es reinventar los procesos de administración, adaptarlos a las nuevas realidades de las demandas del mercado; sin embargo, la buena reingeniería requiere un cambio en toda la cultura de una compañía, ya que la reingeniería no tiene probabilidades de triunfar donde la atmósfera corporativa está cargada de temor y de desconfianza. Es importante primero comenzar un cambio radical en la parte cultural de la empresa para poder posteriormente introducir prácticas administrativas importantes como lo es la reingeniería la cual finalmente apoyará a la cultura de la organización fortaleciéndola.

Han existido innumerables casos en los que las empresas tratan de hacer cambios o ajustes dentro de sus organizaciones y que sin embargo estos no llegan a ser fructíferos debido a problemas culturales, tal fue el caso de una compañía importante de computadores donde los tres vicepresidentes (de ventas, de servicios y de despacho de pedidos) estaban encantados porque los procesos de trabajo rediseñados prometían reducir a la mitad el tiempo de introducción de productos, aumentar la tasa de conservación de clientes en un 20%, y rebajar en un 30% los costos administrativos en sus respectivas áreas. Pero no estaban tan encantados como para que se resolvieran a abandonar el control de sus feudos, y a colaborar. El resultado fue que el proyecto de reingeniería murió un año después de su iniciación.

Otro ejemplo, es el de una compañía farmacéutica, la cual veía que sus clientes estaban cada vez más descontentos por tener que entenderse con cada una de sus unidades por separado. La solución de reingeniería consistía en integrar las operaciones de venta y distribución de todas las unidades, pero los jefes de dichas unidades, protestaron arguyendo que ellos tenían que conservar el control de esas funciones.

El gerente general y el presidente de la junta directiva se negaron a llevar a cabo los cambios necesarios por temor a las inevitables perturbaciones que traería la reforma. Sostenían que los negocios marchaban bien antes de la actual recesión y que volverían a florecer una vez que ésta pasara. El resultado fue que para esta compañía la recesión sigue y sigue.

¹⁷ Garza, Juan Gerardo. *Administración Contemporánea. Retos para la empresa mexicana*. Editorial Alhambra Mexicana. 1996. Pág. 949

Otro fenómeno que se está observando en las compañías que están tratando de rediseñar es que la alta gerencia se queja airadamente de que los gerentes medios se atrincheran y obstaculizan los cambios necesarios; los gerentes medios se quejan de que la alta gerencia no tiene la visión ni la fortaleza que se necesitan para conducir a la empresa por dichos cambios; y finalmente no se llega a nada por un descontento común, falta de trabajo en equipo, comunicación y confianza.

1.5.2. Calidad Total

El primer lustro de la década de los cincuenta marcó para el Japón un cambio fundamental en su cultura administrativa, que curiosamente fue promovido por dos extranjeros: el doctor W. Edwards Deming y el doctor Joseph M. Juran. El primero, al que podría denominarse como el padre del control de calidad japonés, introdujo el concepto de calidad total; es decir, antes de verificar habría que planear y después ejecutar. La verificación serviría entonces para pasar a una cuarta etapa, que sería actuar en caso de que discrepara de lo obtenido lo planeado. La idea central es que primero se planea la calidad y después se la construye durante el proceso. De ahí la gran importancia del autocontrol de cada una de las fases y por cada uno de los participantes del proceso. Por ello se enfatizó la utilidad del análisis estadístico de la calidad y de controlarla simultáneamente a la fabricación del producto.

Por su parte, Juran enfatiza la necesidad de entender la calidad como una responsabilidad de todos los integrantes de la empresa y de no atribuirla únicamente a las áreas del proceso. Este enfoque se funda en la idea del trabajo en equipo como un medio para mejorar la calidad.

De aquí surge lo que es conocido como círculos de calidad, como otra forma de participación colectiva; ya que reúnen voluntaria, pero sistemáticamente, a trabajadores de una sección, línea o departamento, para discutir e intercambiar experiencias en torno de la utilización de técnicas, metodologías y esquemas organizacionales en los procesos productivos e instancias administrativas con la finalidad del logro de la "Calidad total" sin aumento de costo, en el producto o servicio final.

Así mismo, el *Kaizen derivado de la estrategia del trabajo en equipo y círculo de calidad*, no es otra cosa que el mejoramiento continuo de los procesos productivos a través de la discusión, experimentación y comprobación de posibles cambios y ajustes de dicho proceso, y que en la experiencia japonesa convoca e involucra a toda la comunidad de la empresa, desde los gerentes hasta los trabajadores de base, dándole forma y contenido concreto a lo que aquí hemos denominado "participación integral".

En suma, dichas participaciones derivaron en un nuevo enfoque de control de calidad que combina los aspectos técnicos con los humanos. Es decir, la calidad se puede definir de dos formas. La primera tiene un enfoque estrecho y se refiere en esencia al producto cuyas características deben estar de acuerdo con ciertas normas. Por el contrario, la segunda tiene una concepción más amplia, pues considera la calidad como el resultado final de la calidad del trabajo,

de los procesos productivos, del personal obrero y ejecutivo, de la planeación, etc., lo cual implica que control de costos, productividad y calidad forman parte de un mismo todo.¹⁸

Por eso se habla de calidad total, lo cual resulta en una afirmación lógica; no puede esperarse que una empresa con procedimientos operativos deficientes o con ejecutivos ineptos elabore de manera consistente productos de buena calidad. Por ende lo que enfatiza esta definición es la interdependencia que debe existir entre todos los elementos que componen la empresa para producir con la más alta calidad. La calidad debe construirse en cada fase del proceso desde la recepción de los insumos y refacciones hasta el comportamiento del producto en manos del cliente.

Las organizaciones descubrieron que la calidad (el cumplimiento con los requisitos cambiantes de los clientes y de la tecnología) era la garantía para la sobrevivencia en un mundo altamente competitivo; sin embargo, no se puede incrementar la calidad en forma permanente si no se consigue mejorar la calidad humana, la educación y la calidad de vida de las personas que hacen los productos y los servicios. Así como también se requiere calidad de los sistemas administrativos en los que se da el trabajo y se requieren proveedores confiables que, a su vez, surtan productos y servicios de calidad.

Deben existir conexiones reales entre la calidad de las relaciones dentro de las organizaciones y la calidad de las relaciones que se extienden más allá de la organización. Establecer unos fundamentos de confianza, es lo que ayudará a edificar unas relaciones significativas con los compañeros, los proveedores, los distribuidores y los clientes. El compromiso real es una función de la calidad de las relaciones. Actualmente todos se concentran en agradar al jefe y evitar que los despidan o los regañen, más que en construir verdaderas relaciones.

Hoy en día, el concepto de calidad se encuentra en la mayoría de los valores organizacionales y de la cultura de trabajo de empresas de avanzada, o bien de empresas modernas que han aceptado el reto de sobrevivir. Pero todavía más las organizaciones llamadas de "clase mundial" tienen como principal preocupación de responder al mercado y al cliente con alta calidad, precio competitivo y una filosofía empresarial basada principalmente en el valor de calidad.

La calidad y la productividad se logran a través de instrumentos, sistemas, procesos y así mismo, para conseguir una calidad integral (calidad total) es necesaria una cultura de excelencia en la acción de todas las actividades de la empresa. Calidad en el producto, calidad en el servicio, calidad en las actitudes, calidad en las relaciones humanas, calidad en la responsabilidad social y, en síntesis, una cultura de calidad la cual se enfocará a la manera de pensar, sentir y vivir el valor de la calidad en la organización, ese es el reto de las empresas del futuro; ya que la calidad requiere un sistema que la asegure.

¹⁸ Kaoruru Ishikawa, *Que es el control de calidad? La modalidad japonesa*. Editorial Norma, Colombia, 1986, pág.41

1.5.3. Justo a Tiempo

La estrategia del suministro "Justo a tiempo o Kan-ban", es una estrategia japonesa la cual se basa en la eliminación de los recursos redundantes, considerados despilfarros, con el fin de hacer más eficiente y racional un sistema productivo.

Para el logro de tales objetivos se requiere: menos existencias (stocks), menos espacio, menos movimientos de materiales, menos tiempo para preparar la maquinaria, menos personal, menos aparatos informativos y tecnologías más austeras, condiciones todas que facilitarán el suministro oportuno de las materias primas, insumos o materiales que se van a elaborar o ensamblar en una ordenada y precisa cadena productiva.

En este sentido, para el cabal funcionamiento, dicho sistema requiere, como ya se ha dicho, de un ambiente social absolutamente favorable, de una gran dedicación al trabajo, del trabajo en equipo y de la posibilidad de poder interrumpir y echar a andar el proceso de producción, en sus diferentes etapas, sin mayor pérdida de tiempo, condición que se conoce como "autoactivación de la producción" que, no sólo permite la alta rotación y polifuncionalidad del personal, sino también la flexibilidad del proceso productivo para adaptarse, en términos de procesos de trabajo y en términos de productos terminados, a las variaciones del mercado, lo cual garantiza la posibilidad de desarrollar mejores ventajas competitivas para las empresas.

Así como también, la distribución de la línea de producción se organiza en forma de «U», de manera que el comienzo y final de esa fase productiva están la una junto a la otra, lo que permite al trabajador no sólo tener mejor idea del proceso, sino hacer más efectiva la supervisión. Además, esta estrategia regula también la relación entre el cliente final y los programas de producción, que son elaborados al objeto de que presenten la mayor flexibilidad y sensibilidad posible a las variaciones del mercado.

En síntesis, la estrategia justo a tiempo permite producir solamente la cantidad necesaria de partes y productos, con el consiguiente ahorro de costos por almacenamiento y comercialización, entre otros. Es indiscutible que una estrategia de producción industrial resulta muy eficiente, si todo funciona de acuerdo a lo previsto y existen las condiciones propias para ello como ambiente social favorable, una sociedad proclive al trabajo, trabajo en equipo, confianza, etc., circunstancias que se pueden dar más fácilmente en unos países por el tipo de cultura que tienen, sin embargo, la nueva cultura de negocios da la pauta para que incluso países con resistencias a estas situaciones que sin duda benefician a la empresa puedan poco a poco ir la introduciendo dentro de sus empresas y cambiar en cierta forma la manera de pensar de las personas.

2. EL SECTOR EMPRESARIAL MEXICANO Y SU EXPERIENCIA EN EL AMBITO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Las empresas mexicanas se vieron afectadas a partir de la década de los 40's por una política comercial de proteccionismo total; este intervencionismo estatal creó sistemas de incentivos completamente sesgados los cuales atentaron directamente contra la competitividad de las empresas, ocasionando así un rezago frente al mundo exterior. Este rezago queda manifiesto cuando México adopta una estrategia diametralmente opuesta a la del proteccionismo, abriendo así sus puertas indiscriminadamente al comercio exterior. Si bien es cierto que las condiciones externas exigían una política librecambista, tampoco se puede justificar un mercado totalmente desregulado como al que fueron expuesto principalmente las pequeñas y medianas empresas.

A partir de estos antecedentes, las empresas mexicanas, principalmente las pequeñas y medianas se han enfrentado a muchos obstáculos para poder salir adelante y su incursión en los negocios internacionales ha sido difícil. Sin embargo, también presentan grandes oportunidades, mismas que serán muy importantes aprovechar, y al mismo tiempo afrontar y vencer los retos que se les presentan para poder alcanzar un nivel alto dentro de la esfera de los negocios internacionales y mantenerse dentro de la competitividad mundial.

2.1. Antecedentes

El nacimiento, desarrollo y crecimiento de las empresas mexicanas a lo largo del presente siglo data de la época porfiriana, en donde con el apaciguamiento del país por parte del gobierno se atrajo en gran medida a la inversión extranjera directa; la cual se interesó por desarrollar las áreas de comunicaciones, transportes, minería, energía, etc. Paulatinamente y conforme se acrecentaba más capital en unas cuantas manos (nacionales o extranjeras) como producto del sistema económico y social de principios de siglo, se fueron desarrollando otras industrias como la del cemento, el acero, los textiles y la cerveza.

Sin embargo, es hasta la Segunda Guerra Mundial cuando los mercados internacionales se abren a los bienes de consumo mexicanos sin importar la calidad de éstos, debido a que las principales potencias internacionales, las cuales se encontraban en guerra no podían producir sus bienes necesarios para la población, y al mismo tiempo concentrar sus esfuerzos en la guerra. Es así como México aumenta grandemente sus exportaciones hacia Estados Unidos llegando en 1957 a 77% la cantidad de productos mexicanos con destino a Norteamérica; pero al mismo tiempo, no sólo México sino toda Latinoamérica importaba productos latinoamericanos que antiguamente compraba a Europa creciendo así de manera significativa la dependencia de América Latina con respecto a Estados Unidos.

Con esta coyuntura internacional, y con la propuesta de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina), la cual planteaba la tesis de que los países en desarrollo debían industrializarse a fin de romper con la dependencia de los países desarrollados, y debido al crecimiento acelerado

del consumo en la Segunda Guerra Mundial que tuvo que ser abastecido con una estructura industrial deficiente, el gobierno decide que la mejor opción para el desarrollo y bienestar de México es consolidar una estructura de mayor eficiencia. En estas condiciones la política industrial se orientó hacia el proceso de sustitución de importaciones.

Con el fin de los conflictos internacionales (Segunda Guerra Mundial y Guerra de Corea) el país se encontraba con un superávit en la balanza de pagos, producto del dinamismo de las exportaciones y la escasez de las importaciones, factor que ayudó a seguir con el proyecto de industrialización sustitutiva de importaciones.

Es así como, a partir de la década de los cuarenta, se desarrolló una política de corte eminentemente cepalino, cuyo principal objetivo fue sustituir importaciones. El objetivo básico de esta escuela se encuadra en la búsqueda de una fuerte participación estatal para regular las actividades económicas, destacando particularmente aquel conjunto de medidas orientadas al control de los procesos de intercambio de bienes y servicios de una nación y el resto del mundo, es decir, la instrumentación de políticas económicas que favorezcan el desarrollo de las exportaciones e inhiban el crecimiento de las importaciones.¹⁹ El logro de esta meta plantea, necesariamente, una fuerte intervención del Estado como regulador. En este contexto son desarrolladas, entre otras, una política comercial proteccionista y políticas monetarias y fiscales expansivas.

Esta política de sustitución de importaciones llegó a constituir el proceso dominante para mediados de la década de los cincuenta y consistió básicamente en promover la producción local de artículos que satisficieran las necesidades del mercado doméstico en lugar de importarlos. Sus características principales fueron:

- Sustituir las importaciones de bienes de consumo con producción interna
- Lograr un crecimiento de producción agrícola suficiente para poder exportar y hacer frente al incremento de la población
- Hacer crecer la economía a un ritmo mayor que el crecimiento demográfico
- Mantener el control nacional sobre los recursos básicos y la actividad económica en su conjunto, pero sin rechazar la participación del capital extranjero

Cabe señalar que la agricultura jugó un papel muy importante en esta etapa proteccionista. La agricultura comercial con el establecimiento de la infraestructura básica desarrolló sobre todo grandes obras de irrigación, créditos baratos, caminos, transportes, tecnología, mercados, etc; y en las subsistencias se fomentaba su papel de reserva de mano de obra abundante con pocos créditos y prácticamente sin infraestructura, produciendo los alimentos básicos, como maíz y frijol, que complementados con una política de estabilización de precios subsidiaron el desarrollo de la industria.²⁰

¹⁹ Abdala, Mario. Comercio Internacional: Retos y oportunidades para la empresa. Serie de documentos técnicos Bancomext

²⁰ "La intervención del Estado en la Economía Mexicana de 1917 a 1974." El Economista Mexicano. Colegio Nacional de Economistas, 1977.

Así, los esquemas de protección y subsidio que caracterizaron el proceso de industrialización de importaciones sirvieron bien el propósito de crear y consolidar al sector industrial. Para la década de 1960, México tenía grupos privados relativamente fuertes en la industria, la banca y el comercio con equipos gerenciales capaces y experimentados y mano de obra bien entrenada. La estrecha relación entre el sector privado y el gobierno —siempre asociada a un ambiente macroeconómico estable y a unos condiciones externas muy favorables— le permitieron a México más que duplicar el tamaño de su economía cada década desde el final de los cuarenta en adelante. En otras palabras, México había construido una industria privada casi de la nada en treinta años. Sin embargo, esa hazaña no habría de durar mucho.

Cuarenta y tantos años de protección respecto de las importaciones introdujeron toda clase de distorsiones en la economía. A través de los años, el propósito inicial de la protección —permitir que se desarrollara la competitividad— se perdió de vista y se olvidó, con lo que la protección dejó de ser un instrumento de desarrollo y se convirtió en un fin en si mismo. Como tal, en la mayoría de los casos la protección se constituyó en un factor condicionante de supervivencia económica de las empresas en lugar de servir como medida temporal de consolidación económica. Así, el gobierno desarrolló toda clase de subterfugios burocráticos para mantener la protección y el subsidio de las empresas procurando, simultáneamente, un poder creciente para la propia burocracia.

Uno de los mecanismos favoritos para asegurar beneficios para la industria y los empresarios consistió en la creación de oficinas gubernamentales, departamentos y subsecretarías abocadas al desarrollo de la industria. Estas oficinas y entidades sirvieron al propósito de regular —si no es que de impedir— la competencia, promover acuerdos de producción entre competidores para asegurar un mercado para todos, etc. Es decir, las regulaciones gubernamentales, independientemente de su objetivo original, tendieron a impedir la competencia y asegurar la supervivencia de todas las empresas, en lugar de promover el desarrollo de empresas competitivas, eficientes y productivas. La consecuencia inevitable de recurrir a estos mecanismos fue la eliminación de incentivos para incrementar la productividad, para reinvertir las utilidades y para redistribuir el ingreso; además, todo lo anterior se hizo a expensas del consumidor. Un resultado no anticipado de esta situación fue la institucionalización de un sistema concebido para asegurar la sobrevivencia de las empresas por medio del otorgamiento de subsidios directos, permisos de importación o concesiones; cuando lo anterior no resultaba suficiente, el gobierno frecuentemente recurrió a la adquisición o absorción de empresas en quiebra, evitando así que los empresarios corriesen riesgo alguno. La racionalidad de esto último fue, generalmente, explicada como un intento de evitar situaciones de desempleo súbito, la consecuencia fue, sin embargo, que el sector privado se hizo totalmente dependiente de decisiones burocráticas, sin importar si las inversiones que se realizaban serían eficientes, competitivas y productivas o no. Evidentemente estas prácticas tendrán que ser las primeras víctimas de cualquier programa de modernización si es que éste ha de tener la menor posibilidad de transformar la industria, la economía y el sector privado de México.

El extenso período durante el cual la protección y los subsidios prevalecieron creó enormes distorsiones en la economía del país. Lo que es más, favoreció que una planta industrial no competitiva obstruyera e impidiera el desarrollo de un nuevo sector industrial competitivo a nivel mundial. Este ambiente gradualmente reforzó la participación estatal en la economía añadiéndole

el papel de salvador de las industrias en quiebra- y no sólo fomentó la absorción, sino también la internalización de los valores coloniales de propiedad, y no los de la competencia productiva, entre las convicciones básicas de las empresas del sector privado. En otras palabras, la creciente participación y acción gubernamental en la economía fue sólo un lado de la moneda; el otro fue la protección, el subsidio y los "apoyos" a las empresas.

La protección llegó al grado de aliar al gobierno y al sector privado contra la inversión extranjera (para evitar nuevos competidores); lo que es más, justificó que la burocracia permitiera la entrada de algunas empresas extranjeras a invertir sin permitir a los competidores de esas mismas firmas a hacerlo (por ejemplo, por muchos años permitió a Kodak, pero no a Fuji, aduciendo que la competencia no hace gran diferencia en un mercado tan pequeño).

Por otra parte, debido a que el empresario contaba con un mercado cautivo, además de carecer del aliciente para preocuparse por mejorar la calidad de sus productos, tampoco mostraba interés por exportar sus productos y buscar otros mercados pues esto no era necesario ya que tenía compradores seguros. Es por esto, que las exportaciones no pudieron crecer igual que las importaciones, generándose así un déficit en la balanza comercial, porque las exportaciones de mercancías sólo crecían al 3% mientras que las importaciones lo hacían al 9% anual. Para cubrir este déficit, México recurrió a préstamos externos lo que ocasionó un endeudamiento del país, el cual los primeros años fue contrarrestado por la balanza de servicios debido a los ingresos por concepto de turismo; sin embargo, este concepto disminuyó su ritmo de aumento debido en gran parte al gusto que desarrollaron los mexicanos por viajar al extranjero y dado que su gasto tendió a crecer más rápidamente que el de los turistas que visitaban México.²¹ (Anexo 1)

Para el sector privado, la industrialización por sustitución de importaciones fue su razón de ser; ese tipo de industrialización fue lo que le dio vida al sector industrial y, en gran medida, al sector privado en su conjunto. De hecho, treinta años de experiencia en el manejo de los procesos industriales han producido una base industrial potencialmente formidable. Sin embargo, ya que no todos los sectores industriales estaban igualmente protegidos y/o subsidiados, hay diferencias muy significativas entre los diversos empresarios. Estas diferencias resultaron de muchas disparidades existentes: a) la necesidad objetiva de protección. b) el poder político que poseía cada empresa, y, lo más importante. C) el grado de sensibilidad política del tipo de bienes que cada empresa producía (por ejemplo alimentos y medicinas). Muchas firmas textiles son tan competitivas como sus contrapartes en otros países y se enfrentan a problemas similares a los de las compañías textiles mundiales. Sin embargo, la mayor parte de las firmas manufactureras han disfrutado de un mercado protegido en el cual los acuerdos y los convenios entre competidores *generalmente promovidos por el gobierno* a menudo remplazaron la competencia, la eficiencia y la calidad. Es así, que muchos empresarios han tenido más éxito por los factores condicionantes del entorno que por su habilidad o su talento empresarial.

Finalmente la extraordinaria estabilidad del sistema político mexicano entre 1940 y 1970 se debió en buena parte a un partido dominante a través del cual se controlaron los cuadros políticos y

²¹ Idem.

económicos siguiendo las directivas del presidente. Sin embargo, ya para 1970 con el gobierno del presidente Echeverría el modelo de “desarrollo estabilizador” había entrado en crisis.

2.2. Impacto y repercusiones a nivel empresarial del proceso de apertura económica en México

Para el final de la década de los sesenta, la industria mexicana requería cambios radicales. La cómoda relación que había unido al gobierno y al sector privado durante treinta años de objetivos comunes contenía dos problemas estructurales fundamentales. Uno era el hecho de que el mercado interno no era suficientemente grande para que la industria del país alcanzara economías de escala suficientemente elevadas para manufacturar productos en términos de precio y calidad equivalentes a los del resto del mundo, tanto por su tamaño absoluto como por los muy desiguales patrones de ingresos de la población (que tenía el efecto de reducir el tamaño del mercado real). Los mecanismos de protección se habían hecho indispensables para sobrevivir, dejando de ser instrumentos temporales creados para permitir el desarrollo gradual de la capacidad competitiva de las empresas industriales. El sector privado había respondido diligentemente a los incentivos del gobierno en su proceso de crecimiento; sin embargo, para el final de la década de 1960, había una necesidad económica, (e industrial), apremiante de liberalizar gradualmente la economía, permitiendo la importación de bienes que obligaran a la industria a hacerse competitiva.

El otro problema estructural fue de naturaleza esencialmente política. La liberalización económica habría tenido, como uno de sus efectos, el de limitar la capacidad de la burocracia para determinar en forma discrecional los patrones y las condiciones en función de los cuales se desarrollaría la economía. En una economía abierta, las empresas tienen que competir en el mercado mundial; en este contexto, su primera consideración debe ser su rentabilidad y su desarrollo a largo plazo, factores que no son los más críticos en una economía cerrada y saturada de subsidios y apoyos gubernamentales. Una economía caracterizada por una participación gubernamental muy grande y con una capacidad tan importante y crítica como para determinar la supervivencia de las empresas por medio de subsidios y apoyos, naturalmente llevó al desarrollo de un sector privado muy activo políticamente. Es decir, en virtud de que las decisiones gubernamentales sobre la economía constituían acciones políticas en lugar de económicas, los miembros del sector privado se convirtieron en gestores y en actores políticos. En otras palabras, lo que les redituaba a estos empresarios era ejercer presión sobre los funcionarios del gobierno y no el alcanzar un elevado rendimiento económico; esto hizo que las organizaciones del sector privado se convirtieran en entidades políticas. La actividad política del sector privado fue así una consecuencia natural de la economía cerrada, protegida y discrecionalmente gobernada. A la larga esto llevó a una creciente confrontación política entre las organizaciones del sector privado y el gobierno.

La combinación de la necesidad económica de liberalizar la economía gradualmente y la renuencia de muchos funcionarios del gobierno a hacerlo por razones tanto económicas como políticas – así como por la presión de las empresas privadas para no liberalizar- llevó a un cambio radical en la política del gobierno, la necesidad de liberalizar era real. Por lo tanto, si no se iba a llevar a cabo

la liberalización, había necesidad de introducir cambios significativos para mantener algún tipo de crecimiento económico.

La orientación general del proceso de liberalización económica que vivió México durante los últimos años no resultó en sí misma excepcional. De hecho, desde la década de los años setenta, un número creciente de países en desarrollo inició, en el contexto de crisis fiscales y externas extraordinariamente severas reformas que tendieron en el mismo sentido. Lo que distinguió a México, sin embargo, fue la profundidad y la magnitud de la transformación realizada.

Fue precisamente durante el inicio de los setenta que países como Corea, Japón y Brasil comenzaron a enfocar su política económica hacia la exportación. En México, durante el final de la década de 1960 y el principio de la de 1970, tuvo lugar un gran debate, básicamente dentro del propio gobierno, acerca de la conveniencia de liberalizar las importaciones. Paradójicamente, la fortaleza de la economía fue probablemente la peor enemiga de la liberalización: prácticamente nadie advirtió urgencia alguna para modificar el rumbo. Pero para entonces las dificultades económicas que empezaban a evidenciarse se hicieron más complejas por los eventos políticos que tuvieron lugar hacia el final de los sesenta.

Pero cuando en 1970 Estados Unidos impone una sobretasa de 10% a todas sus importaciones y devalúa el dólar provocando una crisis mundial a causa de la disminución de las reservas internacionales en todos los países, el modelo de sustitución de importaciones realmente termina. Las sobretasa de 10% afecta a las exportaciones mexicanas hacia Estados Unidos, nuestro principal mercado; y la crisis mundial eleva las tasas de interés internacionales provocando el aumento de la deuda externa mexicana.

Es en ese entonces cuando el gobierno, sin fundamento alguno, pretende cambiar la política comercial, y diversificar las relaciones económicas de México, tratando de encontrar nuevos mercados para sus exportaciones. Como es lógico, ante la falta de calidad y competitividad de las mercancías mexicanas, el propósito de diversificar las relaciones económicas no prospera y la economía mexicana cae en un claro retroceso.

El periodo de 1970-1976 representa en la historia económica mexicana, un periodo sin rumbo, sin logros; pues aunque se hacen muchos planes, como impulsar la integración latinoamericana (creación del Sistema Económico Latinoamericano SELA), cambio en el orden económico internacional (Carta de los deberes y derechos económicos de los Estados), creación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), etc. no se obtuvo realmente nada para cambiar la situación económica de México; más bien se logró empeorar la situación por los gastos excesivos en que incurrió el gobierno con el fin de diversificar las relaciones económicas de México, pues en 1976 se devalúa estrepitosamente el peso y crece aún más la deuda externa.

Además, este gobierno optó por el incremento del gasto público para lograr el objetivo dual de aumentar el tamaño de mercado; objetivo que en un principio se logró debido a las entradas

masivas de divisas que resultaron de la deuda externa y de la exportación del petróleo²². El incremento del gasto público, financiado tanto por la inflación como por la creciente deuda externa, llevaría a la larga al desastre de 1982; pero durante varios años el gasto público fue el instrumento más importante de la política gubernamental.

Por varios años, el gobierno y el sector privado compartían, por lo menos un importante, si bien desastroso, objetivo: tratar de perpetuar la cómoda situación que había caracterizado a la economía del país durante las décadas previas.

Concretamente, el desequilibrio en las finanzas públicas se profundizó, volviéndose explosivo en 1976 y 1982; el sesgo antiexportador se mantuvo e incluso se agudizó, y el estancamiento del sector agrícola se hizo aún más exacerbado, notándose el rápido crecimiento del valor de las importaciones de alimentos, que incluso ya para 1974 era claro (cuadro I)²³. Por el otro lado, la contratación de empréstitos externos de los sesenta dio paso a un endeudamiento acelerado, la estabilidad de precios fue sacrificada en aras de un malogrado crecimiento con inflación: en lugar del fortalecimiento de la captación bancaria apareció una tendencia a la desintermediación financiera; la política económica se tornó impredecible, y el respeto a los derechos de propiedad socialmente convenidos fue sustituido por enfrentamientos sectoriales y medidas sorpresivas y arbitrarias.

Cuadro I

México: Importación de productos agropecuarios
(millones de pesos)

	1972	1973	1974
Cereales	1033	2830	6252
Semillas o frutos oleaginosos	124	432	1718
Grasas o aceites animales o vegetales	157	751	1340
Leche condensada, evaporada y en polvo	484	440	1139
TOTALES	1798	4453	10449

FUENTE: Primera columna: Comercio Exterior, México, marzo de 1974, p.323. Segunda y tercera columnas: Comercio Exterior, México, marzo de 1975, p. 360

²² Con el descubrimiento de abundantes yacimientos de petróleo, la economía mexicana renace, pues como consecuencia de la recesión económica mundial de principios de esta década, los precios del petróleo se elevaron y con ello México se convirtió en un país sujeto de concedérsele créditos; además con esta situación México pudo renegociar su deuda externa. Así la economía mexicana se "petrolizó", y se olvidó de fomentar el desarrollo empresarial para adquirir competitividad a través de la calidad de los bienes de consumo; por lo que cuando en 1981, los precios internacionales del petróleo descienden bruscamente, nuevamente la economía mexicana enfrenta graves problemas, pues los acreedores de México exigían la amortización de sus adeudos y la entrada de divisas al país disminuyó como consecuencia de la caída de los precios del petróleo, provocando la devaluación del peso.

²³ Ojeda, Mario. *La Política Exterior de México*. El Colegio de México. México, 1984. Pág. 147

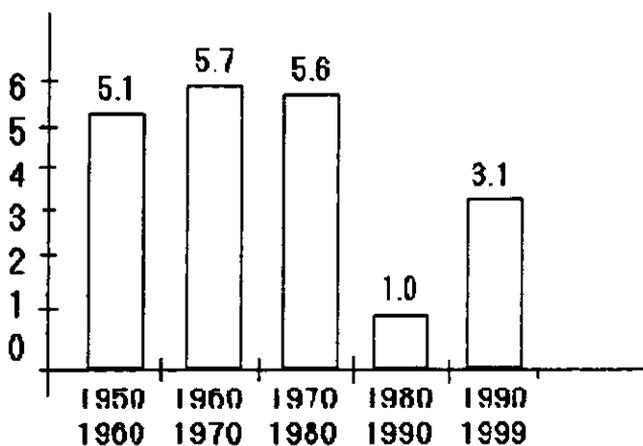
El contexto inmediato de la transformación radical en materia de política comercial que se inicia en 1985 es, sin duda, el de la crisis. Crisis originalmente desatada por la caída en los precios del petróleo y el incremento abrupto en las tasas de interés internacionales que actúan como catalizadores de cambios de más largo alcance tanto a nivel interno como internacional.

Cabe señalar que esta crisis no sólo se vio en México sino que afectó y repercutió en toda América Latina, ya que en general se aplicaron en todos estos países las mismas políticas comerciales, ocasionando en la década de los 80's un retroceso en su crecimiento económico.(gráfica 1).²⁴

La primera respuesta en el área de política comercial frente a la crisis de balanza de pagos de 1982 es, sin embargo, la tradicional: incrementos notables a la protección que tienen como finalidad reducir drásticamente los flujos de importación. La magnitud de la crisis obliga, sin embargo, a elevar la protección a niveles sin precedente. En septiembre de 1982, el 100% de las importaciones pasan a estar sujetas al requisito de permiso previo y a éste se agrega, además, el racionamiento de divisas. Como consecuencia, las importaciones pasan de niveles del orden de dos mil millones de dólares en 1981 a 600 millones a principios de 1983.

Gráfica 1

Crecimiento económico en América Latina



FUENTE: CEPAL

²⁴ Nacional Financiera SNC. *Experiencia para el futuro*. Nacional Financiera. México, 1999. Pág. 50

Es necesario mencionar, que para inicios de la década de los 70's, la guerra fría ha bajado de intensidad, para dar paso a un sistema económico multipolar; o sea, Estados Unidos y la desaparecida Unión Soviética ya no eran considerados los únicos polos de poder económico, más no militar, pues Alemania, Japón y China empezaron a destacar por su desarrollo económico, producto de sus adelantos científicos y tecnológicos, lo que les dio cierta independencia en las Relaciones Internacionales.

Con estos antecedentes, las tendencias de comercio internacional empezaron a cambiar gradualmente, ya que los factores políticos ya no afectaron las formas en que intercambiaban sus productos las naciones en ese entonces; el importador y el exportador podían no pertenecer al mismo bloque político: socialista o capitalista. Esta tendencia de comercio internacional poco a poco fue derivando en lo que hoy conocemos como regionalismo²⁵ y globalización.

Ante este panorama el modelo de desarrollo mexicano, de industrialización sustitutiva de importaciones, no cumple con las expectativas de calidad y competitividad internacionales por lo que se hace necesario una revaloración de la economía nacional y un cambio en la política comercial que necesita ser librecambista.

La primera parte del proceso de liberalización consiste esencialmente en la sustitución acelerada de permisos por aranceles. La importancia de dicha sustitución tiene que ver con tres factores principales. En primer término, supone un cambio radical en la distribución del excedente generado por la protección comercial. En el caso de los permisos, el beneficiario de la renta es el detentador del permiso y, en muchos casos, el funcionario encargado de otorgarlo. Los aranceles en cambio, como cualquier impuesto, pasan a manos del erario. La mayor transparencia, del segundo instrumento, por parte, reduce muchos de los costos asociados al sistema de permiso, y sobre todo, reduce drásticamente el grado de discrecionalidad en el otorgamiento de la protección comercial a los productores privados. Finalmente, el reemplazo de licencias por aranceles supone la eliminación de uno de los instrumentos centrales de la política industrial.

La consecuencia política más importante del proceso es, así la eliminación de la autoridad burocrática que hace el funcionariado y los fabricantes privados. En suma, la sustitución de permisos por aranceles reduce el alto grado de permeabilidad del aparato encargado históricamente de la política comercial. Ello no supone necesariamente la eliminación de la posibilidad de transacciones ilegales o semilegales entre la autoridad competente y los particulares. Lo que sí logra, sin embargo, es reducir significativamente el número de participantes potenciales en dicho tipo de transacciones, especialmente en los niveles medios e inferiores del aparato burocrático.

Una última consecuencia interesante de dicho cambio administrativo es el hecho de que modifica de forma muy importante la forma de relacionarse entre las autoridades de la Secretaría de Comercio y los empresarios. De formas de participación fragmentarias, individuales y dispersas se

²⁵ Regionalismo es la tendencia que siguen algunos países para agruparse dentro de una región geográfica definida, con el objeto de lograr objetivos comunes en materia de comercio exterior principalmente, o en otros temas de interés nacional, a través de una integración en distintos niveles y etapas. En este marco de regionalismo, México ingresa al Tratado de Libre Comercio con América del Norte.

pasa a formas de participación en las que la organización, *especialmente en le caso de empresas medianas y pequeñas*, se vuelve crucial, pues, a diferencia del permiso (que concede a empresas en forma individual), el arancel cubre grupos de productores en una misma rama. De un sistema en el cual los empresarios compiten entre si por la obtención de rentas, se pasa a un sistema en que la cooperación entre fabricantes de productos similares se vuelve crecientemente importante.

De 1983 a 1985, el control del proceso de racionalización de la protección estuvo fundamentalmente en manos de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y se caracterizó por negociaciones regulares entre las autoridades y los industriales privados. El inicio formal de la apertura unilateral, que tuvo lugar a mediados de 1985, responde, sin embargo, a las presiones crecientes de las autoridades financieras públicas y muy especialmente del Banco Central.

Desde el comienzo de la administración del presidente De la Madrid, el Banco de México había insistido en la necesidad de un proceso rápido y radical de apertura comercial. Con ello, reflejaba tanto su tradicional propensión a adoptar posiciones cercanas a la ortodoxia económica, como su creciente vinculación con las agencias financieras internacionales producto de la crisis. A mediados de 1985 y apoyadas por la Secretaría de Hacienda, las autoridades monetarias renuevan su demanda de acciones decisivas en materia de liberalización comercial señalando, en esa ocasión, que los altos niveles de protección hacían imposible un manejo eficaz de la política cambiaria.

La nueva crisis de balanza de pagos hacia impostergable la necesidad de devaluar. La protección, sin embargo, daba a los empresarios la posibilidad de aumentar precios, erosionando con ello muy rápidamente el propósito de la devaluación y generando seguramente a corto plazo nuevamente la necesidad de devaluar.

A partir de julio de 1985 y hasta diciembre de 1987 se produce así un nuevo equilibrio de fuerzas en torno a la política comercial. Las autoridades financieras públicas ganan terreno, sin lograr, sin embargo, romper del todo la hegemonía de la Secretaría de Comercio. Esta, a diferencia de aquellas y, en buena medida debido a su vinculación estrecha con los industriales privados, apoyaba la noción de una liberalización gradual y selectiva. Insistía, además, en la importancia de insertar el proceso dentro de un marco de negociación multilateral. En este sentido, fue la SECOFI la impulsora, *a más de negociadora* del ingreso, de México al GATT²⁶.

En diciembre de 1987, se completa el proceso de apertura a través de la eliminación de una buena parte de los permisos y precios oficiales vigentes en ese momento, así como de la reducción global de los aranceles a mitad de su valor. Como resultado de esta último paquete de reformas (que a su vez forman parte del Pacto de Solidaridad Económica), la cobertura del sistema de permisos se reduce a sólo el 25% de la producción nacional, y la estructura arancelaria pasa a quedar conformada por sólo cinco categorías que van de una tasa de 0% a 20%. Para 1988, con

²⁶ México se incorpora al Acuerdo General de Aranceles y Comercio en 1986 cuando se agota el modelo de sustitución de importaciones y surgen nuevas tendencias en la economía mundial. Los objetivos del GATT desde su creación son los de multilateralizar las relaciones comerciales, crear normas estables para el comercio mundial y liberalizar gradualmente el intercambio de mercancías.

un arancel máximo de 20% ad valorem y un arancel ponderado promedio cercano al 10%, el grado de apertura de la economía mexicana la coloca entre las más abiertas del mundo.

A diferencia de lo que había ocurrido entre 1983 y 1987, la participación del empresariado en la fase final de la reforma fue muy limitada. De hecho, a la mayoría de ellos, la decisión los toma prácticamente por sorpresa. Dentro de las medidas que conformaron el primer pacto, fue, sin duda, la aceleración de la apertura la menos concertada.

En términos generales, la participación de los empresarios en la formulación de la política comercial fue importante, sin ser nunca decisiva. Como había sido históricamente, los participantes centrales fueron los grandes grupos industriales. Intervinieron también, sin embargo, sobre todo en la negociación de calendarios de desgravación, tanto la Confederación Nacional de Cámaras Industriales (CONCAMIN) como la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CONACINTRA).

Por lo que hace a las posiciones del empresariado en torno a la apertura conviene subrayar que hubo, en primer lugar, enormes diferencias a nivel sectorial, así como en función del tamaño y la localización geográfica y, en segundo, una distancia considerable entre las declaraciones públicas y las demandas y actitudes que en la práctica privaron. A grandes rasgos puede decirse que, por lo que hace a diferencias sectoriales, la industria en general se mostró, en un comienzo, renuente a aceptar la liberalización comercial y, a todo lo largo del proceso, favorable a una apertura gradual. El comercio organizado, por su parte, adoptó una posición de franco apoyo. La participación del sector financiero, por último, fue, en términos generales, favorable a la apertura, pero, en todo caso, marginal.

A nivel individual (incluso entre las grandes empresas cuyos recursos, así como, en algunos casos, el hecho de ser exportadoras las colocaban en una posición privilegiada en términos de absorber los costos de la apertura), la norma tendió a ser la demanda de excepciones "apertura para todos menos para mí" y más allá de las declaraciones públicas de apoyo, fue la consigna generalizada en la práctica.

La apertura se lleva a cabo, de hecho, a pesar de la oposición de la gran mayoría de los industriales nacionales e incluso en contra de la resistencia de un buen número de empresas transnacionales. La oposición de la industria privada resulta bastante comprensible si se toman en cuenta tanto los largos años de industrialización protegida, así como la ausencia de un fuerte sector exportador. Menos evidente, sin embargo, la forma en la cual dicha resistencia fue vencida. Aquí apunto brevemente algunos de los factores principales:

El alto grado de subvaluación del tipo de cambio, especialmente en 1986 y 1987, tuvo efectos decisivos sobre el comportamiento empresarial. La subvaluación por un lado otorgó protección cambiaria a los sustituidores de importaciones, proporcionando por otro lado un margen importante de competitividad a las exportaciones. Ello amortiguó de forma muy importante los costos iniciales de la apertura, creando, al mismo tiempo, importantes incentivos para la generación de exportaciones.

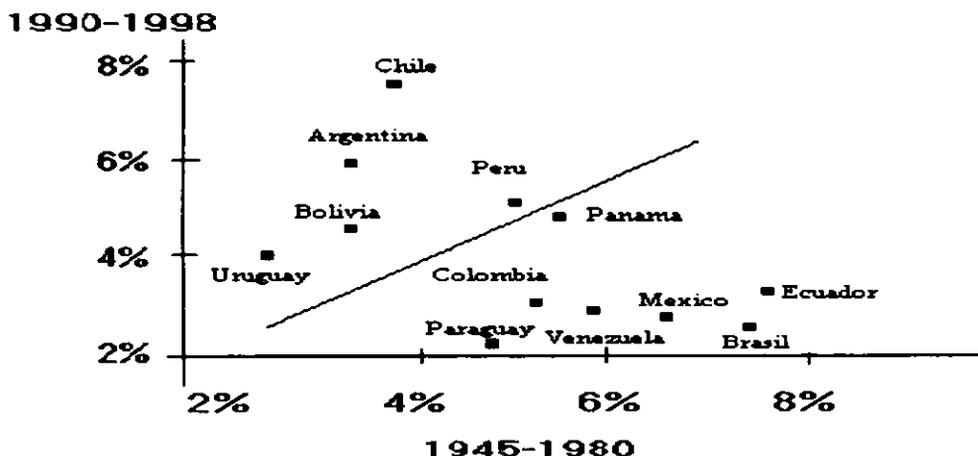
Como resultado, se protegió a aquellos industriales más resistentes a la apertura y se generó un apoyo importante al proceso a través de la generación de un número mayor de exportadores. Una consecuencia adicional de la protección cambiaria otorgada via un amplio margen de subvaluación, fue, paradójicamente, el restarle credibilidad a la política. La ausencia de efectos negativos, aunada al hecho de que intentos de apertura durante los años setenta hubiesen sido revertidos, generó una incredulidad generalizada. Dicha incredulidad, sin embargo, más que obstaculizar el proceso, tendió a favorecerlo pues llevó a muchos industriales a adoptar una actitud pasiva que redujo la presión en contra de las medidas.

Cuando la liberalización se acelera en diciembre de 1987 y cuando se decide hacer del tipo de cambio el ancla del proceso de estabilización de precios, los efectos de la apertura se hacen evidentes. Se reduce rápidamente la protección via tipo de cambio y los industriales experimentan realmente por primera vez la competencia creciente de las importaciones. Ya para entonces era demasiado tarde. La estructura sobre la cual se había fundado la protección y, por tanto, la posibilidad de resistencia efectiva en combinación con la burocracia comercial, había sido eliminada.

Por lo que hace al régimen de comercio exterior vigente hasta 1985, es importante señalar que el hecho de haber estado basado en permisos en mucha mayor medida que en aranceles, favoreció una vez iniciada la sustitución de los primeros por los segundos, fuertes presiones contradictorias que mermaron la capacidad de resistencia colectiva por parte de los industriales. Se desató así una lucha competitiva entre ellos que no hizo sino facilitar la labor de las autoridades.

Por último, tanto la crisis como el clima de enorme tensión que caracterizó la relación entre empresarios y gobierno durante buena parte del periodo 1982-1987 generaron, desde el punto de vista político, condiciones propicias para la implementación eficaz del proceso de apertura. Para muchos empresarios, la crisis supuso la imposibilidad de participar activamente en el proceso de formulación de la política comercial. La incertidumbre generalizada, la gran cantidad de medidas adoptadas, sus efectos, a veces contradictorios y difíciles de medir, generaron desconcierto y parálisis. Por otra parte, el enfrentamiento producido por la expropiación de los bancos en 1982 y la subsecuente intensificación del discurso antiestatista por parte de amplios sectores del empresariado, hicieron casi imposible articular una defensa pública de la protección y montar, por tanto, una resistencia colectiva eficaz en contra de la apertura. La distancia entre el discurso y la práctica en un momento en el que el propio gobierno, por decirlo así, se había apropiado del discurso, restó capacidad de maniobra política a los opositores de la liberalización de la economía.

Gráfica 2
Ritmos de crecimiento anteriores a la crisis



FUENTE: CEPAL

Así, la liberalización comercial en México fue un proceso liderado en todo momento por el gobierno. Sus principales promotores fueron las instituciones financieras públicas, las mismas que gracias a la crisis de 1982 logran no sólo recuperar la hegemonía que habían perdido a lo largo de los años setenta, sino de hecho monopolizar, como nunca antes, el manejo de la política económica. La enorme vulnerabilidad externa de la economía mexicana durante el periodo, sin duda, aumentó enormemente la influencia de la comunidad financiera internacional y en particular del FMI y del Banco Mundial. La eficacia de su presión a favor de la apertura comercial tuvo mucho que ver, sin embargo, con la recomposición del balance de poder al interior del Estado mexicano generada por la crisis de la deuda. Prueba de ello es el hecho de las medidas decisivas en materia de apertura, es decir, las de diciembre de 1987 fueron formuladas por el gobierno en ausencia de presión directa por parte de las agencias financieras internacionales.

El nuevo régimen comercial de México refleja también claramente el papel protagónico del Banco de México, la Secretaría de Hacienda y la Secretaría de Programación y Presupuesto. El régimen, a excepción de un segmento importante gobernado por el legado de la política industrial de finales de los años setenta, es uno de marcada neutralidad. Es decir, el proceso de liberalización no sólo orientó la economía hacia el exterior, sino que eliminó – en buena medida – la intervención del Estado en el manejo de los flujos de comercio exterior. Apertura, en suma, como desintervención más que como promoción activa de exportaciones.

Para cumplir con esta apertura, se modifica el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y nacen el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (PRONAFICE) y el Programa de

Fomento Integral a las Exportaciones (PROFLEX), que son los instrumentos oficiales que definen la política comercial de México a partir de 1984. En esta política comercial se da gran importancia al fomento de las exportaciones no petroleras y a la sustitución selectiva y eficiente de importaciones, con la necesidad de seguir protegiendo algunos sectores de la economía, pero con criterios claros de temporalidad²⁷

Se trata pues de mejorar la calidad de la planta productiva nacional, en vísperas de una apertura económica por etapas, las cuales son: desaceleración de la participación del Estado en la economía, mayor participación de la inversión extranjera en el mercado interno, eliminación de barreras para hacer más competitiva la economía, etc.

A todo este tipo de reformas se le conoce con el nombre de "revolución salinista", pues algunas de estas reformas revirtieron los efectos de la Revolución de 1910, como la propiedad ejidal; y en otros casos las reformas constituyeron un distanciamiento de la ideología revolucionaria practicada por los presidentes de México durante muchas décadas atrás.

Así, debido a la falta de un adecuado fomento a las exportaciones mexicanas, basado en programas viables de mejoramiento de la calidad y productividad a través de procesos de reinversión en investigación y desarrollo, y de una apertura gradual hacia los mercados externos fortaleciendo a las empresas poco a poco con programas enfocados al fortalecimiento de las empresas mexicanas, éstas se encontraron con serias dificultades al enfrentarse con competidores agresivos y con amplia experiencia en el comercio internacional.

Además, la apertura de nuestras fronteras a todo tipo de productos indiscriminadamente, solamente provocó la caída de la producción y el cierre de muchas empresas; puesto que se estimularon las importaciones sin ninguna consideración para los productos nacionales; aunado a esto la preferencia del consumidor nacional por los productos extranjeros, provocó la situación anteriormente mencionada, así como distintas experiencias como la llamada síndrome del fenicio en la cual las microempresas productoras al enfrentarse a la competencia extranjera y no poder competir a nivel de producción deciden trasladarse a ser distribuidoras.

2.3. Inserción de las empresas mexicanas en los Negocios Internacionales y su actitud ante el entorno actual

Primeramente, cabe señalar, que la primera empresa realmente mexicana fue la hacienda, que podemos entender como una propiedad territorial de importancia, que se convirtió en la unidad económica por excelencia de la Nueva España, pues se volvió autosuficiente; atrajo pueblos de indios, mantuvo servicios religiosos y aprovisionamiento seguro.

²⁷ Senado de la República, *Información básica sobre el GATT y el desarrollo industrial y comercial de México*, Dirección de Publicaciones del Senado de la República, México, 1985, Pág. 13

La hacienda mexicana tuvo una administración peculiar, pues funcionaba como una empresa agrícola y cuya función consistía no sólo en lograr la productividad del campo, sino el bienestar de sus pobladores. En la hacienda de la Colonia están las raíces de la empresa familiar mexicana, en la que su propietario participa en la administración de la misma. En la hacienda los empleados de confianza serán como de la familia; el hacendado y sus familiares se dedican al trabajo común con poca o nula remuneración. Su mayor aspiración como fundador de la empresa del campo consiste en acrecentar y mejorar sus recursos para poder transmitirla a sus descendientes. La hacienda, como lo sería posteriormente la empresa familiar, es el orgullo y patrimonio de su fundador.

Las empresas familiares se desarrollaron en México, sobre todo en el periodo bajo el cual se instituyó el modelo de industrialización sustitutivo de importaciones, donde también se practicó un proteccionismo a favor de estas empresas familiares y de toda la industrial nacional en general.

Un punto importante a destacar es, que mientras en la Nueva España, el principal tipo de empresa se dedicaba a cultivar el campo y criar ganado, en Europa se estaba gestando el proceso de revolución industrial, que llevaría a esos países a la vanguardia tecnológica.

Con este antecedente, es importante señalar que el sector empresarial mexicano está formado por todas las cámaras sectoriales de la industria, como son: la CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación), la COPARMEX (Confederación Nacional de la República Mexicana), la CONCANACO (Confederación Nacional de Cámaras de Comercio), la CANACERO, así como todas las grandes empresas que tienen alguna relación e interés económico con el capital extranjero y el gobierno mexicano.

Por otra parte, actualmente el sector empresarial mexicano esta conformado principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas (PYME) las cuales juegan un papel muy importante en México, debido a que forman el 97% de la economía mexicana, siendo así la base de nuestra economía; e indudablemente a la economía de cualquier país debido no solo por su capacidad de crear fuentes de trabajo, sino también a los bajos requerimientos de capital, bajas demandas de moneda extranjera y su flexibilidad tecnológica.

Las definiciones de la pequeña y mediana empresa difieren en los diferentes países. En Japón por ejemplo, las firmas son clasificadas tanto por el número de empleados como por la cantidad de capital invertido, mientras que los Estados Unidos y Australia, las empresas son clasificadas solamente por el número de empleados. En México, siguiendo un decreto publicado el 3 de diciembre de 1993 en el Diario Oficial de la Federación, las PYME son clasificadas de la siguiente manera:

Micro empresas.- son aquellas que cuentan con más de 15 trabajadores y que tienen ventas anuales de menos de 900 mil pesos.

Pequeñas Empresas.- son aquellas que cuentan entre 16 y 100 trabajadores con ventas anuales de menos de 9 millones de pesos.

Medianas Empresas.- emplean entre 101 y 250 trabajadores con ventas anuales de menos de 20 millones de pesos.

Según el censo económico de 1994, el Instituto Nacional de Estadística en Geografía e Informática (INEGI), en 1993 el sector manufacturero y de servicios juntos sumaron 2.2 millones de negocios y emplearon 8.9 millones de trabajadores, siendo las PYME el 99% de esos negocios y el 78% de los trabajos.

Por su parte, el sector manufacturero de las PYME, se calculó en un 99.8% de las unidades de negocios y 77.8% de trabajos, entre 1991 y 1994 el número de pequeñas y medianas empresas creció con un porcentaje de 3.6% en unidades de negocios, mientras que el número de trabajos cayó en un 2.5% debido principalmente al dramático declive de la pequeña industria de producción.

El sector manufacturero en el cual tienden a concentrarse las PYME, representando un 40% del sector, es en bebidas, comidas y tabaco, seguido por los textiles, productos metálicos (excluyendo maquinaria y equipo) y de ligas y plásticos²⁸.

Puede así, verse un alto porcentaje de PYMES en el sector manufacturero y además, en general su importancia de éstas radica no sólo en su capacidad de creación de trabajos, sino también en su bajo requerimiento de capital, baja demanda de moneda extranjera, y flexibilidad tecnológica.

Dentro de las principales características de las PYME en relación a la investigación conducida por INEGI, y Nacional Financiera (NAFIN), en 1994 tenemos que:

-Las PYME, tendieron a estar concentradas en algunos Estados de la República. De hecho el 61% de los negocios están localizados en el D.F., Jalisco Estado de México, Nuevo León, Guanajuato, Puebla y las Regiones de Veracruz.

-En 1er lugar, el 38% de los directivos de micro empresas, tienen un nivel de educación equivalente a la escuela primaria o menos. Mientras que, en las PYME, el 56% y 63% respectivamente, los directivos han contado con estudios profesionales.

-El 62% de las micro y pequeñas empresas son negocios familiares, mientras que el 51% de las medianas empresas son organizadas en bases no familiares.

-El consumidor final es el principal cliente en 72% de las micro empresas, mientras que las PYME venden sus productos y servicios a diferentes tipos de consumidores tales como tiendas departamentales, maquiladoras etc.

-Solamente 23% de las micro empresas y casi el 50% de las PYME solicitaron préstamos durante los 6 meses precedentes al estudio. El 50% de los pequeños negocios y el 71% de las PYME solicitaron préstamos de bancos comerciales.

²⁸ CEDEM. Centro de Desarrollo de Emprendedores. <http://www.itesm.mx/uv/cedem.htm>

-En promedio, las micro empresas emplean 9 trabajadores, las pequeñas empresas 34 y una empresa mediana 131. Los resultados también revelaron que en 1994 costaba en promedio 1000 pesos. Crear una plaza en una micro empresa, comparado con 1 600 pesos para una pequeña empresa y 2 400 pesos para una mediana.

-Los análisis también revelaron que las pequeñas empresas no tienden a formar relaciones comerciales con empresas grandes o con el sector público, solamente el 26% de las PYME, proveen bienes y servicios al sector público o a empresas grandes.

-Concerniente al desarrollo tecnológico, el 53% de la micro y pequeña empresa, usa su propia tecnología en la producción y diseño de procesos. Esto implica que estas empresas tienen acceso limitado a la tecnología avanzada, teniendo como resultado bajos niveles de calidad y una posición débil al enfrentar los retos de la globalización.

-Finalmente el estudio arrojó que solamente el 47% de las PYME mejoraron las habilidades de los empleados a través de procesos formales de entrenamiento.²⁹

Como se puede apreciar, las micro empresas, son en su conjunto las que se encuentran menos preparadas para afrontar la competitividad, en la medida en que sus directivos se encuentran muy poco preparados académicamente, y desconociendo en gran medida las oportunidades empresariales que se dan hoy en día como asociacionismo empresarial. Por su parte, aun cuando las pequeñas y medianas empresas cuentan con más preparación de sus directivos, generalmente en su mayoría venden sus productos al consumidor final, desaprovechando así mismo las ventajas del asociacionismo empresarial y la oportunidad de convertirse en proveedores de empresas más grandes.

Por otra parte, la configuración de las empresas mexicanas como hoy las conocemos, y su inserción en los negocios internacionales ha dependido casi en su totalidad, del entorno de las políticas económicas y comerciales del gobierno.

Por lo anterior, a fin de enfrentar la dinámica económica del fin de siglo se llevan a cabo importantes proyectos de reorientación y modernización del aparato industrial siendo pieza importante de la estrategia económica y social instrumentada durante la administración de Miguel de la Madrid, continuada por gobierno de Carlos Salinas de Gortari y la actual administración del presidente Ernesto Zedillo Ponce de León.

El reordenamiento de los mercados financieros y bancarios, la reestructuración de la deuda externa, el ingreso de México al GATT, la firma de un Tratado de Libre Comercio entre los países de América del Norte, son muestra de algunas de las medidas económicas aplicadas que revelan la dimensión del proyecto mexicano de transformación económica y la magnitud de los esfuerzos que se requieren para responder adecuadamente a esta nueva etapa del desarrollo nacional. Así mismo, a través del Plan Nacional de Desarrollo hemos percibido la notable importancia que a

²⁹ Idem.

partir de 1983 el gobierno de la República a dado al sector empresarial y a su incorporación a los mercados externos.

El Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 asigna al sector industrial dos propósitos generales: 1) Constituirse en el motor de un crecimiento autosostenido, capaz de generar empleos, divisas y recursos internos suficientes, y 2) Propiciar la consolidación de un empresariado nacional sólido, capaz de ejercer con eficiencia el papel innovador y creativo que requiere el proceso de modernización del país.

La concepción estratégica que ha de regir este proceso -según el propio plan- consiste en "desarrollar un amplio mercado interno que impulse a un sector industrial integrado hacia adentro y competitivo hacia afuera"³⁰

Por su parte el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988, siguiendo las directrices antes señaladas, define con mayor claridad el nuevo perfil de la industria mexicana al establecer como objetivo fundamental, el lograr que México se constituya en una potencia industrial intermedia en los inicios del siglo XXI, caracterizada por:

a) Una industrialización eficiente y competitiva, menos vulnerable hacia el exterior en tanto se conforme un sector industrial articulado con la economía nacional y competitivo en los mercados internacionales.

b) Un crecimiento mas autónomo de la producción, a partir de un impulso del desarrollo tecnológico nacional vinculado a la planta productiva, la capacitación y el aprovechamiento de la capacidad de las empresas mediante una mejor organización de la estructura industrial.

c) Un desarrollo industrial bajo el liderazgo del empresariado nacional, aprovechando plenamente las potencialidades y creatividad de los sectores público, privado y social.

El programa también es muy claro al señalar que las acciones habrán de encauzarse en el contexto de una economía cada vez más abierta al exterior y al interior bajo criterios de integración productiva. Olvidándose del debate entre "proteccionismo absoluto vs. liberalización a ultranza" y optándose más bien por una política de racionalización gradual y programada de la protección.³¹

Así, al definir un nuevo patrón de especialización del comercio exterior, señala que éste estará vinculado a la dinámica de redespliegue industrial que se produce desde los países más avanzados hacia los de menor industrialización y la participación de México iría en el sentido de incorporar aquellas ramas industriales con tecnologías nuevas y de punta, que en lo futuro habrán de determinar la competitividad de las economías en el mercado mundial.

³⁰ De la Madrid H, Miguel. *Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988*. Pág. 319. México.

³¹ SECOFI. (1984). *Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988*. México.

Por otro lado, se define un nuevo patrón tecnológico, tratando de dar una respuesta coherente al cuestionamiento de cómo promover el progreso tecnológico utilizando adecuadamente nuestros recursos más abundantes, mano de obra y ciertos recursos naturales, así como los más escasos: capital y divisas.

Al respecto se marca la pauta para un desarrollo tecnológico a nivel de planta productiva, sin pretender indicar a las distintas ramas industriales cómo desarrollar sus tecnologías, sino más bien "facilitarles la innovación tecnológica" a partir de una política de fomento a las actividades de investigación, basada en un conjunto de instrumentos financieros, fiscales y de infraestructura.

Dándole continuidad a este proyecto el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 en su capítulo de política de comercio exterior, establece como objetivos:

- a) Fomentar las exportaciones no petroleras,
- b) Alcanzar una mayor uniformidad en la protección efectiva a las distintas industrias,
- c) Continuar con la eliminación de las distorsiones provenientes de las restricciones no arancelarias al comercio,
- d) Garantizar el acceso de nuestras exportaciones a los mercados mundiales, y
- e) Buscar que la inversión extranjera, la transferencia de tecnología y el acceso a los recursos externos contribuyan a los propósitos de la política comercial del país.

En el logro de estos objetivos, las acciones de política habrían de orientarse por los siguientes puntos:

1. Alentar la inversión privada, nacional y extranjera, mediante una política económica certera y clara, y con un marco tributario que sea competitivo a nivel internacional.
2. Propiciar la modernización tecnológica de la industria nacional, a través de la protección de la propiedad intelectual, la inversión extranjera y la vinculación eficaz de la oferta de tecnología nacional a las demandas de los diversos sectores productivos.
3. Aprovechar las ventajas geográficas del país para promover la integración eficiente de la industria exportadora, especialmente la maquiladora.
4. Avanzar en el proceso de sustitución de permisos previos por aranceles, y continuar con el esfuerzo de disminuir la dispersión arancelaria.
5. Fortalecer la competitividad del país, mediante un esfuerzo de desregulación en todos los sectores, en especial los de mayor impacto en las exportaciones: autotransporte, puertos, ferrocarriles, aviación, telecomunicaciones, seguros y fianzas y agencias aduanales, entiendo que la liberalización comercial y la desregulación interna son dos aspectos inseparables de la modernización.
6. Negociar con los demás países el acceso más franco a sus mercados.
7. Aprovechar todas las ventajas que hay en el GATT para llevar a cabo negociaciones multilaterales.

8. Utilizar las negociaciones bilaterales para mejorar permanentemente el acceso a los mercados externos de los productos mexicanos, a fin de contrarrestar la desviación del comercio internacional que pueda derivarse de la integración comercial de los bloques regionales.

Por otra parte, en 1986 se toma la decisión de ingresar al GATT -revirtiendo la decisión tomada en 1979-, teniendo como propósito la consolidación de las relaciones multilaterales de comercio.

A partir de entonces el comercio exterior de México muestra una situación radicalmente distinta hacia la década pasada; de hecho, a partir de ese año la maquila cobró un nuevo impulso, diversificándose y expandiéndose en la frontera norte del país alcanzando en 1989 un total de 1700 empresas, realizando operaciones por 12 mil millones de dólares y ocupando el 17% de la fuerza laboral del sector manufacturero, esto es, 450 mil trabajadores. Asimismo, el 80% de las fracciones arancelarias dejaron de estar sujetas a permisos previos; las tasas impositivas se integraron a cinco niveles -a diferencia de los 20 existentes en 1983- y el arancel promedio de la economía se estableció en un 9.5% frente al 16.4% de 1982.³²

Con el ingreso de México al GATT, las empresas mexicanas recibieron su "primera llamada" a la apertura comercial y con ello el reclamo de fabricar productos de alta calidad y competitivos no solo a nivel nacional, sino incluso internacional.

En ese sentido, los objetivos específicos de nuestro país al ingresar al GATT fueron:

- a) Reestructurar la producción,
- b) Regular su intercambio, en tanto que la mayoría de las exportaciones mexicanas van a los Estados Unidos, que es miembro del GATT y, por lo mismo, aplicar todas las normas regulatorias del mismo, y
- c) Elevar el rendimiento de su comercio exterior y el volumen de las exportaciones.

Aún, a pesar de los esfuerzos del gobierno mexicano para apoyar a las PYME, está lejos de una de las principales metas de la política industrial, la cual es el promover el desarrollo de éste importante sector; y nuevamente se plantea en el plan nacional de desarrollo 1995-2000 las estrategias para ayudar al sector empresarial mexicano.

Uno de los elementos de éste plan es el programa de política industrial y comercio exterior, el cuál plantea una serie de lineamientos para crear una competitividad industrial internacional por medio de la cooperación con los sectores de producción.

Para alcanzar ésta meta, el programa propone 3 pasos básicos:

- Crear permanentemente las condiciones favorables para las exportaciones de los bienes mexicanos en los mercados internacionales.
- Promover el desarrollo del mercado mexicano y de la sustitución del modelo de importación.
- Promover el desarrollo de grupos industriales altamente competitivos.

³² BANAMEX. Examen de la Situación económica de México. 1990. México.

El éxito de la implementación de estas estrategias, requerirá de la colaboración de todos los sectores de la economía mexicana. México, debe incrementar la competitividad de su economía a niveles internacionales. Esto requerirá altas habilidades de la fuerza de trabajo, una eficiente infraestructura en comunicaciones, un competitivo sistema de transportación, sistemas de información para pequeñas empresas e instituciones financieras competitivas.

Estas estrategias genéricas serán implementadas a través de las siguientes políticas:

- + Estabilidad macro económica y desarrollo financiero: Incrementar el poder financiero en condiciones comparables internacionalmente; mejorar el ahorro interno, lo cual atraerá inversiones extranjera directa e industrias modernas.
- + Infraestructura institucional y recursos humanos: la actividad industrial requiere eficientes comunicaciones, transporte e infraestructura de energía. Los recursos humanos con entrenamiento básico y especializado es crucial.
- + Integración en cadenas de producción: las posibilidades de exportación no han sido completamente explotadas. Las cadenas de producción necesitan ser integradas y promover el desarrollo regional a través de la creación de grupos industriales.
- + Mejoramiento tecnológico. Esta política tiene como meta la modernización tecnológica y la promoción de calidad. Mientras que el primer éxito será reforzado por la integración de grupos regionales e industriales, el segundo, incrementará la capacidad de la industria mexicana para alcanzar sistemas de calidad, mejorar sistemas de producción y estándares internacionales de calidad.
- + Desregulación económica: minimizar los costos requeridos para el establecimiento y operación de empresas especialmente para pequeñas empresas; minimizar impactos negativos de los nuevos actos de competitividad de plantas de producción ; y reducir los inciertas situaciones enfrentadas por los negocios comerciales debido a la obsolescencia de la ley mercantil.

Es clara la importancia que tiene la acción del Estado para crear las condiciones necesarias para la competencia sana entre las empresas locales y entre estas últimas y las extranjeras. Sin embargo, esa competencia y eficiencia del sector empresarial mexicano pese a los planes anteriormente señalados no se ha dado; y por el contrario la inserción de las empresas mexicanas en los negocios internacionales ha tenido en cierta forma una actitud pasiva.

Me refiero a actitud pasiva, a la modalidad de internacionalización de las empresas en la cual éstas básicamente importan mercancías, pasando a ser muchas veces de productoras a distribuidoras (síndrome del fenicio), y donde participa directamente la inversión extranjera ya sea de manera total o parcial; si es total, hablamos de una absorción por parte de la organización y si es parcial, se habla de una coinversión dándose el caso de que el mayor porcentaje de participación en México es extranjero.

La internacionalización es la participación por parte de las empresas en los mercados internacionales, ya sea importando, exportando, invirtiendo en el extranjero o recibiendo inversión extranjera. Y contrariamente a la actitud pasiva, tenemos la internacionalización o la inserción de las empresas en los negocios internacionales de manera activa la cual presupone una actitud mas agresiva en los negocios internacionales, exportando, o invirtiendo en el extranjero total o parcialmente.

La diferencia entre ambas modalidades, estriba en que la internacionalización pasiva permite que el capital extranjero se interne en el mercado nacional y se exporten las ganancias potenciales; por su parte la internacionalización activa permite la participación del capital nacional en los mercados internacionales importando a México las potenciales ganancias.

En realidad, es muy poco el porcentaje respecto del total del sector empresarial mexicano, que participa activamente en los Negocios Internacionales, esto como consecuencia de todo el proceso de formación e integración del mismo sector empresarial y también por la acción de la política comercial que se ha venido dando.

Para la mayoría de las empresas mexicanas el mercado interno sigue constituyendo el habitat natural y preferente. Poco a poco se ha ido reduciendo el sesgo antiexportador en la economía nacional. No obstante, queda aún terreno por avanzar para que un número cada vez mayor de empresas consideren la exportación, directa e indirecta, como elemento central en su estrategia y no como segundo requisito para lograr sus metas.

Además fortalecer el mercado interno reviste importancia fundamental como sustento de estas empresas, y para apoyar su desarrollo exportador. La experiencia nacional demuestra que existe una vinculación estrecha entre la consolidación del mercado interno y la eficacia del esfuerzo exportador. Una vez que se empieza a trascender la etapa de exportación de productos primarios o ligados directamente a ellos, un desarrollo sostenido difícilmente puede generarse exclusivamente con un número reducido de empresas altamente eficientes. Estas empresas deben contar con el soporte de un número creciente de proveedores nacionales, capaces de aumentar rápida y sostenidamente el contenido nacional de las exportaciones.

La industria, debe también fortalecer su posición en el mercado interno de productos de consumo final y conquistar una proporción significativa del mercado interno de insumos. Hoy en día se importan anualmente poco menos de 60 mil millones de dólares de insumos —bienes intermedios— para incorporarlos, ya sea a productos para la exportación o a productos para el mercado nacional. Se estima que de esta suma 10 mil millones de dólares pueden producirse en México en el corto plazo, con calidad y precios internacionales.

Sin embargo, el modelo de apertura comercial, o neoliberal implantado en México sólo ha beneficiado a unas cuantas empresas y al capital extranjero, y aunado a esto, encontramos la falta de una cultura y mentalidad exportadora, además de una carencia de cultura de negocios internacionales en los empresarios mexicanos, aspectos importantes para destacar exitosamente en los negocios internacionales.

La mentalidad exportadora implica contar con una cultura y conciencia exportadoras; al contar con una cultura exportadora se tiene conocimiento de los aspectos de un proceso de comercialización externa, como tráfico, distribución internacional, empaque, embalaje, promoción y publicidad, y modalidades de pago internacional. En cuanto a la conciencia exportadora ésta puede entenderse como la actitud empresarial mediante la cual se asumen derechos, obligaciones y responsabilidades involucradas en el proceso de exportación de un producto; consiste también en conocer los mercados internacionales, su estructura económica, tipo de cambio, nivel de inflación, balanza comercial, etc.; así como las ventajas de los productos con potencial de exportación en estos mercados.

Por su parte, a simple vista puede estar el hecho de las exportaciones nacionales van en aumento, lo que significa una ampliación de la participación de las empresas nacionales en el mercado internacional. Pero, la exportación de las empresas verdaderamente nacionales es significativamente menor que las cifras oficiales de exportación total del país. Durante los primeros nueve meses de 1996, por ejemplo, el valor de las exportaciones manufactureras ascendió a 69 mil 762 millones de dólares lo que representó un aumento de 19.2 por ciento con respecto al mismo periodo del año anterior. De este monto alrededor de 50 mil millones de dólares (o, sea, 72%) lo exportaron sólo 750 firmas, en su mayoría multinacionales, que operan en el territorio del país.³³

Es por lo tanto erróneo el hecho de afirmar que el nivel de exportaciones de México es completamente de origen nacional. Al revisar la lista publicada en la revista Mundo Ejecutivo, sobre las empresas con programas Altex³⁴, es decir las empresas con gran volumen de exportación en México (anexo 2); en esta lista figuran las empresas transnacionales que invierten en la instalación de subsidiarias que aprovechan los bajos niveles salariales, la accesibilidad de las materias primas y los incentivos fiscales gubernamentales para convertirse en grandes exportadoras dentro de las principales industrias nacionales, pero también exportan las ganancias obtenidas. Además se puede destacar que son muy pocas las empresas con participación 100% mexicana que figuran como altamente exportadoras; existen empresas que parecen 100% mexicanas pero sin embargo cuentan con una participación importante de capital extranjero que pocas veces se divulga al consumidor.

Hacemos tanto hincapié en las exportaciones puesto que la prueba del "ácido" en un mundo globalizado es la exportación. Las empresas, aunque tengan la posibilidad de vender toda su producción en el mercado interno deben buscar exportar como un medio, no sólo de incorporarse a la globalización, sino para asegurarse que el producto tiene el precio y calidad para competir en un mercado mundial; y en el caso de México además de que el mayor porcentaje de las exportaciones mexicanas es de origen petrolero, como ya se ha señalado las empresas 100% mexicanas reflejan poca participación en los negocios internacionales.

³³ Según las cifras de la balanza comercial que maneja la SHCP y el INEGI. (Véase El Financiero, 23 de octubre de 1996.)

³⁴ Castillo, Jorge Arturo, "Exportar más e importar mejor", En *Mundo Ejecutivo*, México, núm. 218, junio de 1997, pp. 71-80

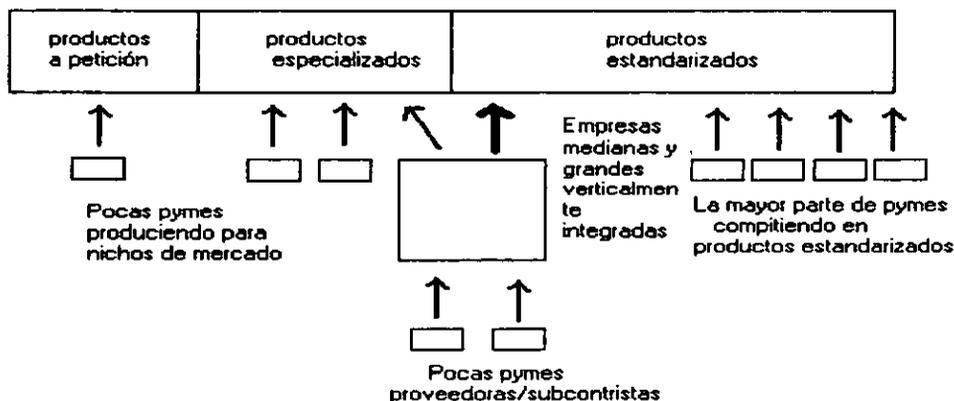
Finalmente, cabe señalar que el rol que juegan las pequeñas y medianas empresas en los países industrializados es generalmente de complementar a las grandes empresas, puesto que muy pocas PYMES compiten en el mercado de productos estandarizados, pues carecen de una economía de escala; por lo tanto adoptan mayoritariamente el papel de proveedores o subcontratistas. Así, por ejemplo, en la industria automotriz japonesa, Nissan tiene 30 mil PYMES que la proveen en diferentes niveles.³⁵

Si se compara esto con la situación de países de menor desarrollo industrial, el panorama es muy distinto, pues se observa que existen muy pocas empresas proveedoras y subcontratistas, y que la empresa grande generalmente está integrada verticalmente porque no confía en la empresa pequeña, de manera que todo lo hace o lo compra en el extranjero. Por otro lado, existen muy pocas PYMES produciendo para nichos de mercado (lo cual sería una estrategia más para una PYME), y la gran mayoría compite con la empresa grande en el mercado de productos estandarizados.

Esta situación ilustra el caso de la típica empresa mexicana, cuyos productos se encuentran en franca desventaja frente a los de las grandes empresas.

Cuadro 2

EL ROL DE LA PYME EN LOS PAISES EN VIAS DE DESARROLLO



FUENTE: Experiencia para el futuro. Nacional Financiera. 1999

Cuando en México existió un fuerte comercio minorista también hubo muchos nichos de mercado para colocar productos estandarizados, pero con el tiempo, las grandes empresas acapararon la mayor parte de esa demanda, desplazando automáticamente a las PYMES.

³⁵ Nacional Financiera. *Op. Cit.* Pág. 85

Esta situación explica la necesidad de un cambio estructural.

En el caso de México, si bien es cierto que a la fecha existen muchos avances respecto a la subcontratación, los resultados cualitativos no se verán sino hasta dentro de algunos años. En Malasia, por ejemplo, fueron necesarios 25 años para que las empresas locales se convirtieran en excelentes proveedores, incluso muchas de ellas son transnacionales. Es posible que en Guadalajara, México, donde ya han invertido IBM Y Hewlett Packard, surjan estructuras de este tipo en algunos años.

2.4. Oportunidades de negocios internacionales para las empresas mexicanas

Aun cuando la mayoría de las empresas mexicanas son pequeñas y medianas, esa característica puede presentarles grandes oportunidades, pues la globalización no implica necesariamente que el pez grande se coma al chico, sino que el más eficiente desplace al ineficiente. Grande no es sinónimo de eficiente, a veces significa lo contrario. De hecho, una táctica de las grandes empresas para lograr una mayor productividad es dividirse en medianas o pequeñas empresas.

La experiencia empresarial deja claro, que no siempre lo grande es lo que deja más utilidades. La tendencia de los grandes monstruos internacionales es, paradójicamente, dividirse en varias empresas con administraciones cada vez más independientes, aunque comunicadas en su vértice a través de una avanzada tecnología.

Las grandes empresas quisieran continuar teniendo todos los beneficios de su tamaño sin los inconvenientes de la burocratización y las diseconomías de escala que su tamaño conlleva. Se han dado cuenta que para competir con pequeñas empresas, que tienen más rapidez de movimientos, estos gigantes tienen que comportarse como pequeñas empresas de rápidos movimientos. En otras palabras tienen que recrearse como conjunto de unidades pequeñas, independientes y manejables. De ahí la importancia a nivel mundial de la reingeniería, la reducción de tamaño de las organizaciones, la subcontratación, la descentralización, el desmembramiento de la compañía, etc.

Sin embargo, las unidades deben entender dónde están las fronteras, ya sean fronteras de negocios, de líneas de productos, o inclusive geográficas, deben ser autónomas. Deben ser libres de gobernarse, mientras no violen ninguno de los principios de operación universales de la federación. Es necesario equilibrar el poder no sólo entre las unidades y la autoridad central sino también entre las mismas unidades para que ninguna de ellas domine a las otras.

Es así como el tamaño de la mayoría de las empresas mexicanas se convierte en una ventaja y así mismo en una oportunidad para competir en un mercado mundial, que requiere de movimientos rápidos y de gran adaptabilidad.

Por otra parte, se sabe de antemano que la empresa debe analizar su entorno y dentro de este se encuentra el ambiente político el cual a menudo se deja a un lado. Las empresas reaccionan de manera estratégica al verse afectadas por el proceso político. Se ha llamado "inversión en

regulación" a los recursos que utilizan las firmas para promover la promulgación de leyes o la implantación de políticas que incrementen la tasa de retorno de sus proyectos.

Hasta hace muy pocos años la relación de las empresas con el proceso político en México se limitaba a su interacción con el Poder Ejecutivo Federal. La predominancia de un sólo partido político y un poder presidencial centralizador hacia poco relevantes a otros actores de la sociedad mexicana, para efectos de su influencia en las decisiones de política. Además, dado que el proceso de planificación y diseño de las políticas públicas se realizaba de manera preponderante al interior del aparato administrativo del Poder Ejecutivo sin pasar por una etapa abierta de discusión abierta, las estrategias que buscaban influir en las acciones de gobierno sólo se desarrollaban en el momento en el que las políticas eran implantadas.

En cambio, en países en que las instalaciones democráticas y de competencia política están consolidadas, el sector de negocios juega un papel activo, claro y abierto en todo el proceso de la política pública. Desde el momento en que un asunto de interés es detectado en la opinión pública, hasta que las políticas son llevadas a cabo y afectan de manera directa a la empresa, los directivos de las firmas interactúan con funcionarios públicos de distintos niveles, con legisladores y representantes de organizaciones sociales con el fin de obtener para sus firmas una mejor posición competitiva hacia el futuro.

La nueva correlación de fuerzas políticas en México y el fortalecimiento de las instalaciones que permiten la alternancia en el poder obligan a las empresas mexicanas a establecer estrategias que permitan ganar ventajas competitivas por medio de su participación en el proceso político. La interacción de empresa gobierno tiende a ser más transparente y con nuevos actores que ahora son determinantes en la elaboración e implantación de las políticas. Las estrategias para participar en dicho proceso tendrán que abarcar tanto la planificación como el diseño y la implantación de las políticas públicas.

Un ejemplo de una estrategia exitosa para modificar el nuevo ambiente político a favor de una industria es la realizada por las compañías de proyección cinematográfica, que lograron impedir la aprobación de una ley de cine que, en su versión original, afectaba de manera directa la rentabilidad de sus negocios. Otro ejemplo, es Sabritas, la cual durante varios años no pudo desarrollar su estrategia de promoción de sus productos mediante el obsequio de artículos de uso popular portavasos, calcomanías, juguetes), debido a que el gobierno mexicano impidió realizar ese tipo de promociones para productos considerados de baja calidad alimenticia. Fue hasta fines de los ochenta cuando las restricciones fueron retiradas como resultado del trabajo de la empresa con varias secretarías de Estado en apoyo a sus programas de protección al medio ambiente, a la salud y de promoción turística. La relación que estableció Sabritas con el gobierno mexicano le permitió consolidar y mejorar su posición en el mercado de botanas saladas y lanzar una nueva línea de golosinas.

El caso contrario, es el de la Asociación Nacional de Productores de Bebidas Alcohólicas, que no han logrado que el Congreso Federal derogue los impuestos especiales establecidos para sus productos y que han provocado serios problemas de contrabando y adulteración.

Es así, como las consecuencias de las políticas públicas que surjan del nuevo entorno político pueden representar una oportunidad inmejorable para que las empresas eleven su posición competitiva. La apertura debe ser considerada como una oportunidad para que los miembros de la comunidad de negocios, tal y como lo hacen otros grupos de la sociedad, participen de manera abierta en los procesos de discusión de las reformas institucionales que los afecten. Se trata de una ocasión propicia para modificar la tendencia que prevalece en la opinión pública en el sentido de que las empresas deben estar ajenas al proceso de toma de decisiones en la arena política.

Otro aspecto importante que cabe señalar, es que la misma globalización ha multiplicado las oportunidades para las PYMES como resultado del auge de las telecomunicaciones y la tecnología de la información, las cuales extienden las posibilidades de investigación de la pequeña empresa ofreciéndole métodos más eficientes y baratos para alcanzar a sus socios en la globalización. Se puede decir que los pequeños negocios en todo el mundo tienen más elementos que los acercan a la gran competencia, que elementos que los dividen.

Además, han surgido modalidades de negocios internacionales, que permiten a las empresas fortalecerse frente a sus competidores, y aprender de otras empresas con más experiencia; tal es el caso de las franquicias, alianzas estratégicas, joint venture, exportación directa o indirecta, etc.

Las franquicias se consideran como un sistema o método de comercializar un producto o servicio, en donde las empresas que han encontrado una fórmula exitosa para el mercado deciden "vender o rentar" el sistema de negocio, creando así una franquicia. Además, este método es un potencial para el desarrollo de proveedores y una fuente importante de generación de empleos en el país, pues las franquicias en México han tenido un crecimiento anual de 70%, empleando a más de 75 mil personas; siendo así este crecimiento el más rápido en todo el mundo, según afirma La Asociación Mexicana de Franquicias.

Por su parte, la exportación como oportunidad o modalidad de negocio internacional puede realizarse de manera indirecta o directa. El método indirecto es a través de un intermediario el cual puede ser comisionista (orienta al exportador y recibe un pago por esto), agentes y representantes en el extranjero (actúa como un departamento de exportaciones para un número limitado de empresas, cuyos bienes son diferentes pero complementarios entre sí), distribuidores (compran directamente al fabricante, y compran por volumen para obtener descuentos), o broker (compra directamente al fabricante en el país de éste. Las ventajas para el exportador nacional son todas aquellas que le representan una venta en el mercado nacional, además no corre por ningún gasto derivado de la localización del mercado, de los riesgos típicos del transporte y del flujo internacional de los productos).

El método directo presenta las modalidades de: filiales en el extranjero, consejeros comerciales de México en el extranjero (colocados por el gobierno federal en los países de interés para asesorar al exportador), y consorcios o empresas de comercio exterior (grupo de empresas que realizan para las compañías socias la labor de promoción, venta y trámites de exportación).

Otras oportunidades de negocio son las alianzas estratégicas, las cuales son fórmulas de apoyo o acuerdos de cooperación entre las empresas en el contexto de las estrategias internacionales. Hay empresas que han hecho uso muy intenso de estas alianzas estratégicas, pero generalmente son grandes empresas.

Los Joint Venture se definen como una asociación entre dos o más personas o entidades, que realizan en forma conjunta una empresa de coinversión. Se presenta como opción cuando una compañía extranjera desea expandir sus mercados y para lograrlo invierte en una compañía local que opera en el país de su interés.

La opción de la cooperación estratégica se presenta como una oportunidad y una alternativa viable para que las empresas mexicanas se incorporen a la dinámica internacional y como un medio para fortalecer y desarrollar capacidades estratégicas que les permitan una actuación favorable en el nuevo entorno.

Para las empresas pequeñas y medianas comúnmente se mencionan como ventajas su flexibilidad operativa, su capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y su aptitud para integrarse en procesos productivos de grandes unidades; sin embargo, existe una tendencia a operar de manera más independiente, sin que exista algún tipo de agrupamiento con otras empresas, lo cual resulta paradójico, ya que quien más requeriría y más se beneficiaría de alguna forma de asociación comercial o productiva serían justamente las pequeñas empresas.

Finalmente, los tratados de libre comercio, el de América del Norte firmado hace 5 años con Canadá y Estados Unidos (principal socio comercial de México) y más recientemente el de Europa que ayudará a diversificar las relaciones comerciales de México aun cuando quizá no se pueda esperar mucho todavía de esta nueva relación debido a que a pesar de la madurez económica de Europa (en 1999 vio nacer una moneda común europea), es evidente también una inmadurez política (siendo el mundo testigo del fracaso de una respuesta común al genocidio en Yugoslavia, la tragedia en los Balcanes y la renuncia a tratar con Turquía).

Las pequeñas y medianas empresas constituyen una buena base de despegue para el intercambio europeo latinoamericano, aun cuando la realidad de unas y otras es muy distinta, ya que se dice que lo que se entiende por pyme en Europa equivale a una empresa grande en Latinoamérica. Sin embargo, se considera que de aquí a cinco años, más de la mitad de las pymes estarán colaborando estrechamente con sus principales competidores; ya que están descubriendo que, con estos acuerdos, es posible que las dos partes ganen en un segmento de mercado determinado, aun que en otras actividades sigan siendo competidores.³⁶

2.5. Principales retos para la participación de empresas mexicanas en el ámbito de los negocios internacionales

El acceso a los mercados externos, ya sea directo o a través de la proveeduría a exportadores finales, así como el éxito en un mercado nacional abierto a la competencia externa, presentan

³⁶ Revista Expansión. Número 782. México, Enero 2000. Pág. 59.

exigencias cuya superación requiere un esfuerzo riguroso; por una parte, requiere mantener un entorno de mercados competitivo con objeto de estimular una búsqueda permanente de mayor eficiencia en todo el sector industrial, para que así las empresas exportadoras y las que sustituyen importaciones cuenten con el apoyo básico de un aparato productivo eficiente; y por otra parte el entorno de competencia debe complementarse con una infraestructura física y una base humana e institucional que permita a las empresas hacer frente exitosamente a dicha competencia. La industria del país requiere no sólo competir, sino triunfar en la competencia internacional. Por ello desarrollar tales soportes es tarea fundamental para los próximos años.

En materia industrial, México enfrenta la tarea de establecer una cultura nacional de calidad y competitividad a todos los niveles de la sociedad. Esta tarea no podrá ser acometida exitosamente mediante la sola acción de los mercados. El gobierno debe ser el principal apoyo del sector productivo, a través de las acciones políticas, jurídicas, económicas y sociales necesarias para atraer la inversión productiva, fortalecer la competencia, elevar la competitividad y generar la infraestructura física e institucional para el desarrollo de la industria.

La política industrial necesaria para afrontar estas tareas debe apoyar a todos aquellos sectores y regiones donde se despliegue la iniciativa empresarial. La experiencia internacional sugiere la conveniencia de que la política industrial se aboque a propiciar las condiciones más favorables posibles para el desarrollo de agrupamientos industriales de creciente competitividad internacional.

Sin embargo, la necesidad de ampliar la disponibilidad de apoyos al desarrollo de agrupamientos industriales de elevada competitividad en diferentes sectores y regiones no debe traducirse en dispersión de esfuerzos o falta de prioridades. La magnitud del reto que el país enfrenta en materia de desarrollo industrial y la inevitable limitación de los recursos disponibles, hacen indispensable lograr la máxima coordinación y eficiencia posible en las acciones gubernamentales.

Los recursos que el Estado aplica en esta materia son en muchos aspectos insuficientes, pero en otros son apropiados y las fórmulas de fomento numerosas y variadas. En general, dichos instrumentos se encuentran dispersos y con frecuencia se emplean sin la adecuada jerarquización de objetivos. Es imperativo que en los próximos años los recursos de la política industrial sean aplicados con la mayor coordinación y unidad de propósito, a nivel federal, estatal y municipal, así como en los sectores público y privado. Además de crear las condiciones de rentabilidad elevada y permanente en la exportación directa e indirecta; ampliar y fortalecer el acceso de los productos nacionales a los mercados de exportación; fomentar el desarrollo de un mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones, para sustentar la inserción de la industria nacional en la economía internacional, e inducir el desarrollo de agrupamientos industriales de alta competitividad internacional, lo mismo regionales que sectoriales, con una creciente integración a los mismos de empresas micro, pequeñas y medianas.

Dentro de estos aspectos, es importante señalar la trascendencia y necesidad de un desarrollo regional equilibrado en México. No basta que el país se desarrolle como un todo, es necesario que este desarrollo alcance todos los rincones de la nación. Por razones políticas y culturales el país ha ido creciendo deforme: el centro pesa demasiado. La mayor parte de estos estudios es ésta área

reconocen que la desigualdad regional se ha incrementado de manera importante en los últimos años. Esta desigualdad puede ser vista en las diferentes oportunidades de acceso al bienestar, educación, infraestructura y los contrastes entre el campo y la ciudad, que se dan entre las diversas regiones del país.

En México, existen muchas regiones atrasadas en donde el sistema económico es incipiente y en donde la economía de mercado emerge gradualmente. En esas condiciones no es posible pensar que una política económica basada en el libre mercado, mediante un tratamiento homogéneo de los problemas del desarrollo podría lograr el crecimiento balanceado de las economías regionales. Es decir, la inducción y conducción del proceso de desarrollo regional debe ser liberada y consciente mediante una política de desarrollo regional coherente y articulada que se oriente a las especificidades de cada región en particular, pero con una visión global del desarrollo del país en su conjunto.

Aunado a lo anterior, la cantidad de mexicanos por debajo del límite de pobreza requieren atención inmediata, tanto por cuestiones éticas, como por cuestiones económicas. Si el 50% de la población puede ser considerado como pobre o miserable, esto significa que sus condiciones de vida no les permiten incorporarse por completo a la producción. Estamos desperdiciando a la mitad de la población en México al no permitirles aportar sus capacidades al proceso productivo. Aquí entra también el problema de desarrollo regional. La tendencia centralista que hemos sufrido desde que México existe ha llegado al extremo de que sólo unas cuantas ciudades representen al país en producción.

Otro problema importante es el de la integración nacional. Cada vez se encuentran menos similitudes entre los campesinos del sureste mexicano con los habitantes de las ciudades del Norte. México es un país patriota pero no muy nacionalista (es impresionante la forma de cómo se prefiere al extranjero sobre el indígena o sobre el provinciano).

Por otra parte, para las empresas mexicanas son grandes los retos a los que se tienen que enfrentar, entre ellos destaca la competitividad; en una economía mundial globalizada, resulta cada vez más difícil alcanzar y mantener elevados niveles de competitividad a través del esfuerzo de empresas o de industrias. En esta era acrecentar la competitividad internacional es una tarea de largo plazo de la sociedad en su conjunto. Requiere de una fuerza de trabajo cada vez más capacitada; infraestructura de comunicaciones y transporte eficaz y barata; sistemas de información que pongan rápidamente al alcance de las empresas la mejor tecnología y las mejores prácticas administrativas disponibles; e instituciones financieras ágiles y competitivas. En suma, el desafío que la industria nacional enfrentará en los próximos años —multiplicar el número de empresas mexicanas de competitividad internacional—, requiere crear una infraestructura física y una base humana e institucional, así como políticas públicas internacionalmente competitivas en todos los órdenes. Requiere así mismo sentar las bases para que estos esfuerzos sean perdurables. Ser competitivo es una necesidad indiscutible para las empresas, competir es ofrecer calidad, precio y servicio al nivel de las mejores organizaciones. No hacerlo es correr el riesgo de desaparecer.

Las empresas japonesas han conseguido desarrollar la responsabilidad y el talento creativo de su gente para lograr cada vez mejores resultados, mejorando continuamente la calidad de sus productos y servicios, reduciendo sus costos de producción, para obtener precios de venta competitivos y desarrollando productos innovadores para evitar la obsolencia. La calidad es el factor decisivo de la competitividad.

Para los países en busca de competitividad se han tratado de hacer cambios en la mentalidad de las empresas para exportar; cambios en la estrategia de protección a las empresas ineficientes con subsidios, créditos preferenciales y extensiones fiscales (las protecciones demuestran que a largo plazo, fueron recursos que provocaron desperdicios de recursos e ineficiencias); se ha buscado cambiar la estrategia de endeudamiento, por la de saneamiento de las finanzas públicas (no gastar los recursos que no se tienen); y cambiar la política en torno a la inversión extranjera y el desarrollo tecnológico.

En México, muchos de estos cambios han comenzado a ponerse en práctica. Sin embargo, las décadas del populismo no sólo desperdiciaron recursos, sino que también crearon una mentalidad de dependencia e improductividad. Tener mayor bienestar exige el precio de la austeridad y del trabajo, de la disciplina y de la dedicación. La parte más difícil es modernizar un país sin que se fracture la paz social o el equilibrio político.

Por estas razones, muchos de estos cambios no son sencillos, son reformas que implican un cambio de mentalidad y de estrategia. Exigen sacrificios y sin duda costo social y político. Por esta razón afirma el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado: "No se ignora que la mayoría de las reformas propuestas son de difícil implantación, pues exigen la erradicación de tabúes acendrados por la resistencia al cambio, y sostenidas muchas veces por los intereses de grupos beneficiados por la permanencia del status quo". (CEESP 1994).

Una encuesta realizada por el financiero a diversos empresarios, señaló diversas causas que ellos consideran que limitan la competitividad en las empresas latinoamericanas:

- Alto costo y escasez del financiamiento empresarial por la improductividad del sistema bancario.
- El burocratismo, los elevados impuestos, la corrupción institucional del sistema de gobierno.
- Lo precario del mercado interno mermado por el desempleo y los bajos salarios
- La hostilidad y corrupción del sector sindical
- El control oficial de precios y de actividades empresariales que distorsionan la deseada economía de mercado y crean monopolios
- La falta de continuidad de las políticas económicas, financieras y fiscales entre cada sexenio
- Nuestra deficiente y costosa infraestructura de energéticos, comunicaciones y educación grava el futuro; la mediocridad y lo caro de nuestros servicios públicos; la insensibilidad oficial ante las quejas de los usuarios
- La irresponsabilidad de muchos proveedores con incumplimiento de los requisitos de calidad y de los plazos pactados
- La inseguridad pública que aqueja a las empresas y a los empresarios en sus bienes y personas

-Obviamente, los propios empresarios, no se autocritican: no señalan su liderazgo autoritario y paternalista, su desprecio a los clientes, su falta de vocación por la excelencia, su ausencia de espíritu de riesgo y sacrificio, la escasez de sus inversiones.

Otro problema se refiere a la productividad. Por todo una serie de razones políticas y sociales, el factor trabajo, a menudo se ha convertido en un obstáculo a su incremento; para esto también son indispensables nuevas cualidades y actitudes sociales y culturales y una activa participación estatal que coadyuven al cambio productivo y lo impulsen en un entorno favorable que estimule la creatividad y la canalización de la energía de la sociedad mexicana.

Todas las empresas hablan de productividad pero muy pocas entienden su sentido y trabajan para conseguirla. La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseados. Mientras que producción es una tarea de transformación de recursos.

Elevar la productividad no implica aumentar la producción en números absolutos, sino en una proporción mayor a los incrementos en los insumos utilizados para la generación de esa nueva producción, lo cual se logra reduciendo el desperdicio de materias primas, el consumo excesivo de energía eléctrica, combustibles y lógicamente horas-hombre. En otras palabras incrementando el valor agregado.

La productividad es lo que consigue que una sociedad mejore su nivel de vida, es lo que aumenta la riqueza nacional de un país; por lo tanto es un asunto que preocupa actualmente a los países, pero también a las empresas. Si no existe productividad no habrá competitividad. Estados Unidos, país tradicionalmente productivo, que desarrolló una de las economías más grandes del mundo, fue superado en productividad por Japón, Alemania y Francia.

En lenguaje coloquial, productividad ha sido entendida como la forma de "lograr más con menos". Más productos con menos inversión. Más ventas con menos vendedores, etc. Lo que más interesa a las organizaciones es cómo lograr mayor productividad en la organización y como hacer para crear una cultura de productividad.

En México, durante 1985, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social realizó un estudio denominado "Estrategias para el incremento de la productividad en las pequeñas y medianas empresas", concluyendo que se necesitaban las siguientes estrategias: círculos de calidad, desarrollo organizacional, dirección por objetivos y resultados, y efectividad gerencial. Sin embargo, el problema no es desarrollar nuevos métodos para trabajar sino cambiar nuestras actitudes hacia el trabajo; se hablaría entonces de una cultura empresarial orientada hacia el trabajo.

Además, un dilema común en cualquier sistema productivo (bienes o servicio) es que uno tiene que escoger entre calidad o producción. Si desea calidad hay que disminuir la producción y de allí se ve reducida también la productividad. Sin embargo, cabe aquí la pregunta, porque se incrementa la productividad cuando la calidad mejora?. La respuesta es simple: hay menos retrabajo. La paradoja es cómo es posible que si tengamos tiempo y recursos para hacer las cosas

dos o tres veces y no lo tenemos para hacerlas bien la primera vez. La productividad y la calidad van unidas. El mejoramiento del proceso incrementa la uniformidad del producto, reduce los retrabajos, las correcciones, reduce el desperdicio de mano de obra, de materiales y equipo, lográndose una producción con menos esfuerzo y a menor costo. Para mantener una posición, se requiere pues, atacar a los dos flancos: productividad y calidad. El reto es lograr crecimiento simultáneo en ambas.

Muy ligado al papel de las pequeñas empresas está el ensanchamiento de la brecha entre productividad laboral de la empresa grande respecto a la micro y mediana empresa. Mientras que en los países europeos la productividad laboral de las PYMES representa entre el 70 y 80% de la productividad laboral de la empresa grande, en América Latina la productividad laboral de la PYME generalmente es de 20% en comparación con la de la empresa grande. Peor aún, esta brecha ha aumentado significativamente en los últimos años. Así, la productividad de la industria manufacturera en este continente ha aumentado muy poco en los últimos 26 años. La preocupación radica en la diferencia entre la productividad de la PYME y la de la gran empresa. En 1996 la productividad de la PYME fue menor que en 1970.³⁷

Por esta razón, sería necesario diseñar programas para PYMES con potencial para la exportación. En México hay cerca de 40 empresas grandes que acaparan la mayor parte de la exportación nacional; es necesario ampliar ese grupo enfocando los programas hacia la empresa mediana y pequeña con potencial para exportar; además se necesita el fomento y desarrollo de proveedores. Sobre esto se puede aprender mucho de los países asiáticos; en Corea por ejemplo, PYME es sinónimo de subcontratista, 80% de las PYMES venden más de 80% de su producción a empresas grandes. En México, casi no hay empresas de este tipo; entonces hay que promover el uso de franquicias, desarrollar un mercado de oferentes de servicios especializados a productor, y promover la cooperación entre las empresas y la especialización; ya que las empresas mexicanas – mayor aun en el caso de las pequeñas- tienden a presentar una resistencia a cooperar o vincularse con otras, situación que puede tener incluso explicaciones histórico culturales, sin embargo, creo, que debe vencerse esa resistencia por parte de las empresas y considerar de una manera positiva la opción de aliarse estratégicamente con otras empresas, sean nacionales, o extranjeras, a fin de fortalecer mutuamente sus capacidades y competencias, al buscar integrarse de una manera eficiente a las cadenas de producción y comercialización de otras empresas.

Es posible que los nexos entre la gran industria y las empresas pequeñas y medianas no sean necesariamente de subordinación, sino de complementariedad, lo cual es factible gracias a mecanismos como la subcontratación, que promueven al mismo tiempo la integración horizontal y la desconcentración de las grandes empresas.

El esfuerzo debe hacerse también en la capacitación. En Malasia, por ejemplo, siempre han existido fuertes inversiones en este sentido, y los institutos creados como consecuencia, trabajan estrechamente con las grandes empresas. Además, las políticas de fomento industrial que se impulsan en una administración no se abandonan cuando ésta termina.

³⁷ Nacional Financiera. Op. Cit. Pág.87

Muchas veces las empresas pequeñas y medianas tratan de competir en sectores en los que tradicionalmente no tienen potencial, como en los de los bienes de consumo masivo. Es entonces cuando las deficiencias del sistema educativo representan una barrera, ya que se requieren conocimientos muy específicos para llegar a ser proveedor de un mercado de altos precios o de una empresa grande. En Europa, en los países asiáticos y en Estados Unidos la formación profesional, especialmente la formación técnica, tiene una alta prioridad, y ello se comprueba al comparar los indicadores de educación, formación profesional y desarrollo tecnológico. La formación profesional también puede contribuir a enriquecer la competencia de las empresas. En México las universidades públicas desaprovechan el potencial que tienen para preparar a sus estudiantes con el fin de que puedan convertirse en empresarios. Incluso, y lamentablemente, a veces se cultivan valores que confrontan la realidad económica del mundo y, peor aún, ignoran el papel y la responsabilidad social del empresario.

La inversión de los países asiáticos en la capacitación técnica es la principal causa de la proliferación de buenos ingenieros y técnicos, que generalmente trabajan un par de años en una compañía grande para después volverse independientes; situación que les permite mantenerse ligados a la empresa grande, y a su vez, surgen redes de empresas innovadoras donde la PYME tiene un conocimiento específico que la empresa grande no tiene.

Por su parte, México debe asumir ante todo el reto del conocimiento tecnológico, puesto que no puede permanecer al margen del proceso de cambio estructural global ni insertarse en él de manera subordinada. La tecnología es mucho más que la máquina y se refiere a los medios estandarizados para lograr un objetivo o resultado predeterminado. La tecnología es el conjunto organizado de conocimientos científicos, empíricos o intuitivos aplicados sistemáticamente para alcanzar un objetivo específico, generalmente el de producir un bien o servicio. Para las organizaciones, la tecnología es uno de los recursos más importantes en la época contemporánea; es el medio de poder ofrecer mejores satisfactores con mejor calidad y bajo costo o simplemente con mayor velocidad de producción o entrega.

La tecnología puede clasificarse en diferentes formas: en tecnología del producto (conocimientos centrados en la estructura física y/o química del objeto fabricado); tecnología del equipo; tecnología del proceso; tecnología de la operación (se le llama genéricamente know-how).

La empresa mexicana tiene como reto canalizar la creatividad e ingenio de empleados y trabajadores para optimizar recursos y producir mejores satisfactores. Pero sobre todo, requerimos invertir tiempo, talento y recursos en la investigación y desarrollo. En síntesis, la tecnología es invertir en el presente lo que multiplicará los resultados del futuro. Sin embargo, cabe señalar que las empresas mexicanas sí desarrollan tecnología, aplicando su experiencia y conocimiento sobre el negocio; y generalmente esto se hace siempre, lo que sucede, es que no se acostumbra a hacerlo de manera ordenada y sistemática.

Del planteamiento hecho en los párrafos anteriores, podemos desprender que los desafíos que habrá de enfrentar la nueva administración de negocios son por un lado, productividad y competitividad; y por el otro, cultura empresarial y disciplina industrial; lo cual, no es fácil de lograr, sobre todo si se consideramos que se traen a cuestras problemas ancestrales de

subdesarrollo industrial, caracterizado por una falta de eficiencia, carencia de una tradición empresarial, falta de avance tecnológico, falta de mano de obra calificada, ausencia de grandes líderes empresariales y el individualismo de trabajadores y directivos. Y aún cuando las causas de este atraso pueden estar fincadas en una política de industrialización errática, habría que señalar también como un factor fundamental la mentalidad del individuo, sea este empresario o trabajador.

Rubén Lozano, Director General de Dimensión Corporativa, señala al respecto: "Desgraciadamente el vicio que tenemos de la falta de calidad y el famoso 'ahí se va' continúa muy arraigado y no permite ver a largo plazo, porque se quieren tener resultados inmediatos, en tanto que la reconversión de la planta industrial requiere de esfuerzo, tiempo, paciencia y constancia. El empresario no tiene conciencia de lo que es la calidad y la excelencia. Los empresarios tienen la idea de que es lo mismo ir a vender a la Merced que al extranjero. Existe una falta de madurez empresarial, falta de perseverancia y seguridad. Es la inseguridad la que provoca que se trabaje aisladamente, que se preocupe por sí mismo y le falte labor de equipo."³⁸

Por su parte, el Director General del Grupo Sabre, B. Bucay apunta: " Los problemas ancestrales en nuestra industria, no son más que el resultado de una falta de cultura y disciplina industrial. El problema se encuentra en la falta de tecnología 'blanda' no 'dura'. Se nos impone un gran salto hacia abajo, penetrar en lo más profundo de los operarios, en la motivación de la gente, en la mentalidad"³⁹. Desgraciadamente, aún cuando este comentario se hizo ya hace tiempo, esos problemas de cultura siguen persistiendo y afectando a las organizaciones.

Finalmente sobre los problemas de planeación, Rubén Martínez Vera, asesor de negocios a nivel de alta gerencia, opina: "Un problema serio es la falta de planeación del mexicano. El mexicano crece en un sentido casi accidental. Crece porque tiene necesidad en cierta área, pero no bajo una estrategia definida; y en este caso la estrategia definida debe ser la que tenga prioridad."⁴⁰

Así, ante la necesidad de ser más productivos, mejorar la calidad y ser más competitivos, no puede soslayarse el imperativo de dar un nuevo enfoque a la gestión empresarial mexicana; un enfoque mucho más adecuado a este nuevo medio ambiente, más dinámico, difícil y complicado: un enfoque cultural. Este es el reto más importante al que se enfrentan las empresas mexicanas, pero se desglosará en el siguiente capítulo.

³⁸ Revista Expansión. Núm. 442. México, 1986

³⁹ Revista Expansión. Núm. 438. México 1986

⁴⁰ Idem.

3. EL FACTOR CULTURAL COMO RETO PARA LA INCURSION DE EMPRESAS MEXICANAS EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Además de los retos anteriormente mencionados que tienen las empresas mexicanas, quizá el más importante y el que indiscutiblemente ayudará a superar los anteriores es el factor cultural. Este es el principal reto al cual deberán enfrentarse las empresas mexicanas en su búsqueda de la elevación de su competitividad internacional, el cual a su vez trae consigo una serie de retos, de carácter cultural nacional, para las empresas mexicanas al desarrollar la nueva cultura de negocios internacionales.

Estos aspectos de nuestra cultura nacional que afectan directamente la cultura empresarial mexicana, son caracterizados por muchas actitudes, creencias, prácticas y formas de ser de los mexicanos las cuales hemos venido desarrollando a lo largo del tiempo, y que prácticamente van en contra de la nueva cultura de negocios. De ahí la importancia de analizar primero esos aspectos culturales nacionales, que serán directamente retos para las empresas mexicanas, y posteriormente la importancia de superarlos para facilitar la adopción de la nueva cultura de negocios internacionales en México.

Finalmente, cabe señalar que el gobierno nacional tiene también el importante papel de ayudar y apoyar a las empresas en la promoción de una nueva cultura, a través de sus organismos e influyendo de alguna forma en los individuos, destacando la importancia de nuestros valores culturales.

3.1. La cultura empresarial mexicana como limitante para la participación del sector empresarial mexicano en los negocios internacionales

Como ya se ha mencionado, la cultura empresarial mexicana se encuentra arraigada totalmente a nuestra cultura nacional; por esta razón, todos los aspectos y características de la cultura empresarial mexicana tienen un porqué y provienen de nuestra cultura nacional y de las diferentes etapas del desarrollo de México; es decir, nuestra cultura nacional y la historia de México nos ofrecen la oportunidad de poder vislumbrar la raíz de las tendencias y prácticas en la cultura empresarial.

Bien o mal todas las empresas tienen una cultura empresarial, sin embargo, debido a que dentro de las empresas mexicanas este aspecto no es tomado mucho en cuenta, se ha llegado a pensar que nuestras empresas no cuentan con una cultura empresarial; y en realidad, nuestras organizaciones, no se caracterizan por poseer una cultura bien definida y planteada pero hay aspectos que la mayoría de las empresas comparten y arraigan dentro de sus organizaciones como parte de una cultura.

La mayoría de las empresas tienden a desarrollar un tipo de cultura resistente al cambio, debido principalmente a que tal vez, esa empresa tuvo mucho éxito en el pasado, y ese hecho envenenó

su cultura. Habitualmente, todo empieza con un emprendedor visionario, alguien que crea una estrategia de gran éxito y que se las arregla para conseguir una posición relativamente dominante en algunos mercados. Esa posición dominante le trae más éxito y crecimiento durante un periodo de tiempo, lo cual, si no se tiene mucho cuidado, lleva a cierto número de situaciones, que crean al fin una cultura resistente al cambio.

Por una parte, los directivos, empiezan a volverse cada vez más arrogantes porque se consideran muy buenos. De manera, que dejan de escuchar, tienden a mirar hacia el interior y finalmente centralizan todo alrededor de ellos mismos.

Cuando se está creciendo tanto, normalmente hay pocas decisiones estratégicas que tomar, y se necesitan muy pocos cambios esenciales mas que continuar construyendo más de lo mismo. Los grandes retos son todos de tipo interno (contratar gente con la suficiente rapidez, construir otra planta rápidamente, etc.) y hay tendencia a valorar la pericia administrativa con su capacidad de mantenerlo todo bajo control. De modo que son promovidos los empleados que parecen tener esa pericia, y al poco tiempo esas personas comienzan a mandar. Y ellos valoran la administración, no el liderazgo. Esto se sedimenta en la cultura que se vuelve arrogante, enfocada hacia adentro y hacia los directivos. Esa clase de cultura es un ancla para el progreso. Y todo proviene del hecho de que se tuvo éxito en el pasado.

Tal es el caso de Xerox, por ejemplo. Tuvo un éxito increíble en los años 60. Su fotocopiadora 914 se convirtió en el producto más rentable en la historia de los Estados Unidos, y la compañía atravesó un periodo de éxito extraordinario; pero de manera simultánea atravesó por una devastadora transformación cultural. Se volvió arrogante e insular, centralizó totalmente la toma de decisiones, desalentó la experimentación y mostró poca tolerancia por la iniciativa y el liderazgo. Luego apareció la competencia japonesa en los años 70 y 80 que cambió por completo la naturaleza del negocio de las fotocopiadoras. Xerox vió sin poder hacer nada, como su participación del mercado mundial cayó de un 82% a menos de un 40% en tan solo 6 años. También falló al no explotar la oportunidad de los conmutadores personales, que ellos mismos mas o menos inventaron en su centro de investigaciones en Palo Alto, mientras que compañías como Apple Computer utilizaron algunos de los mejores descubrimientos del centro.⁴¹

Así, el centralismo es el método más común para ejercer un férreo control sobre las operaciones de una propiedad, ya que la toma de decisiones depende de una sola persona o en el mejor de los casos de un pequeño grupo; esta situación de centralismo hace que las organizaciones pierdan flexibilidad en la operación y por consecuencia productividad. Además, junto al centralismo aparece otra práctica común en las empresas mexicanas llamada burocracia.

La burocracia es entendida como hacer complicado lo que por su naturaleza es sencillo, pero con un propósito: lograr, otra vez, un control, sobre los recursos y decisiones de una organización (se alimenta con ella el centralismo). Todo procedimiento se vuelve burocracia, instituciones públicas y privadas en México padecen esta peculiaridad administrativa, que en la mayoría de las ocasiones se encuentra tan arraigada en las organizaciones que pasa a formar parte de su cultura.

⁴¹ P.Kotter, John. *Op. Cit.* pág. 64

Es verdad que la burocracia se inicia creando reglas que los demás deben respetar, y las reglas siempre son necesarias porque propician un orden, pero el error está en hacerlas complicadas, abundantes, y la mayoría de las veces innecesarias.

De esta forma, en la época prehispánica destaca la organización productiva y el régimen de administración del poder, teocéntrico y absoluto de las organizaciones existentes, principalmente en los aztecas; es decir, aquí podemos encontrar un antecedente del centralismo con el que ahora se gobierna en México y con el cual se dirigen la mayoría de las organizaciones mexicanas, ya sean lucrativas o no. Debemos recordar que entre los aztecas, el jefe supremo, *Hueytlatoani* (emperador o rey), debió concentrar en sus manos todo el poder, como los césares o los monarcas absolutos.

En el nivel regional y local del gobierno azteca, es decir en los señoríos anexos al imperio, la organización se basaba en la dirección de delegados designados por el monarca, quien escogía para estos cargos a individuos de la nobleza, casi siempre de la misma familia. Con este antecedente podemos explicar el actual compadrazgo⁴² que se vive en las organizaciones mexicanas.

La época colonial estableció un sistema de gobierno con las características de control central, burocracia y poder absoluto. El monarca español requería controlar a distancia sus dominios por lo que surge la figura del virrey, cuya función era ser representante del todopoderoso soberano del imperio español; el virrey poseía la autoridad suprema en materia civil y militar, para hacer cumplir las decisiones tomadas en Madrid por el rey. Sin embargo, no era el virrey sino el rey quien nombraba los empleos en la Nueva España, y los titulares debían de corresponder directamente con el monarca; además al lado del virrey, existía una audiencia o Tribunal Supremo, encargado de juzgar también procesos de primera instancia.

En el siglo XVIII, ocurren ciertas reformas administrativas por parte del rey Carlos III, quien pretendía centralizar aun más las gestiones administrativas; para lo cual creó secretarías para sustituir los antiguos consejos; el peso y responsabilidad de cada secretaría recaía en una sola persona. Con esta situación, en los funcionarios de la colonia surgió un cambio de mentalidad, por ejemplo, los virreyes ya no tenían la conciencia de sustituir al rey, y pasan a ser simplemente directores del aparato funcional y burocrático de la Colonia, cuyas órdenes no nacen directamente del mismo rey sino de los secretarios, por eso en términos generales los virreyes de este siglo XVIII son menos escrupulosos, pues la noción del honor y el servicio del rey no significan ya algo absoluto y primordial; pero a la vez se convierten en mejores administradores, por cuanto sus actuaciones son revisadas por un organismo oficial que está cerca de ellos y no por la persona real.

⁴² También es una característica empresarial mexicana peculiar de relaciones laborales, en donde a base de una relación de amistad sustentada psicológicamente por la hermandad, ayuda a lograr y mantener el control de las organizaciones. En la mayoría de las situaciones, esa amistad se pone por encima de las habilidades y capacidades de las personas; siendo así el compadrazgo una forma de centralismo.

El complejo cuerpo administrativo de la Colonia, la centralización de todos los asuntos del reino, las distancias y el tiempo que requería toda comunicación provocaban confusiones, retrasos en las respuestas y seguramente la desesperación del rey y sus ministros. De la Nueva España se comunicaban con el rey los virreyes, audiencias, arzobispos, obispos, jueces eclesiásticos, seculares de justicia, milicia y Real Hacienda. Las comunicaciones con el Rey implicaban: peticiones, informes, cartas de oficio, quejas, saludos, acusaciones, etc.⁴³

Por otra parte, a lo largo de esta historia se va formando una identidad nacional, misma que en la actualidad no es muy fuerte, y presenta graves problemas.

Es así, como recientemente, se llevó a cabo una encuesta en la ciudad de México entre una muestra de trescientas personas adultas pertenecientes a los niveles socioeconómicos alto, medio y popular; buscando establecer sus opiniones respecto a la identidad nacional o al orgullo de ser mexicano.⁴⁴

En principio, se observa que los mexicanos nos sentimos sumamente orgullosos de serlo, según lo manifestaron tres cuartas partes de los encuestados. Este sentimiento surge de varios conceptos; destacando entre ellos:

- El hecho de que México sea nuestra patria o el lugar donde nacimos: 44%
- Que disfrutemos de libertades: 26%
- Poseamos historia, tradiciones y costumbres: 18%
- Que México sea un país hermoso: 11%

En sentido opuesto, tres cuartos partes manifestaron la existencia de aspectos que deben avergonzarnos; particularmente, nuestro sistema político: 36%; y la corrupción o deshonestidad de algunos mexicanos: 25%.

Las dificultades que afronta el país han incidido negativamente en el sentimiento de orgullo. Es así que 48% de las personas indica que su orgullo por ser mexicano se ha deteriorado a raíz de la crisis que afrontamos. Como evidencia por demás interesante, 40% declaró que en caso de disponer de los recursos y de la oportunidad, iría a radicar a otro país; postura que resultó más intensa entre los hombres, entre los estratos socioeconómicos medio y superior, y en la medida en que se es más joven. (Anexo 3).

Todo esto parece un signo de inseguridad que lleva a decir que se está muy orgulloso de una historia que en realidad se conoce. Es decir, no ayuda en nada que ochenta por ciento responda que está orgulloso de su historia; luego se les pregunta sobre la historia de México y responden unas cosas extrañas.

Esta inseguridad, proviene en gran medida del sentimiento de inferioridad del mexicano. Al nacer México, se encontró en el mundo civilizado cuando ya imperaba una civilización madura; y de esta situación desventajosa nace el sentimiento de inferioridad que se agravó con la

⁴³Garza Treviño, Juan Gerardo, *Administración Contemporánea, reto para la empresa mexicana*, Alhambra Mexicana, México, 1996, Pág. 127-150

⁴⁴ Encuesta realizada por el equipo de Infored. Coordinador José Gutierrez Vivó

conquista.⁴⁵ Quienes más pensamos que son más bonitas las personas blancas y rubias que las morenas somos los mexicanos; porque el color lo asociamos con el poder, el prestigio, el dinero y con una posición en donde al blanco se le lastima menos que al moreno.

El mexicano nunca se ha curado de lo que antes se llamaba "el trauma de la conquista", por lo general sigue viviendo con esa sensación de humillación, como de aplastamiento, se siente derrotado; por lo tanto, la psicología del mexicano, es resultante de las reacciones para ocultar un sentimiento de inferioridad e inseguridad, y la nota que más resalta a primera vista del carácter mexicano, es la desconfianza. Tal actitud es previa a todo contacto con los hombres y las cosas. El mexicano no desconfía de tal o cual hombre o cual mujer; desconfía de todos los hombres y de todas las mujeres.

Esta situación por supuesto llega a las empresas, donde se puede apreciar un clima de desconfianza en general entre empleados, jefes y subordinados, creando el ambiente empresarial mexicano más tenso; además, igualmente las relaciones de la empresa mexicana con otras empresas de nuestro mismo país o con empresas extranjeras siempre presentan un grado de desconfianza que se aprecia en las negociaciones y puede afectar los resultados de éstas, llegando a perderse así importantes alianzas y acuerdos empresariales.

Todo esto, al mismo tiempo genera que los mexicanos prefiramos el individualismo al trabajo en equipo, pues nuestra desconfianza hacia los demás nos lleva a preferir realizar las tareas solos aun cuando sea finalmente más complicado y requiera de más tiempo.

Sin embargo, está comprobado que la solidaridad y el trabajo en equipo, somos capaces de ejercerlos sólo en momentos de crisis o emergencias, lo cual no puede ser sólo así, pues tiene que ser un hábito, y permear la conducta cotidiana.

Tomando también el tema del trabajo, en una encuesta realizada sobre éste se encontraron resultados positivos sobre lo que se piensa, como:

- 79% está totalmente de acuerdo con que el trabajo enaltece al hombre
- 72% con que el pan se debe ganar con el sudor de la frente
- 70% con que el esfuerzo es capaz de suplir la falta de habilidades
- 52% que se debe trabajar para vivir y no vivir para trabajar.

Sin embargo, el mismo mexicano define a los demás como impuntuales (76%), tramposos(72%), personas que requerimos de constante supervisión (69%), flojos (67%), y mediocres o descuidados (62%). En cambio, la mayor virtud es nuestra imaginación (65%).

Se podría decir que no es que seamos flojos. Nuestra población indígena tiene básicamente un concepto distinto de ver las cosas; no tiene tanto la preocupación del ahorro, vive un poco al día, tiene una gran vida interior, sustituye la ambición económica por una situación personal de satisfacción íntima, y entonces el trabajo no es tan importante porque no es el medio para conseguir lo que para ellos es fundamental.

⁴⁵ Ramos, Samuel. El perfil del hombre y la cultura en México. Colección Austral. México, 1999. pág. 51

Además, de los pueblos prehispánicos, también podemos resaltar su actitud hacia el trabajo, no se caracterizaban por ser personas flojas, al contrario, como menciona, Alonso de Zorita, los indígenas contaban con un sentido de contribución, ya que trabajaban con alegría y júbilo. En la tradición indígena el trabajo de masas, si no era demasiado oneroso podía ser considerado gratificante, como experiencia compartida y placentera. El trabajo prehispánico tenía un sentido de realización personal y de comunidad que se perdería con la conquista, pues esta situación fue aprovechada por los españoles para explotar el trabajo indígena, y así, con el dominio español se perdió el sentido de participación jubilosa para adoptar una actitud de resignación: pues en la Colonia el trabajo manual era despreciado y devaluado por las condiciones de esclavitud existentes, y aún más por la idea difundida por la iglesia de que el trabajo forzado era un castigo divino.⁴⁶ Además, los españoles obligan a los indios a que trabajen para ellos, y éstos no quieren trabajar para nadie, sólo para ellos, lo cual es muy diferente al hecho de que simplemente no quieran trabajar.

Desde esos momentos se le comienza a caracterizar al mexicano como flojo. Actualmente, independientemente de lo que sucedió con nuestros antepasados, se podría decir que somos más pasivos que flojos. Somos pasivos en el sentido de que hacemos como que hacemos porque de todas maneras nos va mal, no nos pagan mejor, etc. Lo que hacemos los mexicanos es automodificarnos; en lugar de modificar y solucionar el exterior, nos modificamos; un anglosajón actuaría y pensaría diferente ante una situación similar, y trataría de cambiar su entorno en lugar de modificarse él.

Dentro de estos mexicanos se incluye también a los jefes y no nada más a los trabajadores de primer nivel. Podría decirse que el mexicano no es flojo sino fundamentalmente improductivo; en el sentido de que no hace las cosas como tendría que hacerlas, y ahí probablemente le falte en ese sentido el incentivo personal: una dirección inadecuada, una formación insuficiente, un salario insuficiente y quizá un trato personal de quienes lo rodean. El mexicano es capaz de trabajar y trabajar intensamente (en Estados Unidos los mexicanos trabajan mejor porque tienen más motivación), y hay muchos empleados que desean trabajar tiempo extra.

También hay quienes piensan que no vale la pena trabajar más si de cualquier forma el gobierno se queda con esas horas extras en impuestos, y esto es muy frecuente, porque el mecanismo fiscal es tan absurdo que un trabajador que labora tiempo extra acumula una gran carga fiscal y realmente recibe muy poco por el esfuerzo.

Evidentemente eso no puede representar una sociedad floja ni mucho menos, lo que pasa es que somos una sociedad mal organizada, y entonces esa improductividad es una respuesta a la falta de premio suficiente al esfuerzo, independientemente de otros factores de entorno, de educación, etc; así como también podría agregarse el fenómeno sindical.

Los sindicatos⁴⁷ nacieron con un espíritu de "defensa" de los derechos de los obreros. Hoy su estrategia de lucha sindical debe cambiar, transformarse en elementos de equilibrio y de armonía

⁴⁶ *Ibidem* Pág. 127-150

⁴⁷ En México, la Ley Federal del Trabajo define sindicato como "la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses" (Artículo 356)

para conseguir la productividad y competitividad que requiere el país. El reto hoy en día es trasladarse a ser factor de cambio constructivo en las organizaciones mexicanas. Las empresas que han logrado en su relación sindical objetivos comunes y estrategia compartida son reflejo de competitividad. Sin embargo, generalmente los sindicatos hacen flojos a los trabajadores.

Se requiere que el papel de las centrales obreras que agrupan a los sindicatos en el país cambien su mentalidad. Crear una cultura sindical de honestidad, colaboración, transparencia y productividad es una transformación de importancia capital para lograr la competitividad de las empresas y la modernidad en el país.

La gran ventaja del mexicano es su flexibilidad. Eso es lo que lo lleva a un mundo competitivo; como ejemplo tenemos las personas que se van a Estados Unidos en busca de mejor vida y mejor pago a su trabajo, esas personas trabajan muy fuerte allá y sacan lo mejor de ellos. Aquí no vive ese mundo. Es más, aquí, muchas veces el grupo social castiga a aquél que siempre llega puntual, a aquél que sobresale y trabaja un poco más; el mismo grupo castiga su éxito. El mexicano tiene una susceptibilidad extraordinaria a la crítica, no conoce la veneración, el respeto y la disciplina, es ingenioso para desvalorar al prójimo hasta el aniquilamiento.

Lo que hay que hacer por un lado, es crear una idea de nación fuerte, basada en valores culturales, en mitos históricos, en conocimiento de la historia, en la extensión de la educación; porque siempre una parte de la sociedad mexicana se queda atrás y otra parte ha podido empezar a formar parte de esa sociedad de las naciones civilizadas o de ese mundo desarrollado.

Dentro de la educación, tenemos que México es un país que nunca ha acabado su proceso de ciudadanía; no tenemos ciudadanos reales en México con conciencia de sus derechos y deberes y con comportamientos cívicos reales. Se habla mucho de corrupción; y la palabra "corrupción" implica algo que antes no estaba corrupto, es decir que éramos ímpolutos y buenos y después nos corrompimos; y no es así, eso que llamamos corrupción es justamente falta de civismo y de moralidad pública, de una serie de cosas que tienen que ver con la falta de educación. Necesitamos una educación que nos lleve a una crítica constructiva, no a criticar por criticar; una cultura de servicio, y un humanismo.

La corrupción en México se trata de un fenómeno masivo, aunque mucha gente no lo quiera aceptar, corrupción supone torcer la ley para obtener un beneficio particular, y para lo cual muchos acostumbran a "dar mordida", esta situación podría decirse que no es del "ser mexicano", sino una forma de la sociedad mexicana. Esto puede tener una historia; empieza un poco con la venta de cargos que hizo el gobierno español para obtener más fondos; eso trajo una serie de hechos; por ejemplo, alguien quería ser alcalde o corregidor de un pueblo, entonces él tenía que dar una fianza y comprar el cargo, y acudía a un comerciante. Ese comerciante tenía que sacar ventaja de eso y se convertía en agente que compra barato y vende caro; así se hace una serie, y todo mundo empezó a tomar los cargos no como servicio público sino para beneficio propio. Podría decir que esto, por otro lado, lo causaron los bajos salarios.

Por otra parte, el contraste social de este país es tremendo; ver que unos tienen tanto y otros no, carcome la moral, por lo menos en las áreas urbanas. Además, en un lugar donde predomina la

corrupción quien quiera sobrevivir, tiene que colaborar. Entonces, en un sistema así no se puede diferenciar desde afuera quien lo hace por obligación para sobrevivir y quién lo hace por convicción.

Cabe señalar también como otra práctica dentro de las organizaciones mexicanas la improvisación,⁴⁸ y para explicarla tenemos como antecedente que la Corona española nunca se preocupó por estimular y planear un proceso empresarial dentro de sus colonias, pues el papel de éstas era el de producir materias primas y consumir los productos de la metrópoli. El fomentar la creación de empresas o industrias en América provocaría competencia con España por lo que su establecimiento estaba prohibido.

Con esta situación de prohibición, la iniciativa privada siempre estuvo limitada y en contraste el Estado tenía una participación definitiva en la economía al fomentar la creación de las primeras empresas paraestatales de México. Este proteccionismo practicado en época de la colonia, parece haber dejado una herencia para los gobiernos del periodo de 1940 a 1982, que no sólo protegieron a la industria nacional, volviéndola ineficaz en aspectos de calidad, productividad y competitividad; sino que tampoco planearon sus acciones correctamente, pues no midieron las consecuencias de sus hechos.

La política comercial del gobierno mexicano, en el periodo 1940 - 1982 tiene muchos ejemplos de las prácticas administrativas mencionadas anteriormente, sobre todo en las empresas denominadas paraestatales, y como se ha podido apreciar hasta el momento todo el comportamiento humano en general, no se crea de un día para otro, sino como queda demostrado en los anteriores párrafos se hereda. Lo interesante es analizar si este comportamiento heredado, que forma parte de una cultura nacional, se puede modificar para el bien de las empresas mexicanas y del país en general.

Finalmente, un elemento central en la supervivencia de las culturas empresariales es la memoria que sus integrantes conservan de su pasado colectivo. Mientras más amplia y completa sea esta memoria en cada uno de ellos, mayor será la garantía en la evitación de la repetición de errores y en la conservación de las estrategias exitosas de resolución de problemas. Cuando los integrantes de una cultura empresarial se olvidan de su pasado "se condenan a repetir su historia".

En este sentido la cultura empresarial es un instrumento de conocimiento que permite un análisis del presente que parte del pasado y se orienta al futuro. Del pasado los empresarios toman una rica gama de experiencias, éxitos y fracasos, que constituyen una estrategia de solución de problemas presentes a la luz de un horizonte más rico y más amplio. De la orientación al futuro el empresario toma el sentido de dirección, la elaboración de un proyecto empresarial, que le permite planear y orientar la toma de decisiones así como anticipar, y prepararse para enfrentar, los retos y desafíos que conlleva.

Una cultura empresarial es una forma particular de percibir el tiempo, una habilidad para ver a través de él. Es sólo en este contexto en el que la innovación y la creatividad cobran sentido,

⁴⁸ Se refiere al modo de hacer las cosas sin pensar en sus repercusiones futuras, sin poder o tener el hábito de planear cada una de las acciones a realizar, encaminadas a lograr un objetivo a mediano o largo plazo.

ambos son actos que implican una conciencia especial del tiempo y de lo que se ha aprendido en el transcurso de los años: se crea o innova algo que no existía antes para que pueda ser utilizado en el futuro mediato o inmediato.⁴⁹

De ahí la importancia de la memoria en los empresarios y la necesidad de crear, o conservar, las culturas empresariales. Y de ahí también una de nuestras carencias: Cuántos empresarios mexicanos podrían describir, aunque sea a grandes rasgos, la historia de los empresarios en México?; La historia de los empresarios mexicanos es de este siglo o se remonta a alguno anterior?; Que problemas tuvieron que resolver y como los resolvieron?. La memoria de la cultura empresarial mexicana con frecuencia se detiene en la generación anterior y se transmite, como las culturas primitivas, por tradición oral.

Esto ocurre en el mundo de las telecomunicaciones y las computadoras. Por ejemplo, no es raro encontrar empresarios que, influidos exclusivamente por la experiencia de la última generación, piensan que las relaciones entre el gobierno y los empresarios mexicanos siempre fueron conflictivas y problemáticas, cuando en realidad ha habido largos períodos de armonía y colaboración. Y no es que no exista un enorme cúmulo de experiencias, es mas bien que se ha perdido la memoria de ellas y que junto a ellas se ha perdido en parte la cultura empresarial.

Por su parte, cabe señalar que dentro de las prácticas de la cultura empresarial mexicana según una consultora canadiense destacan:

- En México hay que considerar que los asuntos pueden llevarse dos o tres veces más tiempo del que originalmente se había previsto
- Los negociadores mexicanos toman un enfoque muy paternalista durante las discusiones y en consecuencia, no hacen comentarios ni correcciones a los errores u omisiones que cometen sus jefes o directores
- La jerarquía y las tradiciones que privan en el lugar de trabajo dificultan la toma de decisiones a niveles inferiores
- Los negociadores mexicanos tienen necesidad de motivación y formación para desarrollar un sentido de responsabilidad sobre la eficacia en términos del costo de las funciones que manejan
- Las contrataciones se hacen pasando por alto los procedimientos administrativos y con base en recomendaciones de familiares y amigos. Esta situación crea una carencia de personal con la suficiente capacitación en los niveles intermedios de las empresas⁵⁰

Estos aspectos ratifican lo anteriormente mencionado sobre los aspectos culturales que más destacan dentro de las empresas mexicanas; además, la estrategia de producir lo más posible, no lo mejor posible, que se adoptó en un tiempo, impulsó una cultura proteccionista, la que disminuyó o en algunos casos eliminó por completo una sana y natural competencia entre los diversos productores, quienes contaban con un mercado prácticamente cautivo. Si el consumidor

⁴⁹ Arriola, Carlos. *Los empresarios y la modernización económica de México*. Grupo Editorial, Miguel Angel Porrúa, México, 1991. Pág. 128.

⁵⁰ Avila, Felipe. *Tácticas para la Negociación internacional. Las diferencias culturales*. Editorial Trillas, México, 2000. pág. 257

final opinaba que los precios o calidad de algún producto no le era aceptable, no le quedaba otra alternativa más que callar y escoger el producto más barato o menos malo.

En ocasiones, las personas se vengaban de estas restricciones acudiendo a ese mecanismo de defensa del consumidor de todas las economías de escala que es la importación ilegal o contrabando; las desafortunadas consecuencias, de este proceso son bien conocidas: corrupción, evasión de impuestos, malinchismo, etc.

Como conclusión podemos observar que la cultura empresarial mexicana está profundamente afectada por nuestra cultura nacional y nuestra historia, y existen prácticas dentro de ella que limitan la participación de las empresas en los negocios internacionales; además, en la mayoría de los aspectos nuestra cultura empresarial dista mucho de lo que sería la nueva cultura de negocios internacionales, la cual está buscando liderazgo empresarial, delegación de responsabilidades, valores dentro de la organización que ayuden a promover el trabajo en equipo, la iniciativa, confianza y creatividad; y sobre todo que exista un alto grado de motivación en todos los participantes y niveles de la organización; todo lo cual ayudará a que la empresa se adapte mejor y más rápidamente a los sucesos y cambios tan inesperados que se dan en la actualidad.

Por esta razón las empresas mexicanas encontrarán en cada uno de estos aspectos a modificar dentro de sus organizaciones un reto, el cual si bien es cierto que no será fácil de superar ayudará enormemente a la mejora continua de la empresa.

3.2. Importancia de la adopción de la nueva cultura de negocios en México para la elevación de la competitividad internacional de las empresas mexicanas

Como ya se ha mencionado, el fenómeno de la globalización se ha venido presentando a lo largo del tiempo, pero es en la actualidad cuando ha tenido mayor fuerza y en consecuencia mayores repercusiones. El primer impacto de la globalización fue permitir a las compañías internacionales que tuvieran una ventaja sobre otras compañías que todavía tenían una orientación nacional. En la primera fase de la globalización fue la globalidad misma la que concedió esa ventaja, o sea, la capacidad que tenía una compañía de movilizar sus suministros y sus activos más allá de las fronteras; pero ahora, cualquier cosa a la que una empresa pueda tener acceso a distancia ya no es una ventaja competitiva porque actualmente todo mundo tiene acceso a ello. El resultado es una situación mundial donde los competidores van parejos; hoy día una compañía *debe* obtener los suministros de la ubicación que tenga el menor costo, colocar las plantas de producción en naciones de mano de obra barata si tiene actividades que requieren mucha mano de obra y conseguir fuentes de financiamiento (muchas veces de modo internacional), etc.

Sin embargo, las empresas que ganarán los mercados serán aquellas que sobresalgan en el manejo de su gente, aquellas que cuenten con una cultura dentro de sus organizaciones que les permita adaptarse rápidamente a los cambios inesperados y responder a ellos. La nueva cultura de negocios internacionales propone distintos aspectos enfocados principalmente a obtener lo mejor

de cada empleado, a que exista un ambiente de trabajo tranquilo y seguro para que finalmente se alcancen las metas y objetivos propuestos con la mayor rapidez, efectividad, y adaptabilidad.

Es así, como en este mundo altamente competitivo y cambiante, la disposición para introducir nuevas estrategias y prácticas, constituye una verdadera necesidad; y es una realidad el hecho de que en muchas empresas las ataduras que impiden la introducción de esos cambios son culturales. El hecho de hacer una planeación con medidas estratégicas y tácticas, apoyándose con simulaciones financieras y otras proyecciones de productos, de servicios, mercados y oportunidades en general, es sólo parte del panorama, ya que otro factor esencial es el de identificar y proyectar dentro y fuera del negocio una cultura corporativa que les sirva para lograr cumplir con esos planes.

Muchas empresas, gobiernos, e incluso en instituciones de beneficencia o no lucrativas, hay gente muy bien intencionada y visionaria, pero que no logra sus objetivos por no darle la importancia necesaria en cambiar la cultura que tiene su gente. Esa resistencia al cambio, apatía o simple desconfianza puede estancar a esos organismos, y con seguridad, va a permitir la entrada a empresas competidoras en mejores condiciones y con la actitud correcta de sus vendedores, ejecutivos y trabajadores.

Cambio significa el paso de un estado a otro y, en relación con las organizaciones, se refiere al proceso por el que pasa una empresa al adecuarse a circunstancias diferentes a las previas. Al tratarse de este tipo de cambio, habla sobre algún esfuerzo generado intencionalmente por una compañía para prepararse para un entorno de negocios más competido, en el cual se valoran características de las que la compañía carece.

Anteriormente, como ya se ha mencionado, la mayoría de las compañías gozaban de períodos de estabilidad o de crecimiento programado. Rara vez se veían en la necesidad de cambiar su manera de hacer las cosas para seguir teniendo éxito, o el cambio que realizaban era ligero y de pocas implicaciones para el personal.

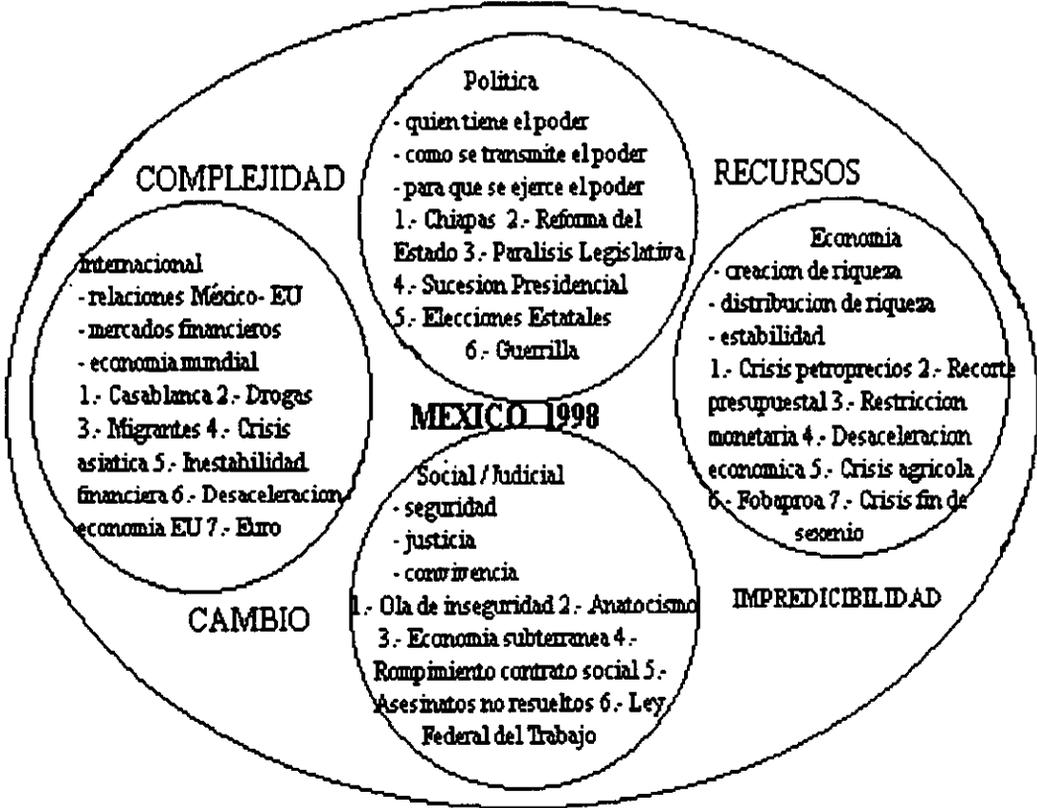
A partir de la década de los 80, el entorno de negocios se vio afectado por una serie de factores que empezaron a exigir que las compañías mejoraran su operación. Ante situaciones tales como reducción de barreras comerciales, apertura de mercados, flujos masivos de capital de inversión y mejor tecnología de información, las economías iniciaron el proceso de globalización. Esto indujo a las empresas de todo el mundo a mejorar sus productos y servicios, para poder aprovechar las oportunidades, pero también para disminuir los riesgos del nuevo entorno.

Al inicio de los 90, la mayoría de las empresas habían comenzado esfuerzos de mejora buscando ventajas competitivas. En el plano operativo buscaban calidad y productividad; perseguían nuevas estrategias de mercado (participación, nichos, regiones, creación de valor); se requería mayor y mejor información para apoyar continuamente la toma de decisiones. La necesidad de cambio se volvió imperante y el mundo de los negocios reconoció que "lo único constante de allí en adelante sería el cambio".

A medida que se iniciaban proyectos de cambio cada vez más seguidos, se evidenció que el factor que facilitaba o impedía las modificaciones era el factor humano, es así como la nueva cultura de negocios marca de una manera muy especial la importancia que se le debe dar a la motivación del personal, a la confianza, creatividad, valores dentro de la organización, al liderazgo empresarial, trabajo en equipo y delegación de responsabilidades.

Señalando el ejemplo de México en 1998; se ve claramente un modelo de complejidad, donde se detectaban más de 25 frentes abiertos (ver modelo de complejidad), cada uno de ellos con aristas muy peligrosas. Lo anterior hacia en esa época, no sólo impredecible los escenarios, sino que les daba un dinamismo inusitado. Era difícil entonces, y en la actualidad aun más tener una visión holística de lo que está pasando y de lo que podrá pasar.

MODELO DE COMPLEJIDAD



FUENTE: REVISTA CARPETA PÚRPURA. NUMERO 273. 14 AGOSTO 1998

Por consiguiente señalaré en algunos de los aspectos que plantea la nueva cultura empresarial la importancia de que las empresas mexicanas los adopten para la elevación de su competitividad internacional, y para que se encuentre lo mejor preparadas para enfrentar los cambios y el futuro incierto que en cualquier momento se les puede presentar.

Dentro de la nueva cultura de negocios se destaca como un punto fundamental la motivación, la cual es un facilitador en el proceso de cambio, ya que propicia un ambiente de apoyo en el logro de los objetivos de la empresa. Hoy no hay empresa que no argumente sobre la productividad, calidad y motivación para buscar su desarrollo y permanencia en el mercado, pero realmente pocas incluyen el reconocimiento y recompensa para su gente como herramienta indispensable para mejorar la competitividad.

Un desempeño eficiente debe ser recompensado. Si el empleado no recibe una recompensa o ésta no es consecuente, la calidad del desempeño puede disminuir por que el empleado no le ve sentido a tenerlo. La mayoría de las personas tienen capacidades superiores a las que se les exige en sus trabajos, pero si se quiere que alcancen su verdadero potencial, hay que expresarles reconocimiento y recompensarlos.

Generalmente el concepto de incentivo sólo se dirige al personal de ventas; sin embargo, al personal administrativo, a la fuerza creativa, a la gente de producción, mantenimiento y seguridad se les puede estimular también para que se incrementen su rendimiento, de manera que haya un mejor desempeño conjunto de la organización.

En un mundo empresarial donde la calidad es factor determinante para ganar mercado, las empresas empiezan a preocuparse cada vez más por la búsqueda de personal dispuesto a hacer mucho por la organización, y no sólo a esperar recibir de ella. Sin embargo, ésta tarea no es nada fácil, pues, en última instancia, la tecnología se puede comprar, pero el sentido de compromiso e integración del personal en el logro de los objetivos, es algo que debe trabajarse al interior de las organizaciones.

En la era productivista, el estímulo se enfocaba a lo cuantitativo, en la era de los procesos el enfoque debe ser al talento, y las razones por las cuales se deben preocupar las organizaciones de incentivar y motivar a sus empleados son múltiples pero la principal es la cultura organizacional; pues el motivar a los empleados, servirá para atraer personal, retenerlo, incrementar la productividad, tener a la gente libre de preocupaciones económicas, y además, mejorar la confianza, iniciativa y creatividad dentro de las organizaciones como puntos también importantes para la nueva cultura de negocios.

La diferencia entre las economías estancadas y las productivas es la presencia, o ausencia, de la motivación humana necesaria para dedicar efectivamente el talento individual a la identificación y satisfacción de las necesidades reales de los demás. Al eliminar esta poderosa forma de recompensa al trabajo eficiente la sociedad se priva a sí misma de una fuente vital de creatividad e innovación, de renovación y bienestar.

Finalmente, una empresa que quiera estar a la altura en lo que a recompensar talentos se refiere, debe ser capaz de ofrecer tres satisfactores elementales a su personal: una adecuada remuneración económica; perspectivas de progreso y desarrollo; y seguridad en el empleo.

La compensación con base en el desempeño, poco aplicada en México, compromete más al ejecutivo y resulta en mejores niveles de dedicación. El pago pudiera ligarse incluso a un plan de acciones, o a un plan de bonos, con base en los logros alcanzados en los que se involucre, y dando importancia también al trabajo en equipo, para dar paso a una cultura corporativa que, en conjunto, se sienta comprometida a lograr la estrategia de la empresa y a poner toda su capacidad, y no sólo unas ocho horas de trabajo, a lograr los objetivos.

Compensar para comprometer pudiera ser la reflexión. Entenderlo evitará a las empresas y ejecutivos improductivos, los cuales, sin ambiciones y proclives a la burocracia, contribuirán a fomentar el vendaval sin rumbo en el que las empresas mexicanas sufren el embate de la globalización.

Así también como se señaló, no se puede dejar a un lado el trabajo en equipo y la importancia que reviste para solucionar más eficientemente los problemas y para la retroalimentación del personal. El que la dirección propicie el trabajo en equipo, será el detonador de un cambio que parece inaplazable e ineludible; pero además, hoy en día se requiere la formación de equipos multifuncionales y multirraciales.

Tener un grupo de colaboradores con un amplio abanico de creencias, nacionalidades y mentalidades, puede crear un mejor entendimiento entre los mercados con los cuales cada persona se puede identificar, así como puede enriquecer la proyección del grupo, al tener una visión más amplia producto de la diversidad. Cada día son más las empresas en las que la convivencia cotidiana entre personas de diferentes razas es normal.

En México el problema de individualidad se refuerza a partir de que los mismos directores generales no quieren trabajar en equipo, ni delegar responsabilidades, queriendo tener ante todo un control jerárquico dentro de la organización e impidiendo la creación de líderes dentro de la empresa.

Así mismo, el hecho del trabajo en equipo no se limita sólo al trabajo que puedan realizar las personas dentro de una misma organización, sino abarca también el trabajo que puede realizar la organización con otras corporaciones.

Empresas como Microsoft han logrado ventajas competitivas al hacer sinergias dentro y fuera de la empresa, en un ambiente de fuerzas cada vez más interconectadas y en las que la diseminación de información ha disminuido las barreras de entrada a nuevos negocios. Este pensamiento será la constante. El concepto de subsidiarias y de empresas separadas entre ellas dará paso a empresas coordinadas internacionalmente y que trabajan como un todo coherente.

Esto es lo que está sucediendo con las empresas globales. Así intentan o deberán intentar trabajar empresas mexicanas para poder competir como un todo cohesivo. La única manera viable de

aprovechar los activos disponibles y darles rendimiento, será hacer trabajar a su máxima capacidad el negocio en su conjunto. Las funciones separadas aisladas y de feudo, serán la antítesis del negocio del futuro. En funcionar como un todo se encontrará la competitividad.

Por otra parte, en cuanto a la delegación de responsabilidades, ésta práctica incrementa la competitividad y eficiencia dentro de la organización. Existen muchas empresas en donde los jefes suelen contratar personas cuyos conocimientos y capacidades son menores que los de ellos; por ignorancia o por ego se contratan personas sin experiencia, y los jefes terminan haciendo tareas que no les corresponden, como de venta, diseño o contabilidad; teniendo como resultado un alto nivel de deserción y pocos ingresos en proporción al costo que representa la continua contratación de personal.

En lo que respecta al trabajo de los nuevos líderes gerenciales destaca la importancia que estos den a la comunicación. El derecho a la información dentro de las organizaciones, es aquel donde los colaboradores de una empresa tienden a estar informados sobre aquellos aspectos que los afectan y que se relacionan con la empresa en la cual prestan sus servicios.

Sin embargo, por faltas de políticas de comunicación, o por una visión miope, muchos de estos temas se consideran como información confidencial. Es necesario que la política de comunicación de la empresa considere no sólo lo que el colaborador necesita saber para el buen desempeño de su trabajo, sino lo que debe conocer para arraigarse a su empresa.

De esta forma, se destacan algunos elementos señalados como importantes dentro de la nueva cultura de negocios y que al no ponerse en práctica repercutirán de manera directa en la competitividad de las empresas mexicanas, pues si algo actualmente se ha demostrado es la importancia del ser humano dentro de las organizaciones, la cual anteriormente se había dejado siempre a un lado, pues se trataba de conseguir tecnología, información, recursos, capital.

En México, la alternativa se encuentra en la nueva cultura empresarial basada en la motivación de los empleados, en su creatividad, confianza, lealtad, trabajo, iniciativa, entusiasmo, logrados a través de la creación de un ambiente de trabajo agradable, participativo, donde se deleguen responsabilidades, existan líderes en toda la organización que impulsen los procesos continuamente, existan valores que enaltezcan a los empleados, a la organización y al trabajo en equipo; para que la gente se sienta orgullosa del lugar donde trabaja y deje a un lado la burocracia, apatía, y egoísmo.

La implantación de esta cultura podría requerirse con mayor urgencia en las PYMES debido a la importancia y participación que éstas tienen en el ámbito nacional. Las estadísticas demuestran que existen grandes diferencias entre las empresas que exportan (y que por supuesto tienen una mentalidad y cultura diferentes) a aquellas que no lo hacen.

+ Los pequeños negocios exportadores pagan salarios 15% más altos que las empresas no exportadoras.

+ Los pequeños negocios exportadores otorgan mejores prestaciones (11% mayores que otras empresas) en aspectos como salud, planes de pensión y seguro por incapacidad, todo lo cual fortalece a nuestras comunidades.

+ Los pequeños negocios exportadores tienen 9% menos posibilidades de salir del mercado. Si hay 100 empresas pequeñas, nueve de ellas estarán en el mercado; no lo estarían si no se hubieran dedicado a la exportación.⁵¹

Cabe señalar que ante la globalización, las pequeñas empresas deben replantear sus estrategias de negocio, y principalmente su cultura empresarial para ser competitivas y así enfrentar con mayores posibilidades de éxito, la creciente apertura comercial. Por ejemplo, una estrategia que están tomando compañías mexicanas es la formación de empresas integradoras, que entre otras actividades operan como centrales de compra, con el objeto de que un determinado número de empresas de un mismo giro, puedan adquirir volúmenes mayores de mercancías a sus proveedores, para obtener mejores descuentos o precios preferenciales que si las compraran en forma individual. Esta actitud puede ser señalada como una forma de trabajo en equipo.

3.3. Papel del gobierno en la promoción de la nueva cultura de Negocios Internacionales

El Estado tiene responsabilidades claras de regulador y promotor que incluyen la tecnología, la inversión extranjera, la productividad, la calidad, entre otras. Durante los años cincuentas y sesentas tratamos de entender la productividad y lo que se requiere para mejorarla; hacia 1968 pudimos visualizar a la tecnología como raíz de los problemas de productividad. La legislación para el registro y transferencia de tecnología llegó cuando ya no se necesitaba (ya que cuando existe competencia tecnológica –ciertamente en los setenta y más aun en los ochenta- el mercado favorece a los compradores de tecnología, quienes tienen casi siempre tres o más oferentes de donde escoger si hacen bien su tarea). El problema pues, fue mal entendido, ya que no se trataba de legislar, sino de enseñar a negociar y transferir tecnología.

Hoy, a la luz de una necesaria renovación industrial, hablamos de adquirir equipo y tecnología modernos para poder competir, sin embargo, al comparar las industrias y las empresas mexicanas con similares en el extranjero, llegamos a la conclusión de que el problema principal no está en lo moderno de las instalaciones o de la tecnología, tanto como en el menor nivel de conocimiento de nuestra gente y en un comportamiento que no se basa en una actividad de servicio y responsabilidad. Es decir, nos enfrentamos más a un problema cultural que a uno material. La mala noticia es que esto requiere de un gran esfuerzo para cambiar, pero por otro lado, este tipo de cambio no requiere de inversiones cuantiosas de dinero (aunque si de tiempo, talento y voluntad).

Es importante hacer notar que el papel de gobierno ha sido decisivo para determinar el rumbo de las empresas mexicanas, pues si no hubiera sido por Porfirio Díaz, que hizo posible un ambiente de paz social, no se habrían podido crear y desarrollar ningún tipo de empresa nacional o

⁵¹ Nacional Financiera. *Op. Cit.* Pág. 400

extranjera; por otra parte cuando los gobiernos pos-revolucionarios no apoyaron a la empresa mexicana, ésta aunque no desapareció del todo, tampoco vivió su mejor etapa. De igual forma cuando el gobierno de Cárdenas, aunque muy tímidamente, y después los gobiernos subsecuentes, fomentaron el crecimiento empresarial, los empresarios no hicieron otra cosa que seguir la línea trazada por el gobierno. En conclusión, los empresarios mexicanos han tenido una actitud pasiva, operando con índices de calidad suficientes como para poder subsistir, según la dirección que vaya trazando el gobierno.

Sin embargo, en el aspecto de cultura empresarial, tal vez el gobierno no pueda directamente modificar algunas circunstancias que serían propias de las empresas tales como la delegación de responsabilidades dentro de la organización, o fomentar el liderazgo gerencial, o el trabajo en equipo. Pero sí puede hacer mucho en otros aspectos que definitivamente ayudarían mucho a las empresas a implantar la nueva cultura empresarial, tal podría ser el caso de campañas de ciudadanía y, que como ya se había comentado los mexicanos todavía no terminamos de comprender lo que es ser un buen ciudadano, que finalmente llevaría a un mejor comportamiento dentro de la organización.

Además podría fomentar una mejor vinculación de las instituciones de enseñanza superior con las empresas, y en donde se enfatizara más sobre los valores empresariales, el nacionalismo y el arraigo a la organización para la cual se está trabajando.

Por otra parte, a raíz de la apertura comercial y la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, afloraron los fuertes costos que representan para las empresas una gran cantidad de reglamentaciones innecesarias a nivel federal, estatal y municipal.

En una economía cerrada, los costos de transacción o legalización de las reglamentaciones, leyes y permisos, se transmiten vía precios al consumidor. En una economía abierta esos costos los tienen que absorber las empresas, revirtiéndose en menores salarios reales a los trabajadores, desempleo o quiebra de empresas, al ser desplazadas por productos importados, con los cuales no pueden competir debido a los altos costos de transacción o legalización internos; y todo esto repercutiendo en la motivación que se le pudiera dar al empleado.

En México se crearon a nivel federal y estatal las llamadas comisiones de “desregulación económica”, cuyo objetivo es disminuir obstáculos burocráticos para iniciar actividades productivas. A pesar de esos esfuerzos, todavía hay un sinnúmero de trámites que son la razón de existir de varias dependencias gubernamentales.

En un estudio realizado conjuntamente por la Secretaría de Desarrollo Económico y la Cámara Nacional de la Industria de Transformación del Estado de Morelos quedan claros los altos costos de los trámites burocráticos. Para empezar a operar legalmente una industria, se necesita realizar 26 trámites, cumplir 107 requisitos, destinar 362 días, casi un año, a cumplir con esos trámites e invertir cerca de 39 mil pesos en ellos. Todo ese tiempo y dinero no se traduce en ninguna producción de bienes y servicios, sino únicamente en papeleo para satisfacer a una burocracia que

vive de esos trámites. En el caso de la apertura de un comercio, la situación es más o menos la misma. Trámites 22; requisitos 86. El costo legal es de más de 35 mil pesos y 249 días.⁵²

El problema a que se enfrentan los desreguladores es que si suprimen esos trámites ya no hay razón de existir de un sinnúmero de dependencias. Los industriales y comerciantes saben que la única forma de sortear y disminuir tiempos perdidos en los trámites y permisos es mediante un "arreglo" con los funcionarios.⁵³ Lo cual lleva inmediatamente a la corrupción que tanto afecta a nuestro país.

Una supresión de los trámites, aunque reduciría la corrupción, repercutiría en una disminución de ingresos extras para la burocracia, que en muchas dependencias estatales, federales y municipales, representan su principal ingreso. A nivel de la alta burocracia, es decir de aquellos que no necesitan de los trámites para completar su quincena, ya hay conciencia de que deben suprimirse; pero hay muchas dependencias y burócratas, cuya existencia e ingresos dependen totalmente de los trámites inútiles.

Un gobierno tiene la opción de mantener trámites innecesarios para que subsistan dependencias, o suprimirlos junto con las oficinas que sin esos trámites no tienen razón de existir. Las decisiones de suprimir o mantener trámites excesivos a los tres niveles de gobierno, además de ser decisivos para aprovechar o no la globalización, nos muestra si en realidad un gobierno busca el bienestar común o vive de obstaculizar y chantajear a los ciudadanos con trámites y requisitos, en su mayoría sin ningún beneficio real para los ciudadanos.

Por último, en lo referente a los impuestos, ya había comentado que éstos pueden ser una desmotivación para los trabajadores que en un momento dado quisieran trabajar horas extras, pero no lo hacen pues el gobierno finalmente se las queda en impuestos.

Además, por otra parte, la globalización tiende a la larga a igualar los costos de todas las mercancías y servicios y a desplazar aquellos cuyos precios están por arriba de los promedios del comercio internacional. Ahora los altos impuestos no sólo encarecen los productos, sino también generan la quiebra de empresas y desempleo.

A partir de la década de los 90, los gobiernos ya no deben – a riesgo de quebrar a sus productores – mantener o incrementar impuestos únicamente en base a sus necesidades, sino condicionarlos a los costos fiscales de los países competidores.

Una de las grandes ventajas del sureste asiático sobre Iberoamérica es el bajo costo fiscal para las empresas. La causa por la que una empresa mexicana maquila libros en Hong Kong, no radica fundamentalmente en que la mano de obra sea más barata en aquel país, de hecho es más cara, sino a la diferencia de impuestos.

⁵² Pazos, Luis. *La Globalización. Riesgos y Ventajas*. Editorial Diana. México 1998. pág. 92

El costo final del producto es menor debido, entre otras cosas, a que en Hong Kong las empresas pagan únicamente un impuesto del 16.5%, mientras en México tienen que cubrir un 34% de Impuesto Sobre la Renta, más 15% de impuesto al consumo (IVA) y otras cargas sociales. En un mundo globalizado, los costos de los gobiernos son un factor determinante para la competitividad internacional de las empresas.

3.4. Retos para las empresas mexicanas al desarrollar la nueva cultura de negocios

Sin lugar a dudas, la empresa mexicana ha adoptado dentro de ella diversas costumbres, prácticas, valores y tradiciones, las cuales provienen directamente de nuestra cultura nacional y que obstaculizan o van en contra de las prácticas y elementos que conforman la nueva cultura de negocios.

Es así, que la nueva cultura de negocios será más fácil implementarse en algunos países que en otros, dependiendo de la cultura nacional de cada país. Sin embargo, pese a que muchos elementos de nuestra cultura son opuestos a la nueva cultura empresarial; también es cierto que existen valores y prácticas que son más fácilmente modificables que otros.

Así tenemos valores, costumbres y prácticas que están muy arraigados en nuestra idiosincrasia y que serían muy difíciles de modificar; tal es el caso del valor que en México se le da a la familia, y donde los niños se desarrollan sintiéndose en un ambiente protegido y creciendo muy apegados a ella. Este apego con frecuencia se lleva al lugar de trabajo, pues se muestra una tendencia a contratar parientes y amigos para puestos de confianza, lo que anteriormente había mencionado como la práctica del compadrazgo, con la intención de crear un ambiente de armonía, seguridad y solidaridad.

En las empresas, el director, gerente o supervisor toma el lugar del padre y el empleado tratará de seguir las instrucciones sin mucho cuestionamiento, ya que no está acostumbrado a tomar sus propias decisiones, llevando así a una centralización de actividades. Esto es muy frecuente en empresas pequeñas de tipo familiar, pero en cuanto la empresa empieza a crecer, la estructura familiar estrictamente autoritaria, se modifica conforme a la capacidad de cada uno de sus miembros para asumir sus propias responsabilidades. Sin embargo, esta situación hace más difícil que la propuesta de la nueva cultura de negocios de delegación de responsabilidades se pueda implementar fácilmente, pues, los empleados están acostumbrados a las estructuras jerárquicas dentro de la organización, donde sólo se le dice que es lo que tiene que hacer y no es necesario que él tome decisiones dentro de su área.

Esta importancia que se le da a la familia, constituyéndola como un valor fundamental para los mexicanos, situación que dificulta la modificación de todos los aspectos que se generan en relación a este valor, como los anteriormente mencionados de compadrazgo y delegación de responsabilidades; también puede apreciarse en la religión. En un país como México, en donde un elevado porcentaje de la población está en la zona de pobreza, la religión les brinda consuelo y resignación que en algunos casos se puede confundir con pereza, flojera o falta de ambición, por lo cual mucha gente e incluso extranjeros califican al mexicano como flojo, adjetivo que no nos beneficia en absoluto frente a los ojos de los demás países.⁵⁴

⁵⁴ Avila, Felipe. *Op. Cit.* Pág. 250

En cuanto a la sensibilidad, esta es otro factor difícilmente modificable en la cultura de los mexicanos, y el cual se aprecia también en las empresas mexicanas cuando el ejecutivo mexicano no acepta la crítica con facilidad, característica que pudiera afectar en un momento dado la adopción de una nueva cultura al no aceptar que hay elementos que se deben cambiar y que es la cultura empresarial una de las principales estrategias para poder mejorar la competitividad de las empresas.

Por otro lado existen costumbres y hábitos que son más fáciles de cambiar y que de hecho necesitan modificarse, pues formarían o se acercarian más a lo que es la nueva cultura de negocios internacionales. Entre ellos está la puntualidad, valores empresariales, trabajo en equipo.

La impuntualidad es uno de los factores más frustrantes y que afecta considerablemente la efectividad de las empresas y los ejecutivos mexicanos. Sin embargo, esta característica es similar en todos los países de Latinoamérica; es decir, se puede hacer esperar horas a una persona ante oficinas de ministerios, empresas o bancos sin que estos signifique un insulto hacia esta persona. Una espera de 45 minutos es usual y equivalente culturalmente a la tolerancia de 5 a 8 minutos en otros países, sin implicar menosprecio o falta de interés. Esto puede ser parecido al protocolo que manejan los árabes referente a hacer esperar en las negociaciones a la contraparte extranjera aunque no haya inconveniente en recibirla puntualmente.

El concepto del tiempo como un valor relativo y el deseo de no dejarse dominar por él, ocasiona impuntualidad. Una consecuencia de esto es la tendencia a ser demasiado optimista para calcular los tiempos que deben emplearse en la realización de determinada tarea, pues se toman en cuenta sólo las posibilidades favorables tratando de quedar bien con la otra persona⁵⁵, lo cual finalmente no siempre se logra pues también pueden existir situaciones desfavorables y surgir muchos contratiempos; afectando finalmente la relación comercial y la imagen de la empresa o del país, pues en muchas culturas extranjeras es muy importante la puntualidad, como en el caso de la mayoría de las culturas europeas y la cultura china. Además, la impuntualidad lleva también a una práctica empresarial conocida como improvisación, la cual no necesariamente resulta siempre buena o efectiva, y se podría decir, que en el caso de situaciones donde el tiempo se ha agotado y la improvisación tiene que dar lugar, generalmente se saca adelante al problema pero no con muy buenas soluciones o alternativas.

Se puede decir que la cultura mexicana tiene muy arraigados la mentira, la desconfianza, el individualismo, la envidia, el sentimiento de inferioridad y la hermeticidad de su actuación. Estas actitudes se reflejan en la actividad diaria de las personas, en unos más que en otros, independientemente de la formación profesional y la actividad a la que se dedican.

Con respecto a la mentira, Octavio Paz señaló que se ha institucionalizado en México, y existen cientos de ejemplos que demuestran su presencia en las actividades empresariales; es común que al proveedor se le diga muy formalmente, que en 15 días se le paga el pedido, cuando ambos saben que se la pagará en 30 o 45 días.⁵⁶ Así mismo, algunos vendedores son muy afectos a mentir sobre las cualidades (o defectos), del producto que ofrecen, o de garantizarlo de palabra, lo que no les impide retractarse posteriormente.

⁵⁵ Idem. Pág. 252

⁵⁶ Pérez, Juan. *Valores en la cultura empresarial. Un modelo de cambio*. Mc GrawHill. México, 1999. pág. 25

Destacan los resultados de un estudio de mercadotecnia que una compañía refresquera realizó en nuestro país, hace algunos años, para determinar la efectividad de su lema, el cual tiene gran aceptación en todos los países. El lema que trataron de introducir infructuosamente en México era "It's the real thing", su traducción más cercana es "Ésta es la verdad".

El lema en cuestión no funcionó en México, la respuesta que surgió de una encuesta posterior es que en nuestro país la palabra verdad tenía una connotación negativa, es decir, la gente piensa que cuando alguien dice y reitera que está diciendo la verdad, entonces tiene que ser mentira. La compañía refresquera tuvo que cambiar su lema en México por "La chispa de la vida", el cual sí tuvo aceptación.⁵⁷

Con respecto a la desconfianza, en la cultura empresarial existe una creciente desconfianza entre cliente, proveedor y empresario, ya que todos piensan que los otros están buscando la manera de obtener un mayor provecho de esta relación. El cliente normalmente desconfía de las garantías que ofrece el vendedor de sus productos. No acepta que el vendedor le establezca limitaciones, porque de inmediato comienzan a aflorar las suspicacias con respecto a las bondades del producto.

Del mismo modo no acepta con facilidad que el cliente le devuelva su producto; de inmediato piensa que el artículo en cuestión ha sido dañado intencionalmente, o no fue usado correctamente, con el objeto de regresarlo y recuperar su dinero. Es común en los establecimientos encontrarse con el lema "una vez salida la mercancía, no se aceptan devoluciones", o bien, "toda devolución causa una comisión de un determinado porcentaje de la mercancía".

La envidia es otra característica muy presente en la cultura empresarial. Cuando un empresario del mismo ramo sobresale, es objeto de críticas por parte de los demás. Más que halagar el esfuerzo o tenacidad del triunfador, con frecuencia se le atribuye otros "milagros" relacionados con supuestas actividades ilícitas, con el fin de explicar su éxito empresarial. La envidia también está presente en el interior de cada empresa, ya que entre los empleados y trabajadores, siempre existen diferencias que surgen a partir de actitudes relacionadas con la envidia.

Por su parte, los valores empresariales y éticos en la mayoría de los mexicanos se basan en los principios morales de la Iglesia católica. Sin embargo, la aplicación de estos principios está supeditada a otros valores como el de sensibilidad, para no herir susceptibilidades o evitar confrontaciones, por lo que el uso de pequeñas mentiras puede ser permitido o el de apoyar o contribuir de cierta forma para escapar de la autoridad, o para conseguir lo que se quiere. Es decir, muchos de los aspectos de la llamada corrupción en México, varían considerablemente con respecto a los conceptos existentes en otros países, precisamente porque en algunos casos se les encuentra una justificación de tipo moral.

Es así como el código de comportamiento y valores dentro de la organización, además de el propósito de la empresa deben quedar claramente estipulados y planteados para todas las personas que trabajen en la organización pues esto evitará conflictos internos, y al mismo tiempo conducirán a la empresa hacia sus metas a mediano y largo plazo.

⁵⁷ Idem, pág.26

La preocupación por garantizar un comportamiento ético en todos los niveles de la organización se puede describir en un código de comportamiento, cuyo reto fundamental sería establecer pautas de control propiciando, al mismo tiempo, la autonomía y la libertad de acción en todos los niveles; confiando en el individuo, permitiéndole inicialmente toda la libertad que sus funciones requieren, pero revisando sistemática y periódicamente su actuación para no darle ni siquiera la tentación de actuar deshonestamente.

Sin embargo, no todo se puede contemplar en el código, por lo que hay que saber orientar en otras situaciones, y saber pasar de una postura de regulación y restricción del comportamiento a una estimulo y promoción de actitudes positivas. La mejor manera de garantizar y motivar un comportamiento ético y una actitud positiva en las personas que constituyen la organización consiste en definir y promover por diversos medios —sobre todo de tipo motivacional y no tanto represivos— los valores que constituyen la médula de su cultura ideal.

Hablar de valores es hablar de la esencia de cualquier cultura, de ahí que en el momento actual de México las empresas juegan un papel relevante para promover los valores propios de nuestro momento histórico, recuperando aquellos que constituyen nuestra identidad nacional.

Con lo que se refiere al propósito de la organización muchas organizaciones asumen, equivocadamente que sólo existen para hacer dinero; realmente este es un importante resultado de la existencia de una empresa pero su verdadera razón debe ir más allá. Por ejemplo, Hewlett Packard no existe sólo para crear aparatos electrónicos sino también para hacer contribuciones técnicas para mejorar la vida de las personas, un propósito que va más allá de sus orígenes de solo crear instrumentos electrónicos.

Disney había concebido como su propósito de compañía crear caricaturas; ahora va más allá y se piensa como propósito el hacer reír a la gente. Sin este nuevo propósito probablemente no tendríamos a Mickey Mouse, Disneylandia, EPCOT Center, etc.

Las empresas más que nunca necesitan tener claro su propósito como organización para hacer el trabajo más significativo y por lo tanto atraer, motivar, y retener a la gente de fuera de la organización.

Dos compañías pueden tener tal vez el mismo código de valores y propósito. Muchas compañías pudieran tener el mismo propósito de hacer contribuciones técnicas, pero pocas de ellas tan apasionadas como Hewlett-Packard. Muchas compañías pudieran tener el mismo propósito de servicio heroico al cliente, pero muy pocas crear realmente una intensa cultura alrededor de ese propósito como Nordstrom. Muchas empresas pueden tener como principal razón de existir la innovación, pero pocas crean mecanismos poderosos que estimulan la innovación como se puede ver en 3M. La autenticidad, la disciplina, y la consistencia con los cuales la ideología vive diferencia a las compañías del resto.

Por otra parte, una empresa puede tener un propósito sin tenerlo plasmado necesariamente en estatutos, como es el caso de Nike, en donde aun sin tenerlo plasmado en papeles claramente se ve que tiene uno fuerte. El punto no es crear un fuerte estatuto del propósito de la organización, pero entender clara y profundamente los valores y el significado de la existencia de la organización, los cuales finalmente se pueden expresar de muchas maneras.

El caso contrario es el de muchas compañías que no hacen nada con sus documentos y estatutos, sino solamente los ponen sobre la pared para impresionar a los empleados, proveedores, clientes y al público en general. Como resultado, la gerencia pierde credibilidad al proclamar valores y no ponerlos en práctica. Compañías como Johnson & Jonson, además de tener sus valores empresariales claros, también es muy reconocida por sus sesiones de "Credo Challenge", en donde los gerentes discuten situaciones éticas en el contexto de sus problemas del negocio, llegando a tener tanto éxito que son invitados a criticar a los "credos" de otras compañías haciendo sugerencias para el cambio.

En la medida en la que se logre compartir un propósito empresarial claro, digno y con contenido social se puede fundamentar el desarrollo cultural. Y es que a partir del propósito se define tanto el tipo de empresa que se quiere ser, como el sentido que se pretende dar a la acción empresarial. Se dice que "no hay viento favorable para quien no sabe a donde va". Si la función de cualquier área de la organización se desvincula del propósito, si cada empleado no conoce con precisión en qué forma su esfuerzo armoniza con la razón de ser de la organización, es muy probable que su energía se desvíe y se desperdicie en la consecución de otros fines. Es aquí donde entra la planeación estratégica para definir la forma en que el propósito de cada una de las divisiones contribuye al logro del propósito del grupo.

Uno de los principales problemas del hombre contemporáneo es el haber perdido el "para que" de sus acciones. En efecto, si el hombre medio de nuestro tiempo pasa la mejor parte de su vida útil trabajando, el ámbito laboral tiene seguramente mucho que ver con el sentido de su vida, y merece hacer de él un espacio que lo involucre realmente.

Cabe señalar, que no se debe confundir el código de ideología de la organización (propósito), con el código de competencia. El código de competencia es un concepto de estrategia que define las capacidades de la organización (en lo que particularmente es buena), mientras que el código de ideología captura para que existe la empresa. El código de competencia debe estar bien alineado con el código de ideología de la compañía, pero no son lo mismo. Sony tiene un código de competencia de miniaturización, mientras que su código de ideología es el de crear avanzada tecnología para el público en general. En una compañía visionaria como Sony, los códigos de competencia cambian a través del tiempo, mientras que el código de ideología no lo hará.

En cuanto al trabajo en equipo, debido al valor que se le concede al individuo y a pesar de la tendencia a apoyarse en su propio grupo, en México el desarrollo personal está basado en la realización personal del individuo y en su habilidad de cumplir con las funciones que sus superior le encomienda. Todavía hay mucho por aprender en el desarrollo de equipos de trabajo con responsabilidad compartida; mientras que por su parte en otros países el trabajo en grupo ha sido parte de su cultura desde siempre, por lo cual no les es difícil aplicarla en el trabajo y en la cultura de la empresa. Tal es el caso principalmente de Japón, quienes buscan en todo momento la cooperación, a la cual le otorgan gran valor, así como también a la obediencia; además sus decisiones siempre son tomadas en consenso (namiwashi) puesto que trabajan en equipo, siendo entonces una necesidad el hecho de crear confianza a nivel personal.

Por su parte, los soviéticos también suelen presentarse en las negociaciones internacionales por equipos, mientras que en el opuesto se encuentran los latinoamericanos quienes suelen tomar decisiones en forma individual y se les dificulta por la misma razón trabajar en equipo.

Los directivos, para la formación de equipos, deben asegurarse de tres características: primero que los miembros compartan la emoción por la meta del equipo; segundo, que demuestren buena voluntad para ayudar a sus compañeros de equipo cuando atraviesen por periodos difíciles y reveses; y tercero, que cada uno de ellos reconozcan la energía y compromiso de su gente.

El grado de dificultad para modificar ciertos hábitos y actitudes depende en gran medida de la capacidad de liderazgo de la persona motivadora del cambio. Por esta razón he mencionado la importancia del liderazgo gerencial, ya que las modificaciones a nivel cultural son muy complicadas, y sin duda, el actual contexto de globalización en el que se desempeñan un sinnúmero de compañías, ha conformado un ambiente de competitividad, en el cual las organizaciones requieren de la participación de directivos de primer nivel, que las dirijan hacia el logro de posiciones de excelencia, pero principalmente de líderes.

Sin embargo, en México el reclutamiento y la selección de personal con este perfil es complicado. Además las nuevas generaciones efectivamente están muy bien preparadas, pero carecen de la experiencia y habilidad que sólo brindan los años. En suma las empresas se encuentran ante un universo muy limitado de directivos probados y aprobados, por lo que no hay muchos candidatos que cumplan con sus expectativas, y los que existen son altamentepreciados y remunerados.

Así con mayor insistencia se requiere que el ejecutivo tenga una mentalidad globalizada, y no tan sólo como una forma de pensar, sino en su propia actitud, siendo que este valor debe venir sólidamente acompañado de una manera de pensar y actuar tanto a nivel local y regional como global. Es decir, aun cuando el mundo y los negocios son cada día más globales, el directivo no podrá dejar de analizar los hábitos, costumbres y tendencias dentro de cada mercado, ni su entorno político, financiero y económico, pues eso prácticamente sería suicida para la organización, más aún cuando se enfrenta a un escenario en el que la competencia día con día se acentúa.

Por otra parte requiere contar con un alto nivel intelectual; una amplia capacidad para fomentar y trabajar en equipo; un comprobado balance emocional, dominio de tecnología avanzada; a su vez, que sea polígota y que cuente con una experiencia laboral internacional, son y serán factores medulares.

Finalmente, el directivo deberá con una amplia habilidad y capacidad de negociación, debe tener un liderazgo integral, lo que conlleva a que sea un ejemplo para los demás, y en particular para sus subordinados, lo que intrínsecamente lleva todo esto en su conjunto el que sea un líder de primer nivel.

De lo anterior podríamos señalar que los retos inmediatos para el ejecutivo mexicano son: tener una visión global, entender la nueva cultura internacional de negocios y, principalmente ser muy competitivo. Además de promover una excelente comunicación a lo largo de la organización, pues en la facilitación e inducción de cambios culturales en la empresa, la comunicación se convierte en una herramienta indispensable. Es de vital importancia garantizar la comunicación tanto de abajo hacia

arriba como viceversa; así como propiciar al máximo la comunicación interpersonal y las diversas formas sanas de comunicación informal.

Generalmente a las relaciones obrero-patronales se le han llamado "relaciones adversarias", pues en muchos casos no existe confianza, armonía, colaboración y amistad. Por lo que mucho puede hacerse para mejorar las relaciones si en el seno de la empresa se hace un amplio esfuerzo de comunicación a todos los niveles para que su personal conozca en general las finalidades de la empresa, su funcionamiento, responsabilidad, posibilidades y limitaciones.

El cambio profundo que se requiere en nuestro país es un cambio de actitudes y valores; se reconoce que las herramientas y la tecnología de calidad son útiles e importantes pero son insuficientes para volver a un país verdaderamente competitivo. Hasta que la calidad no sea un valor prioritario para la mayoría de los mexicanos, el costo de lo mal hecho seguirá impactando a la economía del país en general, a los consumidores mexicanos en particular, y también debilitará la competitividad y la imagen de las organizaciones exportadoras en su conjunto.

Para que se de este cambio de valores, también se requiere cambiar (o al menos cuestionar) algunas creencias obsoletas e infundadas de nuestro sistema cultural vigente:

- + "criticar es falta de respeto a los jefes" (mas bien puede beneficiarlos)
- + "la autoridad formal siempre tiene razón" (no cuando hay alguien más informado o conocedor)
- + "la calidad es un asunto solo de especialistas" (concieme a todo el mundo)
- + "lo extranjero es mejor que lo mexicano" (la calidad es el mejor antidoto al malinchismo)
- + "no podemos o sabemos trabajar en grupo" (en el ámbito familiar lo hacemos bien).

Es inmenso el costo que paga el país en su conjunto, las empresas y los ciudadanos en lo particular, por las fallas administrativas y por la actitud burocrática de muchos funcionarios y trabajadores, por la reglamentación excesiva, y en general, por la falta de un verdadero sentido de servicio a la sociedad en oficinas y dependencias a nivel nacional, estatal y local.

La calidad de algunos servicios públicos deja mucho que desear; pero el costo de los mismos es como si fuera el mejor a nivel internacional. Esto debilita la competitividad de las organizaciones mexicanas y resta credibilidad al esfuerzo nacional por la calidad. Uno de los retos de la empresa mexicana es entender su responsabilidad social, que al hacerlo podrá mejorar entre otras cosas, servicio y calidad.

La primera responsabilidad social de la empresa es cumplir cabalmente con sus finalidades económicas de servir a sus clientes a quienes proporciona sus bienes o servicios, y a sus inversionistas y trabajadores que le aportan sus recursos o su trabajo. Pero la empresa también tiene responsabilidades hacia otras personas o grupos que contribuyen a su operación y a sus resultados, como sus proveedores, sus banqueros y el gobierno, y aún hacia otros con quienes de algún modo entra en contacto, como son sus competidores y la comunidad en la que se encuentra establecida.

Hay varios principios en los que se fundamenta la responsabilidad social de la empresa y entre ellos se encuentran los siguientes:

+El respeto a la dignidad de la persona humana que le otorga derechos irrenunciables e inalienables que la sociedad y el Estado deben reconocer y promover.

+La justicia que es la intención permanente de dar, reconocer y respetar a cada quien lo que le corresponda.

+La solidaridad que es la determinación firme y perseverante de pugnar por el bien de todos y cada uno, de modo que se pueda conseguir juntos aquello que cada persona aislada no pueda conseguir.

+Y finalmente el principio que reconoce que el trabajo, cualquiera que sea su especie y su rango, es una actividad connatural al hombre, que reviste una dignidad al ser realizada por seres humanos y que por lo tanto merece aprecio, salvaguardia y defensa.⁵⁸

Es decir, la empresa debe hacer todo el bien que la convivencia humana le exija como mínimo. Sobre lo anterior se pueden presentar varios ejemplos. Uno de ellos es aquél en el que una empresa que transporta sus productos por carretera puede instruir a su personal a que ayude a automovilistas en casos de emergencia. Esto es hacer el bien y nace del impulso humano de ayudar al prójimo y además puede redundar en el buen nombre de la empresa y contribuir a que en última instancia gane un poco más de dinero.

Retomando otra de las características de la nueva cultura de negocios internacionales, se había señalado a la creatividad como un elemento importante y que sin embargo en muchas de nuestras organizaciones no se cultiva, pues, aún cuando los mexicanos tendemos a ser gente muy creativa, por lo general los directivos, que no son líderes tienden a matar esa creatividad en sus empleados.

El reto consistirá en aumentar esa creatividad dentro de las empresas mexicanas la cual a menudo se debilita todos los días en los ambientes de trabajo para maximizar los asuntos imperativos del negocio, tales como la coordinación, la productividad y el control. La creatividad prospera cuando los directivos dejan a las personas decidir sobre ciertos aspectos de su misma área, es decir, se les permite decidir cómo escalar una montaña; sin embargo, no necesitan dejarlos escoger cual. Pero además, en los negocios, la originalidad no es suficiente. Para ser creativa una idea también debe ser apropiada: útil, y fácil de ponerla en acción.

La habilidad y el pensamiento creativo son la materia prima de un individuo, pero un tercer factor es la motivación que determina lo que la gente puede hacer en realidad. No obstante, todas las formas de motivación tienen el mismo impacto en la creatividad. Existen dos formas de motivación: la extrínseca (en la cual generalmente se utiliza el dinero, pero esto no puede impulsar a las personas totalmente a sentir que su labor es interesante cuando en realidad piensan que es aburrida), y la intrínseca (la cual se refiere a la pasión y el interés de la persona por hacer algo). Cuando las personas están intrínsecamente motivadas, se comprometen con su trabajo por el reto y la diversión que implica.

⁵⁸ Arriola, Carlos. *Los empresarios y la modernización económica en México*. Editorial Miguel Ángel Porrúa. México 1991. pág. 277.

Una forma común en la que los directivos matan la creatividad es creando equipos homogéneos. Los grupos homogéneos frecuentemente encuentran "soluciones" más rápido y con menos fricciones en el camino, y reportan una moral más alta. Pero al mismo tiempo, ayudan poco a ensanchar las habilidades y el pensamiento creativo de sus miembros. Todos llegan con una estructura mental similar y se van con lo mismo.

Compartir información y la colaboración apoyan también a la creatividad. Sin embargo, en México la poca disposición a compartir información, es algo cultural. Y esta actitud se aprecia en general mucho más en las culturas de Occidente, donde tratamos la información y los conocimientos como si pudieran ser cosas que pudieran ser poseídas. En una cultura más colectivista como las culturas orientales, incluso el concepto de conocimiento es diferente.

En la cultura occidental se tiene la idea de que "adquirimos conocimientos", algo que adquirimos y luego poseemos. En nuestra mentalidad consumidora adquirir es sinónimo de comprar, y nuestro primer instinto con algo que poseemos es acapararlo y protegerlo.

En lo que se refiere a información, los individuos la adquieren en el sentido real del término. Llega de un lugar y pasa de mano en mano. Mientras que, la definición que se usa para conocimiento es "capacidad para actuar con eficiencia" y eso no se consigue en el sentido de comprar, es algo que se aprende.

Llegar a compartir conocimientos ocurre cuando las personas están muy interesadas en ayudarse mutuamente para desarrollar nuevas capacidades para actuar. Se trata de crear nuevos procesos de aprendizaje. Mientras que la información solo se da o se recibe.

Por otra parte, ya sea que se busque incrementar la creatividad o no, es probable que nunca sea una buena idea dejar que los problemas de política se agraven en un ambiente organizacional. La lucha interna, la política, el chisme son particularmente dañinos para la creatividad porque hacen que la gente aleje su atención del trabajo.

De todas las cosas que los directivos pueden hacer para estimular la creatividad, quizá la más eficaz es la de asignar a la gente las labores apropiadas. Los directivos pueden ubicar a las personas en trabajos que se adapten a su habilidad y capacidad de pensamiento creativo, y encender a la motivación intrínseca; además los directivos deben decidir cuánto tiempo y dinero darle a un equipo o proyecto, juicio que lo mismo podrá matar o apoyar la creatividad.

Lo que parece distinguir a las organizaciones altamente competitivas es la calidad de liderazgo tanto en la gerencia de alto nivel como en los equipos. La manera en que los directivos forman los grupos, se comunican con ellos y apoyan su trabajo les permite establecer una compañía en la que la creatividad se estimulaba continuamente.

Lograr una buena combinación requiere que los directivos posean información valiosa y detallada acerca de sus empleados y las tareas disponibles; con frecuencia dicha información es difícil de reunir y además toma tiempo.

En muchos aspectos se necesita una cultura de cambio consciente, pero se puede lograr y las recompensas pueden ser enormes; y los riesgos de no llevarlo a cabo pueden ser aún mayores. Cuando se mata la creatividad, una organización pierde una potente arma competitiva: las nuevas ideas.

Finalmente, cabe señalar algunas similitudes y diferencias entre las diferentes culturas del mundo, con lo que se podrá apreciar rasgos en ellas que facilitarán la adopción de la nueva cultura de negocios y al mismo tiempo las desventajas que tienen las empresas mexicanas al reconocer que la misma cultura nacional de cada país ofrece ya de antemano ciertas ventajas competitivas. Sin embargo, posteriormente se señalará, que aún cuando algún país cuente con ciertas características que a simple vista se apeguen directamente a la nueva cultura de negocios, si ésta es llevada al extremo, de cualquier forma dificultará la implementación de una nueva cultura de negocios pura.

Las similitudes encontradas en las características culturales de los diferentes países son:

- Los canadienses son abiertos y amigables como los estadounidenses; así como también los europeos son afables y muy afectos al contacto personal y a las palmadas, abrazos y hasta besos son demostraciones de confianza y amistad.
- La impuntualidad es una de las grandes semejanzas que une a los países latinoamericanos
- El código ético de la mayoría de los países latinoamericanos se apega mucho al de los mexicanos, el cual se basa en los principios morales de la Iglesia Católica
- Todos los europeos son formales, no sólo en situaciones de negocios sino también en la vida social, particularmente en lo que se refiere a hacer citas previas, puntualidad en los compromisos, adecuada forma de vestir y cuidado en el uso de trato demasiado familiar
- Los árabes comparte una profunda desconfianza hacia el europeo y norteamericano
- Los europeos y los negociadores de la India, Pakistán y Sri Lanka son muy desconfiados. Con estos últimos negociadores es bastante difícil establecer un clima de confianza ya que muestras actitudes, por abiertas que sean, siempre serán vistas con recelo
- Los chinos al igual que los ingleses son puntuales, y esperan que los extranjeros lo sean
- La mayoría de los asiáticos presentan una sensibilidad emocional muy semejante a la del mexicano, en donde la vergüenza y el “hacer perder la cara” son elementos que deben evitarse a como de lugar
- Tanto en México como en Asia, y debido a su naturaleza, las personas sienten la necesidad de encontrar un ambiente armonioso en su lugar de trabajo, alejado de situaciones de confrontación que llegan a crear tensiones emocionales diversas
- Todos los americanos, canadienses y chinos tienen un gran orgullo nacional y costumbres sumamente arraigadas
- El valor que se le da a las relaciones interpersonales en todos los países de Latinoamérica y en Japón es alto, ya que el individuo es el factor clave en todas las actividades. El éxito de los negocios japoneses está basado en la capacidad de crear y mantener buenas relaciones personales

Entre las principales diferencias culturales encontramos que

- Los canadienses son mucho más formales y concientes de la educación y de la etiqueta que los estadounidenses
- El mexicano es mucho más sensible y no acepta la crítica con facilidad en comparación con otros países latinoamericanos

- Los europeos son más formales y menos paternalistas que los norteamericanos, aun cuando si llegan a mostrar cierto sentido de superioridad al negociar con personas de Latinoamérica y Asia
- Los europeos desconfían mucho de los extranjeros en general, aún dentro de la misma Europa, debido a siglos de guerras intereuropeas, lazos familiares y necesidad de conservar la privacidad. Otros países confían más en los extranjeros, como es el caso de Japón.
- Hay mucha comunicación no verbal entre árabes que entre occidentales, esto incluye el uso de las manos, los gestos y los movimientos de cabeza como signo de aprobación o rechazo
- Una diferencia importante entre la forma de realizar transacciones comerciales entre Japón y México, es la actitud que se tiene de parte del vendedor hacia el comprador. Por la relación de confianza entre los japoneses y sus clientes, ellos les proporcionan toda clase de información; y esto explica porque el cliente japonés es particularmente exigente con los proveedores extranjeros sobre especificaciones del producto y ciertos requerimientos que muchas veces parecen exagerados e innecesarios al extranjero
- El regateo en toda Latinoamérica es muy común con excepción de Chile y Argentina
- En los países occidentales tratando con el jefe es como se pueden obtener soluciones rápidas y efectivas, mientras que en las organizaciones japonesas es frecuente que el poder de decisión está ubicado en niveles operativos
- Los chilenos, argentinos y japoneses son mucho más limpios, confiables y honestos en sus tratos que los mexicanos, colombianos y venezolanos
- Los norteamericanos son más individualistas al momento de negociar que los japoneses quienes toman sus decisiones en consenso
- Al igual que los latinoamericanos, los árabes son impuntuales debido a que el protocolo es muy importante para ellos, y como parte de ese protocolo es perfectamente normal hacer esperar a la contraparte extranjera antes de recibirla

Analizando estas similitudes y diferencias culturales, se podría decir que algunas culturas tienen más ventajas que otras en lo que se refiere a la aplicación de la nueva cultura de negocios, y que si bien es cierto, las empresas mexicanas tienen el reto de cambiar la individualidad por la del trabajo en equipo, el reto de crear el nuevo liderazgo organizacional, dejando a un lado las jerarquías piramidales y autoritarias delegando responsabilidades, así como también el de fomentar el liderazgo en toda la organización y el de impulsar la motivación, creatividad, iniciativa y confianza en los empleados.

Quizá la cultura que más se pudiera apegar a la nueva cultura de negocios internacionales es la japonesa, pues claramente muestra valores muy fuertes de respeto, confianza, trabajo en equipo, solidaridad. Sin embargo, es necesario señalar que lo mejor es mantener y buscar un equilibrio.

El Japón es una sociedad con unos atributos fundamentales muy fuertes. Es una sociedad que ahorra e invierte mucho, con un nivel alto de preparación y tecnológicamente muy sofisticada, pero tiene dos fallas principales. Una es que se trata de una sociedad que enfrenta con mucha dificultad lo desconocido, el cambio. La economía japonesa fue construida para trabajar en un mundo heredero de la Segunda Guerra Mundial. Pero ahora tenemos un mundo nuevo y los japoneses no son muy rápidos para adaptarse a un nuevo entorno, y creo que ese es su problema principal en estos momentos, su temor al cambio, por lo que aún con sus grandes ventajas

culturales sus empresas necesitarían hacer cambios e irse apegando a la nueva cultura de negocios internacionales la cual proporciona flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios.

La otra gran desventaja es que siempre han sido muy buenos para copiar el invento de otra persona y hacerlo mucho más barato. Pero siempre han sido malos en con sus marcas de productos propias y ese es el peligro de tener grandes tecnologías de procesos sin tener las tecnologías de nuevos productos.

Parte del problema radica en que los japoneses son demasiado comunitarios, y ellos por el contrario en lugar de buscar trabajar en equipo, el problema radicaría en agregar algo de individualidad a su excelente economía comunitaria. Porque esto es parte del problema al inventar nuevos productos; si se es demasiado comunitarios, es muy difícil inventar nuevos productos porque las personas que los inventan tienden a ser bichos raros que generalmente no se adaptan a los equipos. Sin embargo, siguen teniendo la ventaja de que los japoneses saben organizarse, lo cual les ayudará a poder llegar a un equilibrio entre la manera de trabajar en equipo y saber también cuando ser individualistas.

Además, los japoneses suelen tener tradiciones y costumbre que llevan al área de los negocios, facilitándoles los mismos, tal es el caso de lo que llaman *negociación jujitsu*. Jujitsu es un arte marcial como el judo, pero donde se trata de evitar la lucha directamente con el oponente y vencer a éste con sus propias fuerzas. Es así como esta técnica deportiva y tradición se lleva a las negociaciones internacionales, y la cual recomienda que si la contraparte ataca no se debe contraatacar, pues se cae en un círculo vicioso de defensa y ataque donde se pierde mucho tiempo y energías. En lugar de tratar de resistir el ataque, se debe explorar nuevas ideas interesantes para la contraparte, inventar opciones de mutuo beneficio, preguntar sobre lo que no le parece a la contraparte de la propuesta, en lugar de defender la idea a toda costa y entrar en conflicto. Así examinando sus juicios negativos, se puede mejorar las ideas desde el propio punto de vista de la contraparte.⁵⁹

Un cambio planeado de la cultura de la organización requiere esfuerzo e imaginación, conocimiento y comprensión sobre la situación de la empresa, que sólo se logra con una auditoría cultural a fondo. Estos últimos dos factores son los que con frecuencia faltan en las organizaciones.

Es necesario antes que nada, detectar los puntos fuertes y débiles dentro de cada empresa, aquellos aspectos que se ajusten bien a la nueva cultura de negocios y aquellos aspectos de la cultura existente que se ajusten mal; y por tanto dónde se podrían encontrar barreras y obstáculos al cambio.

Las culturas fuertes son de algún modo las más apropiadas para alcanzar la eficacia y el éxito, que las culturas más débiles y fragmentadas. No obstante estas culturas denominadas fuertes son también las más difíciles de cambiar, las que plantean más barreras y resistencia al cambio. Sin embargo, aún cuando las empresas mexicanas no tienen una cultura fuerte, la cultura nacional mexicana en si presenta resistencia al cambio, y en consecuencia las empresas también.

⁵⁹ Fisher, Roger. *Getting to Yes. Negotiating Agreement without Giving In*. Penguin Books. United States of America, 1991. pág. 107

Los puntos sobre los que habría que empezar a intervenir para provocar un cambio dentro de las empresas mexicanas serían, en un principio en la conducta. La cultura a través de valores y creencias influye en la conducta de las personas, y una de las vías más efectivas de cambiar creencias y valores de la gente es cambiando sus conductas, sin embargo la propia cultura ofrece un amplio espectro de justificaciones a la conducta o comportamiento mantenido. De aquí que un cambio de conducta no implicará un cambio cultural, mientras que no se alteren los procesos que actúan como justificadores de la conducta. La gente justifica su conducta dependiendo de las recompensas, aprobaciones de jefes y compañeros, etc; y en México tendemos a justificar demasiado nuestras acciones y a no aceptar las críticas.

El cambio cultural se basa de una manera importante en la comunicación de las personas al mismo. Así, los directivos empeñados en un cambio cultural deberán también comunicar este nuevo modelo de voces y creencias a la gente de la organización que va a adoptarlo. La cultura es comunicada básicamente a través de dos vías: una implícita (ceremonias, rituales, historias, imágenes, etc.) y la segunda vía es explícita (anuncios públicos, declaraciones, pronunciamientos, discursos, etc.). No obstante, la comunicación de esta nueva cultura ha de basarse también en la credibilidad y en el ejemplo de los directivos; hay que basarse en hechos y argumentos tangibles que demuestren a las personas que el cambio es en serio y es una realidad.

Por otra parte, en la medida en que un cambio no pueda llevarse a cabo con los miembros de adentro de la organización se tendría que recurrir a la contratación de miembros que encajen con la cultura; pero esta medida es necesaria sólo en el caso de que definitivamente no funcionara con los anteriores miembros, ya que en el inicio del cambio cultural es necesario ofrecer seguridad al personal de que nadie va a perder su empleo, como una manera de disipar una gran parte de la resistencia al cambio por parte de las personas.

Finalmente, un aspecto que como mexicanos debe preocuparnos, pues es particularmente importante en el desarrollo de los negocios internacionales, es el problema de la arrogancia y sumisión cultural.

Por un lado existe toda una corriente cultural, protegida por el medio oficial y un poco exagerada, que crea una arrogancia cultural, ensalzando desmesuradamente el sentimiento nacionalista y las "ventajas únicas e incomparables" que tiene México y todo lo mexicano sobre cualquier otro país del mundo. Este sentimiento tan poco realista como es, provoca dos tipos de situaciones: una de soberbia irresponsable, en el cual está entendido que todo mundo tiene que aceptar nuestras razones y motivos; seguida por otra de profunda decepción, cuando nos damos cuenta de que el sentimiento anterior no tiene bases sólidas. En el campo de los negocios esta arrogancia cultural se manifiesta no solamente cuando tratamos con personas procedentes de países en vías de desarrollo, en donde la posición de México puede ser favorable, sino también cuando tratamos con personas de otros orígenes que, por no conocer el país o hablar el idioma, se encuentra en una situación desfavorable. Otra forma de apreciar esta arrogancia cultural es cuando se aprovecha la posición, en el gobierno o dentro de una empresa, para hacer sentir nuestra superioridad y hacer apreciar nuestro poder.⁶⁰

⁶⁰ Avila, Felipe. *Tácticas para la negociación internacional. Las diferencias culturales*. Editorial Trillas. México, 1998. pág. 256

La sumisión cultural es una actitud muy relacionada con la falta de conocimientos sobre la situación real, lo que provoca una falta total de confianza en nosotros mismos y en el valor de lo que estamos promoviendo. Esta en parte, es la causa de la actitud que toma el mexicano cuando negocia con los norteamericanos, los cuales por tradición, han despreciado los valores mexicanos. Existe un dicho muy conocido a nivel internacional que dice "Cuando compres podrás usar tu propio idioma, pero cuando vendas, deberás usar el idioma de tu cliente". En nuestro caso, aun cuando seamos los clientes, no nos atrevemos a exigir que se nos trate con el debido respeto y mucho menos seremos capaces de presentar una reclamación con la suficiente energía, conforma las circunstancias de la insatisfacción. Cuando tratamos de exportar, debemos de cumplir con todos los requisitos del mercado y del cliente, so pena de que nuestra oferta sea rechazada; sin embargo, en nuestro papel de importadores, nos cuesta mucho trabajo rechazar una oferta de un posible proveedor, cuando no tiene toda la información requerida. Un ejemplo palpable de esto es el hecho de que en México es el único país del mundo en donde el comprador es el que da con mayor efusividad las gracias al vendedor por el servicio prestado. Todo esto está íntimamente relacionado con la forma en que hemos sido educados, en lo que se refiere a cortesía y manera de tratar a otras personas, por lo que en muchos casos la aparente sumisión cultural no es un problema que deba resolverse a nivel de sistemas educativos, sino más bien es un problema de ubicación, conocimientos y confianza en nosotros mismos.⁶¹

En conclusión, nuestra cultura nacional presenta algunas fallas que se ven reflejadas en la cultura empresarial y que afectará directamente la adopción de la nueva cultura de negocios internacionales, en ciertas características como el trabajo en equipo, el liderazgo empresarial, la delegación de responsabilidades, y sobre todo la creación de un clima de confianza, comunicación, motivación, creatividad, e innovación en la organización para lo cual será necesario reforzar valores importantes, creando un código de comportamiento y conducta en la organización y manteniendo en todo momento claro el propósito de ésta y el rumbo que desea seguir.

3.5. Evaluación y Perspectivas

La empresa mexicana de hoy requiere de un nuevo enfoque cultural, de una cultura de efectividad a la altura de los retos y oportunidades que nuestro tiempo nos presenta. Requiere de una cultura que la comprometa históricamente con su sociedad y su entorno; una cultura en la que se rescate la dignidad al trabajo humano y respeto por los diversos sectores sociales con los que la empresa se relaciona.

La organización de hoy en México requiere reconocer los valores que se encuentran más hondamente arraigados en la cultura nacional e integrarlos al vertiginoso ritmo de la modernidad; necesita rescatar el valor del comportamiento ético y del desarrollo del conocimiento; exige transmitir y fomentar un cambio generalizado de actitud hacia la productividad, el compromiso y el servicio en todos los niveles.

Si un comprador acude a ejercer su derecho, que como consumidor tiene a la garantía del producto que adquirió con su compra, por lo general se le niega, en primera instancia, la posibilidad de otorgarle

⁶¹ Idem. Pág. 257

el servicio, se busca tipificar el caso dentro de las excepciones contempladas en el contrato, o se expone cualquier tipo de argumento. En el último de los casos se le manda directamente con el proveedor para que sea él quien haga válida la garantía.

En este ejemplo hipotético se refleja la actitud de desconfianza característica del mexicano que se identifica con el hombre de empresa. Se desconfía del cliente, porque se piensa que él se quiere aprovechar del negocio, a la vez que el cliente piensa que el comerciante o empresario que está del otro lado del mostrador lo quiere estafar. Ambos se necesitan reciprocamente, el cliente necesita los productos del hombre de empresa y este último se mantiene en el mercado gracias al cliente; pero no pueden dejar la actitud defensiva para tratarse mutuamente.

El cliente que es quien en verdad mantiene a todos los negocios de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, es subestimado con mucha frecuencia, lo que refleja el sentimiento de inferioridad – otra característica cultural del mexicano– que prevalece en la cultura empresarial.

Por otra parte, y en virtud de la enorme difusión que ha tenido la cultura de la calidad total en las empresas, es común ver colgados en las paredes de las organizaciones pequeños letreros que ilustran la misión, la visión y los valores que se observan en cada empresa o corporación. “En esta empresa el cliente es primero”; o bien, “la satisfacción de nuestros clientes es nuestra satisfacción”; sin embargo, las actitudes tomadas por algunos empleados de algunas empresas, distan mucho de lo que plantean esos cuadros escrupulosamente enmarcados y estratégicamente colocados en los muros y los lugares más concurridos.

Las expectativas creadas con estos mensajes aumentan la decepción tanto de los clientes como de demás personas relacionadas con el negocio, al observar que los principios enunciados, así como la misión, visión y valores de la empresa, solamente constituyen un adorno más, o bien forman parte de la nueva imagen de la corporación; pero nunca se reflejan en una atención integral a las personas que a diario se relacionan con esas negociaciones.

Con actitudes semejantes, combinadas con la falta de trabajo en equipo, o colaboración de los empresarios de una misma rama industrial o comercial, así como la desconfianza, entre otras cosas anteriormente mencionadas, nuestra cultura empresarial parece especialmente vulnerable ante el fenómeno de la globalización.

La cultura latinoamericana, y en particular la cultura empresarial mexicana, tan afecta a la mentira y la individualidad y tan falta de unidad y solidaridad, parecen estar en desventaja ante la cultura sajona, europea o asiática. Por supuesto que no se habla de la totalidad, ya que existen ejemplos de muchos empresarios mexicanos que han logrado importantes éxitos en los mercados nacionales e internacionales; sin embargo, numerosas empresas de todos los tamaños tendrán que reiniciar una reconversión, no sólo en el aspecto material, sino también en el aspecto cultural y de valores, que son los principales elementos que requiere el éxito empresarial más allá de nuestras fronteras.

Es necesario entonces definir los valores para afianzarlos y/o modificarlos a fin de lograr un verdadero cambio de actitud en nuestra cultura empresarial, en beneficio de todos los que de alguna manera están involucrados en relaciones de negocios. Una vez hecho lo anterior, es

necesario propiciar los cambios necesarios para modificar los elementos de esta cultura que se han anquilosado, o que requieren de una actualización más acorde con la época de transición que nos ha tocado vivir. Se ha hecho referencia a los elementos constitutivos de la cultura en general, así como de la cultura empresarial en particular, la cual esta fuertemente influenciada por la primera; así se observa en correlación de actitudes y valores del mexicano y hombre de negocios, por lo que el cambio es necesario en los dos niveles.

Para la transformación hacia el éxito, primero, se debe mirar objetivamente hacia donde se dirige la compañía, con la esperanza de que muchas personas vean la situación real, se convenzan de que hay una crisis o empiecen a ver las importantes oportunidades que no habían visto antes. En cualquier caso, el nivel de urgencia sube, y de repente nos encontramos con la posibilidad de que las cosas empiecen a funcionar. El siguiente paso es formar una coalición apropiada que actúe como guía; un grupo que tenga el poder suficiente para liderar el esfuerzo de cambio. Luego se debe elaborar una visión, y una estrategia para lograrla, y comunicar con eficacia esa visión a toda la organización. Delegando en los empleados, la facultad de cambiar los sistemas y las estructuras que obstaculicen la visión; creando además victorias a corto plazo, para que los empleados empiecen a ver mejoras visibles, y para que ellos puedan ser reconocidos y recompensados por haber tomado parte en esas mejoras. Y como tercer paso, se podría buscar una cuestión de consolidación de la credibilidad de esas victorias a corto plazo para producir más cambio; asegurándonos por último de que todo este siendo institucionalizado en forma de una nueva cultura.

Por supuesto, la mejor manera de manejar una cultura, es no dejar que ésta se estropee, no dejando nunca que llegue al punto de terminar en una cultura burocrática, centralizada arrogante y enfocada hacia el interior de la organización.

Todo esto es un proceso totalmente complicado que requiere un largo periodo de tiempo. El camino es largo y difícil, pero hay una razón para sentirse optimistas: se percibe una recuperación de la confianza en todos los ámbitos; las empresas y los individuos están empezando a colaborar entre sí y con el gobierno; hay una evidente disposición al sacrificio y al esfuerzo extra.

Además, la globalización está creando un mundo de pequeños negocios en donde les está dando grandes ventajas, debido principalmente a la gran flexibilidad que éstas presentan. A menos que las grandes compañías puedan reconfigurarse en pequeñas unidades capaces de un desarrollo rápido, no tendrán muchas oportunidades de sobrevivir en el siglo XXI. Sin embargo, la misma tecnología permite que estas grandes compañías puedan descentralizarse de manera radical, y llevar el poder y la toma de decisiones a su punto más bajo. De modo que existe una gran oportunidad, y muchas compañías están poniendo manos a la obra. Tienen que hacerlo, porque las grandes instituciones atiborradas de burocracia no pueden competir con pequeños jugadores con gran rapidez de movimientos.

Por otra parte, cabe recordar que los habitantes de la América prehispánica edificaron pirámides, templos y ciudades, ejemplos de sus avances culturales que no se encuentran en otras civilizaciones y que, aún hoy, a pesar del paso del tiempo y de nuestra creciente pérdida de capacidad de asombro como consecuencia del avance tecnológico, todavía sorprenden a quienes

las admiran. Esto es muestra clara de que no sólo tenemos una valiosa tradición cultural cuyos ejemplos más evidentes hacen ver los retos enormes que afrontaron nuestros antepasados. Si no también, y lo que es más importante, tales ejemplos demuestran que disponemos de un potencial cultural, es decir, de la capacidad de acrecentar y desarrollar nuestra cultura en su sentido más amplio; no debemos ver a la cultura como algo estático, asociado al pasado, sino como algo dinámico.

Hoy, cuando el desarrollo del mundo moderno ha puesto al alcance de nosotros una vasta información, y estamos en posibilidad de utilizar muchos avances tecnológicos aun sin haberlos tenido que desarrollar, el reto está en ser lo suficientemente analítico para que, sin perder de vista nuestras raíces, ni olvidar la historia, adaptemos todo ese acervo a la realidad presente y sigamos ensanchando nuestra cultura general, sin olvidar que la cultura organizacional es parte de ella.

México tiene todo no sólo para ser un país próspero, sino que puede ser la doceava potencia a nivel mundial, porque tiene los activos que se requieren. No es posible que México teniendo el onceavo territorio más grande del mundo, la doceava población más numerosa del planeta y la catorceava economía más grande a nivel mundial, ocupe el lugar 68 en calidad de vida de su población y el lugar 38 en ingreso per cápita.

México tiene todos los recursos necesarios para el desarrollo: petróleo, metales, alimentos, etc, pero además tiene una posición egocéntrica privilegiada: acceso a la economía más poderosa del planeta y a dos océanos; además de una multiplicidad de climas y diversidad en flora y fauna. Lo único que necesitamos, por un lado, es afinar el proyecto de nación, y por el otro lado invertir en su capital humano, para que tenga la educación y la capacitación adecuada, los valores correctos, los rasgos conductuales y de carácter apropiados.

Como país hemos adquirido más capacidad de reacción a los cambios internos e internacionales. Hemos tenido un doctorado en crisis, somos especialistas en turbulencias, devaluaciones, crisis de liquidez, en disparo de las tasa de interés, en cracks de la bolsa, en quiebras personales, empresariales y financieras. Hemos demostrado no sólo una gran capacidad de adaptación sino de sobrevivencia.

Cuando las sociedades se lo proponen el desafío puede ser enfrentado, y las experiencias han demostrado que los países del Tercer Mundo no tienen porque resignarse a su condición actual de pobreza ni esperar la caridad internacional; un país pequeño puede ser capaz de competir con países más grandes y triunfar limpiamente, pero sobre todo han demostrado que la llave del éxito está en ellos mismos; en la voluntad y creatividad de los individuos que los componen.

Lo que no puede seguir ni prosperar es un país donde impera la improvisación, el burocratismo, los intereses personales o de grupos de poder o pero aún, de mafias, caciques y feudos. Un país no puede llegar lejos si se apoya en ativalores como la corrupción, la impunidad, la improvisación, la falta de compromiso, el egoísmo, el desinterés, la falta de solidaridad, la falta de educación, el "ahí se va" o "mañana".

Es cierto que lo más difícil es modernizar a un ser humano, quitarle los vicios, los malos hábitos, los malos pensamientos y sentimientos; pero también México debe comenzar a pensar a largo

plazo, pues todo es vivir al día y solucionar la situación actual, y es ahí donde está atorado. Porque además de ver hacia el futuro, debe también aprender de su pasado y conocerlo. De todas las publicaciones de las asociaciones y gremios empresariales mexicanos ni una sola sobre la historia de la cultura empresarial mexicana.

Los japoneses, son un ejemplo de la utilidad de mantener vivas las culturas empresariales, y han sido profusamente analizados por sus competidores americanos y europeos que poseen también fuertes tradiciones empresariales. Sin embargo, muchos empresarios mexicanos han interpretado la recomendación de analizar las culturas empresariales en el sentido de conocer la historia japonesa (o americana, o europea) al mismo tiempo que desconocen la historia de su propio gremio en su propio país. Estas lecturas, nos sirven para poder entender otras culturas con las que se tendrá que competir o asociarnos, pero no sirven para conocernos a nosotros mismos ni para trazar el propio proyecto de la empresa.

Por todo lo anteriormente mencionado, se puede apreciar la urgente necesidad de la aplicación de una cultura empresarial fuerte y ambiciosa dentro de las organizaciones mexicanas, que provea a los individuos de estrategias y soluciones, de cohesión e identidad, que les otorgue un horizonte histórico que les permita ver hacia atrás y hacia delante, y que haga posible un análisis significativo del presente; todo esto con la finalidad de crear empresas altamente competitivas y con una gran capacidad de flexibilidad y adaptación ante los constantes cambios que presenta un mundo globalizado; pues de lo contrario, los empresarios se encontrarán perdidos en los acontecimientos cotidianos y repetirán una y otra vez sus errores, y junto con sus empresas quedarán rezagados en la competencia mundial.

CONCLUSIONES

El entorno actual de Negocios Internacionales se caracteriza principalmente por lo que se ha llamado el fenómeno de la globalización, el cual en principio puede decirse que este proceso no es nuevo. Sin embargo, lo que es nuevo, a partir del fin de la segunda guerra mundial, es la aceleración y la profundidad de este proceso. Se destaca también que las fuerzas que la impulsan han cambiado con el tiempo: en los años cincuenta y los sesenta el impulso mayor provenía del comercio internacional, especialmente de bienes. Después, en las décadas de los setenta y los ochenta, el mayor impulso venía de la globalización de los mercados financieros y, finalmente, desde mediados de los ochenta y, aún ahora, el impulso más importante es el flujo internacional de inversión y tecnología.

En primera instancia con esto se observa una creciente interdependencia internacional, que a su vez, tiene dos consecuencias, la primera es que la crisis en otros países, aunque estén en el otro lado del mundo, como es el caso de los países asiáticos, pueden tener repercusiones globales y, la segunda, que la forma en que se manejan las crisis en esos países repercute en otros países.

Otras implicaciones del proceso de globalización son por un lado un aumento en la intensidad de la competencia en los mercados de productos y servicios, y también en los mercados de capital, y por otro un gran desarrollo tecnológico que no tiene precedentes. Todo esto lleva a crear un entorno incierto y extremadamente competitivo, para la cual las empresas tendrán que hacer cambios radicales internos enfocados principalmente al aspecto cultural, pues es en este punto donde las empresas pueden alcanzar una gran ventaja competitiva.

La cultura empresarial está sistematizada en normas, valores, tradiciones, creencias, hábitos, costumbres y actitudes, todo lo cual forman la verdadera fuerza de las organizaciones, si se parte de la base de que las culturas organizacionales pueden tener repercusiones importantes en la rentabilidad a largo plazo de la organización.

Dentro de las organizaciones pueden existir culturas fuertes que tengan una gran influencia e impacto en los individuos y en sus comportamientos, y poner énfasis en los constituyentes clave de la gestión (clientes, accionistas, empleados). Así mismo existen culturas débiles que limitan el desarrollo de una rentabilidad a largo plazo, pues impiden que las empresas realicen los cambios estratégicos y tácticos que necesitan, ocasionando que las empresas se adapten a su entorno o sean más competitivas. Este tipo de cultura débil se desarrolla con mucha facilidad y su cambio es muy complejo y exige tiempo, pero puede lograrse.

En México, el sector empresarial está formado en su mayoría por la pequeña y mediana empresa, las cuales en gran parte nacieron en torno a un núcleo o arreglo familiar y no han podido seguir creciendo o expandiéndose; además de que se han visto afectadas por las políticas industriales de proteccionismo y apertura de fronteras indiscriminadamente. La mayoría de las veces la ausencia del espíritu y mentalidad empresarial se traduce en una ausencia de métodos modernos de gerencia, en una falta de visión hacia la demanda, hacia el mercado, y en una ausencia de controles de calidad que aseguren su competitividad dentro y fuera del país.

Por tal razón se confirma la hipótesis que plantea el hecho de que al no adoptar las empresas mexicanas la nueva cultura de negocios internacionales, éstas podrían llegar a ser desplazadas tanto de los mercados externos como del nacional; dado el proceso de apertura económica de nuestro país en el cual las empresas mexicanas al haber vivido una larga etapa proteccionista no se encontraban preparadas para enfrentar a la competencia, la cual a su vez a contado mayor experiencia internacional y ha estado acostumbrada a implementar estrategias más agresivas de producción, comercialización y promoción de bienes y servicios, en términos de calidad, entusiasmo, liderazgo gerencial, innovaciones, etc.

Además, pese a los planes de política industrial elaborados por el gobierno para crear las condiciones necesarias de competencia y eficiencia del sector empresarial, las empresas mexicanas han mostrado una actitud pasiva en su inserción en los negocios internacionales, tal actitud se ve reflejada en la falta de cultura y mentalidad exportadora, pues para la mayoría de las empresas mexicanas el mercado interno sigue siendo el habitat natural y preferente.

Además, el sector empresarial conformado en su mayoría por empresas pequeñas y medianas no han sabido aprovechar las oportunidades que su mismo tamaño y composición les ofrece, tales como una mayor flexibilidad ante los cambios repentinos y otras de tipo estratégico, como por ejemplo, el adoptar el papel de proveedores o subcontratistas, en lugar de competir directamente contra las grandes empresas las cuales indiscutiblemente cuentan con más recursos económicos y tecnológicos.

Así las PYMES mexicanas principalmente, pueden obtener una ventaja competitiva al adoptar la nueva cultura de negocios internacionales y mejorar su posición actual, sus conocimientos, y su desventaja histórica que les impide una importante participación en los negocios internacionales.

Muchas veces se pretende reducir los problemas de las PYMES sólo al tema financiero, a la falta de acceso al crédito, lo cual es erróneo, pues las empresas mexicanas tienen varios problemas que resolver no sólo en el ámbito internacional donde tendrán indiscutiblemente que aumentar su competitividad, tratando de acceder a los mercados externos, dejando atrás actitudes pasivas y mentalidades antiexportadoras; sino también en el mercado interno en el cual tienen que fortalecer su posición. Sin embargo, el reto más importante al que se enfrentan es el cultural. No sólo porque muchas empresas mexicanas pareciera que carecen de una cultura empresarial, o porque presentan características de poseer una cultura débil; sino además porque la cultura nacional mexicana presenta características que se reflejan directamente en la cultura empresarial mexicana y que impiden que las empresas se adapten a las nuevas circunstancias o eleven su competitividad mundial.

Se comprobó así un objetivo al identificar a la cultura nacional mexicana como el principal reto al que deberán enfrentarse las empresas mexicanas, puesto que ésta presenta varias características que van en contra de las propias de la nueva cultura de negocios internacionales. Ciertas culturas nacionales son mejores para este tipo de modelo de cultura empresarial que otras. Existen ciertos entornos o culturas que parecen estar mejor adaptados o más apegados a los aspectos que plantea la nueva cultura de negocios internacionales; tales como, delegación de responsabilidades,

liderazgo gerencial, trabajo en equipo, y la búsqueda de la motivación, creatividad e innovación dentro de la organización, todo lo cual se sumará a las prácticas administrativas de calidad total, justo a tiempo y reingeniería de procesos, para formar una nueva cultura muy fuerte que abarque todo el aspecto humano y permita que las empresas se adapten a todos los repentinos cambios que el entorno de negocios internacionales presenta, así como facilitarles su incursión exitosa en los mercados internacionales y mantener una alta competitividad en el mercado nacional.

Por ejemplo, en los Estados Unidos la persona como individuo es realmente una figura muy poderosa en la cultura estadounidense. Esta individualidad permite el surgimiento de ideas innovadoras fomentando la creatividad y que las cosas se realicen más prácticamente, además el hecho de que los estadounidenses se sientan a gusto con el cambio ayuda a que en general sea una cultura que se adapte más fácilmente a cualquier situación; sin embargo su exceso de individualidad destruye el trabajo en equipo y otro tipo de valores importantes dentro de la organización.

Por otra parte, si uno piensa en una cultura administrativa como la de Alemania, la idea de delegar responsabilidad y autoridad de la cima de la pirámide jerárquica en la base es abominable. Los alemanes son maestros en el concepto de "personal directivo general", donde los planes completos se elaboran de manera central por las personas de arriba, y es responsabilidad de los trabajadores de primera línea, que no quieren obtener especialmente la autonomía y la responsabilidad que la nueva cultura empresarial les proporcionaría, cumplir con lo elaborado por los directivos. Por lo que difícilmente se podría desarrollar la idea de liderazgo en todos los niveles de la organización, haciendo las tareas más lentas y matando la creatividad de los empleados.

En el Japón, están cómodos con su modelo de trabajo colectivo y con su enfoque sobre el cliente; pero por otra parte, se sienten menos cómodos con la idea de hacer las cosas de un modo diferente y hacer cambios fundamentales de manera radical en la forma en que manejan sus organizaciones. Ellos también tendrán dificultades para adaptarse a esta nueva cultura.

Cada cultura tiene sus ventajas y sus inconvenientes. Enfocándonos en el caso de México la cultura empresarial está muy impregnada y arraigada de nuestra cultura nacional, y en general a limitado la participación del sector empresarial mexicano en los negocios internacionales, desarrollándose así una cultura resistente al cambio.

La formación de nuestra cultura empresarial a través de la historia y de diferentes acontecimientos que explican algunas de sus características, a dado lugar a una cultura centralista donde las decisiones dependen de una sola persona o de un grupo de personas, situación que conduce a las organizaciones a perder su flexibilidad, y que junto con la burocracia organizacional llevan a las empresas a responder lentamente a los acontecimientos mundiales relacionados con el negocio.

Por otra parte, las empresas tendrán como reto importante el de superar la inferioridad que se presenta en la mayoría de ellas y que se aprecia en general en el comportamiento de inseguridad del mexicano, lo cual lo lleva a desconfiar de todo; y genera así un clima de desconfianza en entre empleados, jefes y subordinados, creando un ambiente tanto interno como externo muy tenso, y

que impide directamente llevar a cabo otras modalidades de la nueva cultura de negocios internacionales, tales como, la delegación de responsabilidades y el trabajo en equipo, pues al desconfiar de los demás se prefiere trabajar individualmente y realizar todas las tareas por sí solos.

Existen otras prácticas administrativas que evidentemente se tienen que erradicar, pues afectan la imagen en el exterior de la mayoría de las empresas mexicanas; destacan entre ellas la corrupción, el compadrazgo y la impuntualidad. Además, la falta de un código de conducta, de valores empresariales y de un propósito de la empresa mexicana dificulta su desarrollo y el alcance de sus metas, buscando sólo la rentabilidad a corto plazo y los fines económicos olvidando el papel social que tienen las empresas.

México nunca se ha distinguido por contar con una cultura organizacional ni industrial propia; no se caracteriza por su capacidad logística (definida como el manejo simultáneo en tiempo y espacio de recursos humanos, material y técnico) ni por sensibilización hacia la calidad, la productividad o la innovación. Aunque somos un pueblo creativo, nuestra corta historia como sociedad industrial nos hace ser débiles en cuanto a seguir la disciplina de tomar una idea ingeniosa y estructurarla con creatividad, para luego implantarla de modo que produzca los resultados deseados: innovación.

La empresa mexicana requiere darle un nuevo enfoque a su cultura para poder enfrentar exitosamente los retos y oportunidades que nuestro entorno presenta, para no ser desplazada de los mercados internacionales y mantener una buena posición en el nacional, para crear un ambiente de trabajo agradable y confiable que comprometa a los empleados, compradores, proveedores, etc, con la organización, sintiéndose parte importante de ésta para alcanzar sus objetivos.

ANEXO I

Evolución de la Balanza Comercial de México

Año	Exportaciones	Importaciones	Saldo
1951	629	889	- 260
1952	676	830	- 154
1953	610	807	- 197
1954	660	788	- 128
1955	808	883	- 75
1956	849	1071	- 222
1957	758	1155	- 397
1958	760	1128	- 368
1959	756	1006	- 250
1960	786	1186	- 400
	-----	-----	-----
	7 292	9 743	- 2 451
1961	802	1138	- 336
1962	899	1143	- 244
1963	935	1239	- 304
1964	1023	1492	- 469
1965	1113	1559	- 446
1966	1192	1605	- 413
1967	1103	1748	- 645
1968	1180	1960	- 780
1969	1385	2078	- 693
1970	1281	2326	- 1045
	-----	-----	-----
	10 913	16 288	- 5 375
1971	1363	2254	- 891
1972	1665	2717	- 1052
1973	2063	3812	- 1749
1974	2755	5946	- 3191
1975	2858	6580	- 3722
	-----	-----	-----
	10 704	21 309	- 10 605

FUENTE: Banco de México, Informes anuales, 1951-1975

ANEXO 2

LISTA DE EMPRESAS ALTAMENTE EXPORTADORAS	
*INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	Quirelli
Chrysler De México	Sombreros Azteca
Volkswagen de México	Talabarateria del Centro
Dina Camiones	*Industria Alimenticia
General Motors de México	Alimentos Colinial
Industria Automotriz, S.A.	Alimentos de Veracruz
Industria Diseñadora de Autopartes	Alimentos Matre
Nissan Mexicana	Fresas Jacona
*INDUSTRIA INFORMATICA Y ELECTRÓNICA	Frescos de Exportación
IBM de México	Nestlé
Hewlett Packard de México	Empacadora de Hortalizas
Acer Computec Latino América	Empacadora de Naranjas Azteca
Digital Equipment de México	Exportadora de Productos del Campo
Motorola de México	Frutas y vegetales de Zamora
Olympia de México	Grupo Gamesa
Samsung de México	Maizoro
Electrónica Clarion	Sabritas
*INDUSTRIA MANUFACTURERA	* INDUSTRIA FARMACEUTICA
Manufacturera de Calzado Emyco	Ciba Geigy Mexicana
Manufacturera Erc	* INDUSTRIA DE CONGELADOS Y CONSERVAS
Manufacturera Libra	Congeladora America
Manufacturera de Calzado Siete Leguas	Congeladora Ceuta
Botas San Miguel	Congeladora Chiquita
Botas y botines el Saucillo	Congeladora del Río

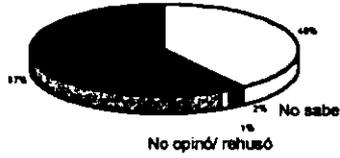
Congeladora Hortícola Sonorense	*INDUSTRIA MINERO METALURGICA
Congeladora y Empacadora Nacional	Cía. Minera de Namiquipa
Congelados Don José	Cía. Minera Las Cuevas
Congelado y Derivados del Mar	Siemens Exportación
Conservas Campeche	Aceros Industriales Atlas
Conservas Delicias	*INDUSTRIA TEXTIL
Frigorizados La Huerta	Celanese Mexicana
* INDUSTRIA DE DERIVADOS DEL PETROLEO	Syntex
Aditivos Mexicanos	Tapetes Luxor
Auriga Plásticos	Telas Oxford International Trading
Dupont	*INDUSTRIA DEL VIDRIO Y DERIVADOS
Hules Mexicanos	Vitrica
*INDUSTRIA CAFETALERA	Vitrofibras
Beneficiadora y Exportadora de Cafés Finos	Vitro Internacional
Beneficio de café Los Alamos	Vitrocrisa
Cafés del Trópico	*INDUSTRIA TEQUILERA
Cafés Palenque	Tequila Cuervo
*INDUSTRIA CEMENTERA	Tequila Sauza
Cementos Chihuahua	*INDUSTRIA ARTESANAL
Cementos Mexicanos	Arts & Crafts Export
Cementos Tolteca	Cerámica Regiomontana
*INDUSTRIA CERVECERA	*INDUSTRIA PESQUERA
Cervecería Cuauhtémoc	Pesca Azteca
Cervecería Moctezuma	Pesca Sur
Cervecería Modelo	*INDUSTRIA QUÍMICA
*INDUSTRIA MADERERA	Química Antes
Madera Muldurada	Química Central de México
Maderas Conglomeradas	Química del Rey
Maderas Pineli	Química Dinámica
Maderas Dimensionales Mexicanas	Química Flúor
	Química Sumex

FUENTE: Revista Mundo Ejecutivo. Número 218. Junio 1997.

ANEXO 3

Si usted tuviera los recursos y la oportunidad, ¿iría a vivir a otro país para vivir y trabajar?

Si iría a otro país a vivir y trabajar
No iría a otro país a vivir y trabajar



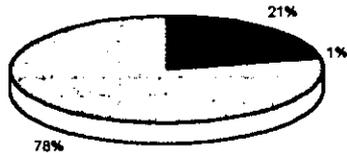
¿Debemos sentirnos orgullosos de ser mexicanos?

No debemos estar orgullosos
No sabe



¿Debemos sentir vergüenza de ser mexicanos?

No debemos estar avergonzados
No sabe



BIBLIOGRAFÍA

Abdala, Mario. Comercio Internacional: Retos y oportunidades para la empresa. Serie de documentos técnicos Bancomext.

Arriola, Carlos. Los empresarios y la modernización económica de México. México, 1991. Grupo Editorial Miguel Angel Porrúa.

Avila, Felipe. Tácticas para la Negociación Internacional Las diferencias culturales. México, 2000. Editorial Trillas.

BANAMEX. Examen de la situación económica de México. México, 1990.

De la Madrid H, Miguel. Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. México.

El Economista Mexicano. La intervención del Estado en la Economía Mexicana de 1917 a 1974. México, 1977. Colegio Nacional de Economistas.

Fisher, Roger. Getting to Yes Negotiating Agreement without Giving In. United States of America, 1991. Penguin Books.

Garza, Juan. Administración Contemporánea. México, 1995. Alhambra Mexicana.

Gutiérrez, José. El otro yo del mexicano. México, 1998. Infored, S.A. de C.V.

Handy, Charles. Repensando el futuro. Colombia, 1998. Editorial Norma.

Hardy, George. Administración Efectiva del Cambio. México, 1997. Editorial Panorama.

Iglesias, Leonard. La cultura, los valores y la educación. Nuevo León, Monterrey, 1993. Fondo Editorial.

Kaoruru, Ishikawa. Que es el control de calidad? La modalidad japonesa. Colombia, 1986. Editorial Norma.

Nacional Financiera. Experiencia para el futuro. México, 1999. Ediciones NAFIN

Nacional Financiera. La empresa mexicana frente al reto de la modernización Fase III, 1995. México, 1999. Ediciones NAFIN.

Ojeda, Mario. La Política Exterior de México. México, 1984. El Colegio de México.

Pazos, Luis. La Globalización Riesgos y Ventajas. México, 1998. Editorial Diana.

P. Kotter, John. Cultura empresarial y rentabilidad. España, 1995. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Pérez, Juan Carlos. Valores en la cultura empresarial. México, 1999. Ed. Mc Graw Hill.

Ramos, Samuel. El perfil de hombre y la cultura en México. México, 1999. Colección Austral.

Rodríguez, Manuel. La empresa efectiva de hoy. México, 1994. EDÁMEX.

SECOFI. Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988. México.

Siliceo, Alfonso. Liderazgo, valores y cultura organizacional. México, 1999. Ed. Mc Graw Hill.

Willcocks, George. Formación Exitosa de Equipos de Trabajo. México, 1997. Editorial Panorama.

Revista Entrepreneur. No. 5. México, D.F. mayo, 2000.

Revista Expansión. No. 782. México, D.F. enero 2000.

Revista Mundo Ejecutivo. No. 256. México, D.F. agosto, 2000.

Revista Mundo Ejecutivo. No. 221. México, D.F. septiembre, 1997.

Revista Mundo Ejecutivo. No. 225. México, D.F. enero 1998.

Revista Mundo Ejecutivo. No. 220. México, D.F. agosto 1997.

Revista Mundo Ejecutivo. No. 255. México, D.F. julio 2000.

Revista Mundo Ejecutivo. No. 219. México, D.F. julio 1997.

Revista Mundo Ejecutivo. No. 223. México, D.F. noviembre 1997.

Revista La Carpeta Púrpura. No. 285. México, D.F. febrero, 1999.

Revista La Carpeta Púrpura. No. 279. México, D.F. noviembre, 1998.