



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**LAS FÁBRICAS DEL CONOCIMIENTO COMO
MODELO DE OPORTUNIDAD PARA EL DESARROLLO
DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO**

TESIS PROFESIONAL

REYES LÓPEZ MARÍA GUADALUPE



MÉXICO, D. F.

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**LAS FÁBRICAS DEL CONOCIMIENTO COMO
MODELO DE OPORTUNIDAD PARA EL DESARROLLO
DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO**

**TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

REYES LÓPEZ MARÍA GUADALUPE

ASESORA:

MTRA. MARÍA AMALIA BELÉN NEGRETE VARGAS



MÉXICO, D. F.

2011

Dedicatoria

Este trabajo está especialmente dedicado a mi Alma Mater, mi querida U.N.A.M., que en múltiples formas, dentro y fuera de sus aulas, ha ayudado a formarme. Ya quien espero corresponder con la presente con una pizca de lo que me ha dado.

Agradecimientos

Son mucha las personas que han sido especiales y a quienes me gustaría agradecer su apoyo, ánimo, compañía y amistad durante las diferentes etapas de mi vida. Algunas aún están conmigo, otras pertenecen ya a mis recuerdos y algunas más son entrañables en mi corazón. Sin importar en donde estén o si alguna vez llegan a leer esta dedicatoria, quiero darles las gracias por formar parte de mi vida y ayudarme a ser quien soy. Gracias por todo lo que me han brindado, por las críticas y por sus bendiciones.

A mis padres, dos personas admirables, de quienes he obtenido grandes e importantes ejemplos de vida y a quienes debo y agradezco lo que soy.

A mis hermanos, mis cuatro compañeros de vida, que de una u otra manera me han apoyado y acompañado en este camino. Y a mi familia extensa en casa, que son muestra de empeño y esfuerzo incansables.

A mis amigos, esas extraordinarias personas que por años han estado cerca brindando ánimo y aliento.

A mi Maestra María Amalia Belén Negrete Vargas, que ha sido un ángel que ha aportado a mi vida grandes enseñanzas más allá de lo académico. Por su paciencia y dedicación en este trabajo y por todo el tiempo que me ha compartido y la confianza que me ha brindado.

Índice

Resumen.....	I
Introducción.....	iii
Capítulo I. Las MIPYMES en México	1
1.1. La empresa	1
1.2. Clasificación de las empresas	3
1.3. Las MIPYMES	4
1.4. Las MIPYMES en México	9
Capítulo II. Las MIPYMES en el contexto de la sociedad del conocimiento	33
2.1. Características generales de la sociedad del conocimiento	33
2.2. El conocimiento en las organizaciones y la gestión del conocimiento en las empresas.....	37
2.3. Organizaciones que aprenden	51
Capítulo III. El modelo de las fábricas del conocimiento.....	59
3.1. Las fábricas del conocimiento, un modelo de desarrollo para las MIPYMES	59
3.2. Características de las Fábricas del Conocimiento	62
3.3. La estrategia de las fábricas del conocimiento	67
Capítulo IV. Cultura y psicología del trabajador y del gerente mexicano	71
4.1. Una aproximación a la cultura laboral del México contemporáneo ..	71
4.2. Algunas características de la cultura y la flexibilidad en las empresas mexicanas.....	76
4.3. El gerente mexicano	82
4.3.1. Principales atributos.....	85
4.3.2. Principales debilidades	87
4.4. El trabajador mexicano	88
4.4.1. Principales atributos.....	91
4.4.2. Principales debilidades	94
Caso de Estudio.....	98
Conclusiones.....	103

Bibliografía..... 106

AnexosA

A. Cuestionario para la evaluación del conocimiento de la empresa y
determinación su contexto general.A

B. Observaciones generales..... F

Resumen

El presente trabajo se encuentra estructurado en cinco capítulos; en el primero se hace referencia al marco conceptual de las MIPYMES, considerando su definición, clasificación y ubicación en el contexto nacional. Así mismo, se describen sus características y se hace un breve recuento sobre su problemática durante los últimos veinte años. Se presentan los datos oficiales más recientes para el sector y las formas estratégicas de apoyo que el Estado ha propiciado hasta el momento.

En la integración y las transformaciones que experimenta el mundo contemporáneo, las MIPYMES no son ajenas a dichos cambios, hoy el conocimiento se ha convertido en detonador del desarrollo no sólo económico, sino también político, social, cultural, científico y tecnológico, por esto, en el segundo capítulo se habla sobre el conocimiento y su gestión como principal generador de riqueza y bienestar. En éste se contextualiza lo que conocemos como *sociedad del conocimiento*, haciendo una aproximación a su definición y su vinculación con el sector empresarial, en donde se ubica como una herramienta administrativa estratégica que contribuye a potenciar la innovación y la eficiencia. Además se muestran las generalidades de un par de modelos para su gestión (Knowledge Management, en inglés), su consideración con respecto a los intangibles, el aprendizaje organizacional y la generación de valor agregado para las MIPYMES.

De esta manera se perfilan las "Learning organization" u organizaciones que aprenden, como empresas donde se aprovecha la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar de forma continúa en beneficio de aquellos que tienen algún interés en la misma.

En el tercer apartado se señala la importancia que para las MIPYMES tiene el aprendizaje, en tanto que son organismos económicos integrados y dirigidos por personas, sujetos susceptibles de aprender y acumular conocimiento. Específicamente, hacemos referencia a la obra de Mark Fruin W. (académico e investigador estadounidense) quien en el umbral del siglo XXI, a partir de sus

estudios en Japón, publicó “Knowledge Works y The Japanese Enterprise System”, donde describe el sistema de trabajo japonés y su conceptualización de las “Knowledge Works” o *fábricas del conocimiento* (como se ha traducido), modelo de gestión, en el que se identifican sus principales características. De igual forma, podemos imaginar que las MIPYMES pueden adoptar este modelo para convertirse en empresas “extraordinarias”.

Considerando la importancia que el comportamiento tiene en el desempeño laboral, en el capítulo cuarto se analizan las raíces de la cultura empresarial mexicana, a la luz de la psicología e idiosincrasia nacionales, en virtud de que en la empresa se reproducen los modelos socioculturales de los pueblos.

I n t r o d u c c i ó n

En la actualidad, las MIPYMES representan un sector estratégico de las economías modernas, en México estas empresas son fundamentales en el sostén y desarrollo económico; representan más del 99% del total de las unidades económicas del país, contribuyen con más del 50% del Producto Interno Bruto y generan más del 70% de los empleos formales.

Más allá de las cifras, las MIPYMES son figuras y agentes dinámicos del cambio estructural de un país, mismas que a pesar de estar sometidas a un ambiente altamente competitivo han logrado mantenerse y buscar su desarrollo, convirtiéndose en los últimos años en un foco de atención en los estudios económico-administrativos.

Por otro lado, se puede advertir que el éxito de las MIPYMES se centra en el manejo adecuado de sus recursos, y la clave está en la gestión de su personal, siendo éste quien decide y actúa sobre el qué, cómo, dónde, cuándo, por qué y para quién hacer. Es en esta dinámica donde se gesta una forma particular de integración de las personas, quienes aprenden y actúan para hacer funcionar a la empresa en búsqueda de la eficiencia. Por todo esto, la forma en que se aprende y facilita el conocimiento es fundamental no sólo para la sobrevivencia del sector de las MIPYMES, sino también para fomentar su crecimiento.

El conocimiento, la información y la tecnología, hoy se constituyen como los principales generadores de cambio sobre prácticamente cualquier aspecto de la vida moderna. En las MIPYMES la forma en que estos elementos se generan, interactúan y se transmiten son fundamentales para alcanzar la competitividad.

En función de la competitividad, las empresas mexicanas han tratado de adoptar los sistemas de administración en tendencia, fundamentalmente el americano y el japonés, pero en el proceso poco han considerado el ambiente en que se encuentran, sobre todo; a nivel cultural, por lo que no han podido más que implementar herramientas que han coadyuvado en el funcionamiento

de sus sistemas, pero poco se han aproximado a lo que sería una adaptación de acuerdo con las características propias de la cultura mexicana.

En ese sentido, la presente investigación que es de carácter descriptivo documental tiene como objetivo el identificar las principales limitantes, tanto intrínsecas como extrínsecas, que enfrentan las MIPYMES mexicanas para su desarrollo en el contexto actual. También se distinguirán las líneas generales de apoyo que este sector recibe del Estado.

Por otro lado, teniendo como referente el modelo que se denomina *fábricas del conocimiento* se analizan sus características para ser adaptadas en las MIPYMES mexicanas.

Por último, se señala que para este tipo de adaptación es importante que haya flexibilidad de parte de los colaboradores ante los cambios en las formas de trabajo.

Capítulo I.

Las MIPYMES en México

1.1. La empresa

Existe una gran cantidad de definiciones que intentan describir lo que es una empresa, así encontramos que algunos autores realizan aproximaciones de ésta, tanto en el ámbito social como en el económico. En ese sentido se ve a la empresa como una organización dedicada a actividades que buscan alcanzar objetivos fundamentalmente comerciales, siendo un sistema que interacciona con su entorno materializando ideas a través de la integración de estructuras en una serie de procesos.

En lo económico, la empresa puede estar representada por un solo propietario que de manera continua realiza una actividad para satisfacer las necesidades sociales, creando productos y/o servicios por los que puede obtener alguna retribución que supere los costos de generar tales bienes o servicios.

Para Wonnacott (1986) “Empresa. Es la unidad de decisión en los negocios, orientada a organizar y encausar los esfuerzos productivos de bienes y servicios. Puede integrar la actividad de uno o más establecimientos” (p.959).

En tanto que Roberto Herver (1988) destaca que:

La empresa es una colectividad identificable, tanto por sus miembros como por personas ajenas a él. Tiene la estructura de un grupo social estructurado con una actividad continua e integrada por personas que desarrollan uniones recíprocas, conforme a determinados intereses, normas y principios sociales, para el logro de objetivos que les son comunes (p.85).

La empresa es una estructura social, es una organización que integra una serie de sistemas y que funciona dentro de otros aún más grandes, compartiendo

objetivos y valores y buscando equilibrio para lograr su supervivencia en ambientes cada vez más cambiantes.

Para José Antonio Fernández Arena (2006) es la “unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para logara sus objetivos” (p.27).

Una de las definiciones que comprende más acertadamente la mayoría de las características que diversos autores reconocen al definir una empresa es la de Andersen (1997) quien define a la empresa como “Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (p.217).

Indudablemente, cualquier definición que utilicemos para conceptualizar lo que es una empresa podrá ser aplicable a una organización que sin importar su tamaño ni lugar de origen, cumpla con ciertas características, entre las que destacan:

- Cuenta con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Realizan actividades económicas referentes a la producción y/o distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- Combinan factores de producción a través de procesos de trabajo, de relaciones técnicas y sociales de producción.
- Genera y transfiere conocimientos y tecnologías.
- Facilita e intensifica la innovación y crea valor.
- Genera distintas formas de riqueza, genera empleos, permite la vinculación de individuos y grupos apoyando el desarrollo profesional y motivacional de las personas.
- Permite la transferencia de diferentes manifestaciones de la cultura.
- Dispone de sus actividades de acuerdo a objetivos que desean alcanzar a través de un proceso administrativo.

Una empresa es algo más que la suma de sus partes, de manera que la empresa es el sitio donde se genera, desarrolla y combina el capital y el trabajo

mediante la gestión e integración administrativa. Sin lugar a dudas, las empresas son una organización social muy importante, forman parte del ambiente económico y social de un país, son un instrumento fundamental del proceso de crecimiento y desarrollo económico – social.

1.2. Clasificación de las empresas

Los criterios para clasificar a las empresas dependen de las características que de ellas se quieran distinguir. Existen diferentes organismos, tanto privados como gubernamentales que utilizando diferentes juicios las han clasificado de acuerdo a factores como:

- Giro,
- Medio ambiente,
- Nivel de producción,
- Mercado que dominan,
- Tipo de financiamiento que se les otorga,
- Número de trabajadores que emplean,
- Nivel de tecnología que ocupan,
- Volumen de ventas,
- Tipo de organización que utilizan, etc.

Es decir, la clasificación de las empresas se encontrará en torno a criterios cualitativos o cuantitativos, utilizando los criterios según convenga, es por ello que existen muchos tipos de empresas.

En la actualidad los constantes cambios en las estructuras sociales, avances tecnológicos, fenómenos económicos, movimientos sociales, etc. hacen necesaria una clasificación, hasta cierto grado flexible, de las empresas según sus características, Lourdes Münch Galindo (2002) hace una clasificación general que se presenta en la siguiente tabla:

ACTIVIDAD O GIRO	RÉGIMEN	ORIGEN DEL CAPITAL	MAGNITUD
Industriales <ul style="list-style-type: none"> • Extractivas • Manufactureras 	Jurídico <ul style="list-style-type: none"> • Sociedad Anónima • Sociedad Cooperativa 	Privadas y Públicas <ul style="list-style-type: none"> • Nacionales • Extranjeras 	Pequeñas, Medianas y Grandes
Comerciales <ul style="list-style-type: none"> • Mayoristas • Minoristas • Comisionistas • Multinivel 	de Responsabilidad Limitada <ul style="list-style-type: none"> • Sociedad de Capital Variable 	Transnacionales Multinacionales Globalizadas Controladoras	Para determinar su clasificación, se consideran: <ul style="list-style-type: none"> - Volumen de ventas - Personal - Utilidades
De servicio <ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Turismo • Educación • Salud • Financieras • Outsourcing 			

Tabla 1.1. Clasificación de las empresas

Como se ha visto, se pueden identificar diferentes tipos de empresas, pero en el presente trabajo se tratará específicamente la clasificación de las empresas por su tamaño. Ésta estratificación de las empresas por tamaño y giro posibilita el diferenciarlas mejor y conocer las características de las mismas para entender más acertadamente su funcionamiento.

1.3. Las MIPYMES

Como todas las entidades, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) se han de considerar con orientación a la teoría general de sistemas, de ésta forma se ven como complejos sistemas vivientes, cuyas partes están en delicado equilibrio unas con otras, tienen un propósito y una identidad comunes y operan en un medio común y cambiante. Como señalan Beckhard y Pritchard (1994) "Pensar en sistemas implica ver el mundo como un todo compuesto de muchas partes que interactúan unas con otras en forma dinámica" (p.32). De manera que en éste vertiginoso sistema que es el mundo actual, la pequeña empresa representa un elemento importante y hasta

fundamental para cualquier sociedad en diferentes ámbitos: el sociológico, el antropológico, el político, el cultural, el demográfico, el tecnológico, entre muchos otros. Y es precisamente por su dinámica y repercusión sobre tantos aspectos de la vida de una sociedad, que la MIPYME es un espacio organizacional complejo que con dificultad puede ser explicado sólo desde la perspectiva económica.

Según información comparativa del CIPI en 2003¹, las MIPYMES se representan de la siguiente manera:

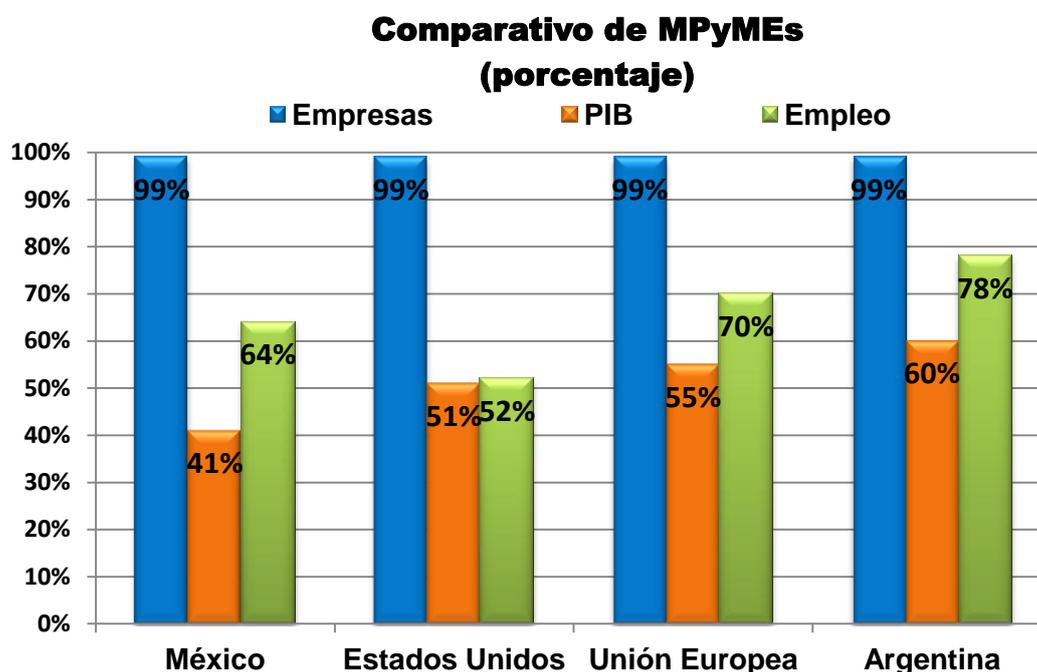


Gráfico 1.1. Comparativo de MIPYMES, CIPI 2003

De acuerdo a la publicación más reciente de la OECD en su Factbook 2010: Economic, Environmental and Social Statistics. 2 las Pequeñas empresas (definidas como pequeñas compañías de reciente inicio que pueden ser muy dinámicas e innovadoras, que hacen importantes contribuciones a la creación

¹ Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México. CIPI. Recuperado el 08 de agosto de 2010, de http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol_Apoyo_Pymes_Mex.PDF

² OECD Factbook 2010: Economic, Environmental and Social Statistics. Recuperado el 18 de enero de 2011, de http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-factbook-2010/small-and-medium-sized-enterprises_factbook-2010-22-en

de empleo y crecimiento económico) representan en el mundo un importante impacto, como lo muestra la siguiente tabla.

**Production and income - Economic structure - Small and medium-sized enterprises
Manufacturing enterprises with less than 20 persons engaged
As a percentage of total number of employees or total number of enterprises, 2007 or latest available year**

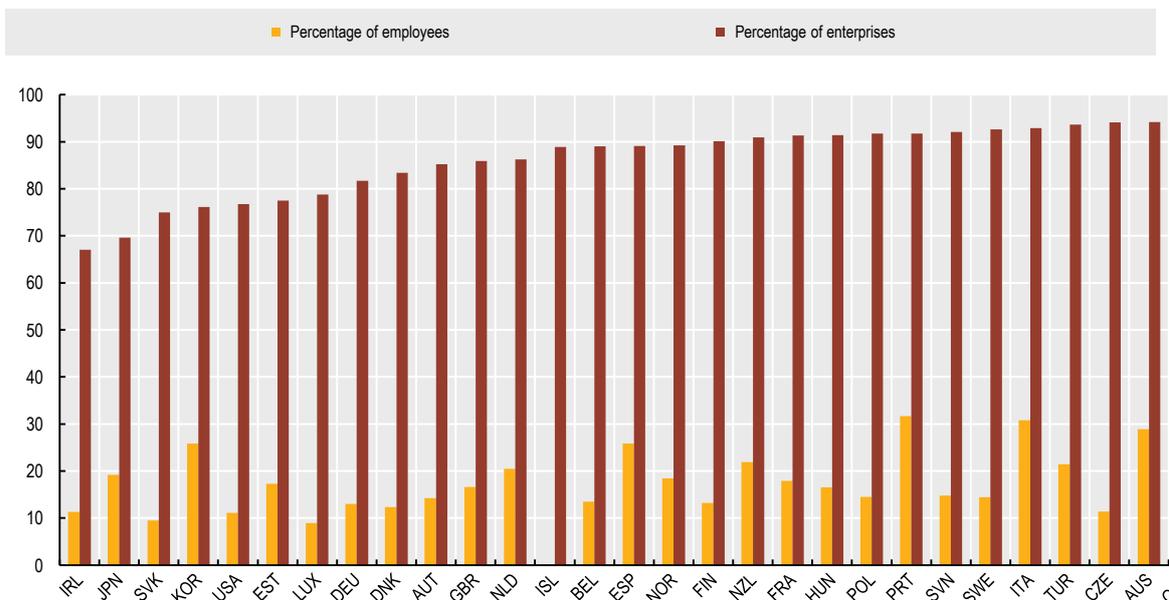


Gráfico 1.2. Empresas con menos de 20 personas empleadas, datos OCDE 2010

Es cierto que en la definición de empresa, prácticamente, cabe cualquier tipo de entidad que cuente con recursos que sirvan para transformar un producto o prestar un servicio y generar lucro; pero deben distinguirse ciertas características básicas en el caso de las MIPYMES, dichas características derivadas de su naturaleza y tamaño, entre ellas Méndez (2007) distinguen las siguientes:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa y su administración es empírica.
- Utilizan maquinaria y equipo, aunque se siguen basando más en el trabajo que en el capital.

- Dominan y abastecen un mercado, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso el mercado internacional
- Están en proceso de crecimiento (la pequeña tiende a ser mediana y la mediana aspira a ser grande)
- Obtienen algunas ventajas fiscales

De la misma manera se pueden encontrar algunas ventajas y desventajas que las pequeñas y medianas empresas presentan en la economía y en su forma de organización, entre ellas se pueden enunciar las que bien ha distinguido Joaquín Rodríguez Valencia (2002).

TAMAÑO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
P E Q U E Ñ A S	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la PEA). • Asimilación y adaptación de tecnología. • Producción local y de consumo básico. • Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones). • Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario). • Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal). • La planeación y organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación. • Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas. • Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores. • La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento. • Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas. • Mantienen una gran tensión política ya que los grandes

	<p>no requiere de mucho capital.</p> <p>Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.</p> <p>Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).</p>	<p>empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o definitivamente desaparece.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños. • Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.
<p style="text-align: center;">M E D I A N A S</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado. • Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios. • Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande. • Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos. • Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad. • Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantienen altos costos de operación. • No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción. • Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado. • No contrataran personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios. • La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen. • No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado. • Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son

	<ul style="list-style-type: none"> •Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio. 	<p>reducidas o nulas.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.
--	---	--

Tabla 1.2. Ventajas y Desventajas de las PYMES. Elaborada con información de Rodríguez

De lo anterior se puede observar que, las ventajas de las pequeñas empresas se concentran en su facilidad administrativa, por las características intrínsecas propias de la organización. Pero, sus desventajas se deben a razones más bien de tipo extrínseco, como los fenómenos económicos, la inflación y devaluaciones; el hecho de que viven al día de sus ingresos, le temen al fisco o que carecen de recursos financieros. Del conjunto de sus características se halla la razón de sus dificultades por crecer, y el peligro mismo de su existencia.

1.4. Las MIPYMES en México

Muy atinadamente reconoce Joaquín Rodríguez (2002) “Hoy en día el centro del sistema económico de nuestro país lo constituye la pequeña y mediana empresa” (p.5). Día a día en México las micro, pequeñas y medianas empresas vienen cobrando mayor importancia, sobre todo, económica; por ello, se han encaminado grandes esfuerzos e importantes trabajos para comprender y fortalecer a este sector y la forma en que viene a satisfacer las necesidades de la población.

Como se mencionó antes, las clasificaciones para las empresas son muy variadas y se derivan de los intereses a que éstas se sujeten. Puesto que se

reconoce la importancia de las MIPYMES como un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, hay que poner especial atención a la fuente de dicha clasificación en cuanto al tamaño y factores que se toman en cuenta para determinarlas.

En el presente documento se ha considerado la clasificación oficial realizada por el Estado, quien participa de forma importante en la economía, no sólo proporcionando bienes y servicios públicos como carreteras, educación, salud, defensa, etc.; si no que es el principal regulador de la actividad empresarial, donde las empresas privadas representan la fuente productiva más importante. Atendiendo a lo anterior se consideró el “Acuerdo de Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas”³ que la Secretaría de Economía realizó junto con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para clasificar a éste tipo de entidades, de acuerdo a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

Dicho acuerdo se estableció para tener una distinción formal de las micro, pequeñas y medianas empresas en el país y unificar su reconocimiento por los organismos públicos. El acuerdo basa la clasificación de las empresas de acuerdo a su sector de pertenencia, en el número de trabajadores empleados y toma en cuenta las ventas anuales realizadas (relacionando los datos con el fin de evitar la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra y de que empresas que tienen ventas significativamente altas participen en programas diseñados para MIPYMES): de manera que según dichos criterios la estratificación queda de la siguiente manera:

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93

³SIEM, Acuerdo de Estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Recuperado el 15 de julio de 2010, de <http://www.siem.gob.mx/siem2008/operaciones2008/acuerdoestratificacion.asp>

	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250
*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.				

Tabla 1.3. Estratificación de las MIPYMES en México según acuerdo SIEM

El acuerdo de estratificación considera en su tercer artículo que el tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

Como nación, según palabras del mismo Miguel de la Madrid (1983) “México cuenta con un modelo político, económico, social y cultural sólidamente establecido. Nos regimos por el Proyecto Nacional que establece la Constitución, construido por las mayorías nacionales a lo largo de nuestra historia”⁴, del cual se deriva el Plan Nacional de Desarrollo, que esencialmente responde a la voluntad política de enfrentar los constantes retos que tiene el país en el contexto del mundo actual que exige la integración de las naciones y al que se intenta responder con decisión, orden y perseverancia, y con la más amplia participación de la sociedad posibles. De éste plan general se han derivado Programas, se han formulado Decretos y se han creado Instituciones encaminadas a responder al empuje de los incesantes cambios del mundo contemporáneo.

Desde el surgimiento del PND en 1983 se han integrado a él ideas para estabilizar, fortalecer y hacer crecer el sector económico del país, pero es hasta los años 90’s cuando se empieza a considerar la importancia del sector de las PYMES en la economía nacional. A partir de ello se han creado apoyos

⁴ Plan Nacional de Desarrollo 1983 . 1988, Miguel de la Madrid Hurtado, Presidencia de la República, 1983, recuperado el 30 de enero 2010, de: www.juridicas.unam.mx

a los emprendedores y empresarios, entre ellos, observatorios interinstitucionales y multidisciplinarios, como la CIPI⁵, que se han dedicado a recopilar y presentar información sobre la actividad empresarial del país y con especial atención a las PYMES; también la promulgación de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, pequeña y Mediana Empresa ⁶, (promulgada en 2002 como parte de la estrategia de gobierno del Presidente Fox enfocada a la “changarrización” de la economía, es decir, al desarrollo y consolidación del sector de las PYMES, según lo determinó en el PND) a partir de la que se creó la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, la Coordinación General del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario y una serie de programas como “Contacto PYME” o el reciente “México Emprende” que ofrecen asesoría, consultoría, capacitación y otros servicios. A pesar de esto, no es sino hasta la publicación del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 que se reconoce a las MIPYMES como un sector estratégico, en dicho plan se señala como uno de sus objetivos lograr una economía competitiva mediante el aumento de la productividad, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas. El plan contiene en su segundo eje, referente a la Economía competitiva y generadora de empleos, en su segundo apartado de Productividad y competitividad un espacio específico para Pequeñas y medianas empresas.

Aunque el desarrollo de la política económica para las PYMES en México es notable, a decir de muchos, dicha política es aún insuficiente tomando en cuenta el tamaño y el peso que representa el sector para la economía del país.

Sin duda, la empresa, meramente como organización es el pilar fundamental de la economía del país, sustento de empleos y generador de riqueza. Pero para México las MIPYMES son el eslabón fundamental de la vida económica, indispensable para el desarrollo nacional. Según el Acuerdo de Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas publicado en 2009, éstas

5 CIPI (Comisión Intersecretarial de Política Industrial), creado en 1996 bajo la Presidencia de Ernesto Zedillo Ponce de León.

6 Ley promulgada en 2002, durante el mandato presidencial de Vicente Fox Quesada.

entidades representaron hasta ese año más del 99% del total de las unidades económicas del país, contribuyendo con alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y ayudaron a generar más del 70% de los empleos formales. Estos datos son el reflejo más claro de la importancia estratégica que tiene este sector para el desarrollo económico nacional. Según el propio portal de la Secretaría de Economía, en el año 2009 existían en el país 5'144,056 empresas, de las cuales el 99.8% son MIPYMES que participaron en las actividades económicas de la siguiente forma: 47.1% en servicios, 26% en el comercio, 18% en la industria manufacturera y el resto de las actividades representan el 8.9%, mismas que concentran el 78.5% del personal ocupado.⁷

Distribución de las MIPYMES por sector

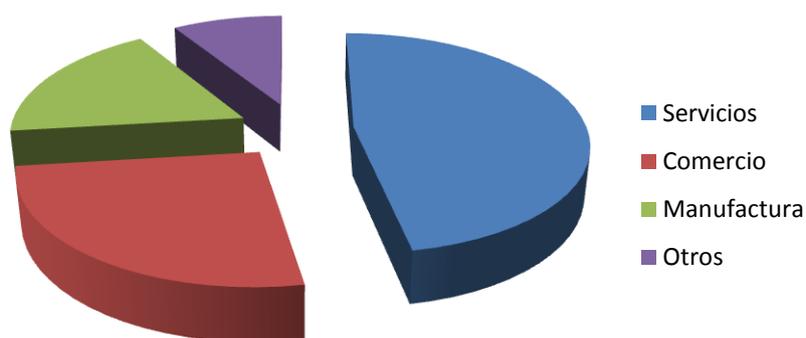


Gráfico 1.3. Distribución de las MIPYMES por sector, elaboración propia con datos SE

Viendo números es claro que las MIPYMES son el principal generador de empleos, son el mejor distribuidor de ingresos entre la población y entre las regiones, son indispensables para que las grandes empresas existan y son un factor central para la cohesión social y la movilidad económica de las personas.

No obstante sus limitaciones, el papel de las PYMES en la economía de los países como México han sido un factor que ha generado incrementos en la producción; valor agregado; aportaciones fiscales; fortalecimiento del mercado interno; aumento de exportaciones, etc., por lo que han sido motivo de diseño

⁷ Datos obtenidos de Secretaría de Economía. Recuperado el 18 de enero de 2011, de: http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME

de políticas encaminadas a promoverlas y apoyarlas para elevar su competitividad y enfrentar la competencia de un mundo globalizado, sin olvidar el mundo de los emprendedores., donde las empresas líderes son aquellas que adoptan modelos de subcontratación y alianzas estratégicas con PYMES, que gracias a su capacidad de adaptación y flexibilidad crecen en un mundo en constante cambio, demostrando además que cuando se organizan pueden superar las aparentes limitaciones de su tamaño.

De acuerdo al Documento informativo de Resultados 2003⁸, publicado por el Observatorio PYME en base a la encuesta de la pequeña y mediana empresa, a través de un diagnóstico general, se detectaron una serie de dificultades que las PYMES en México han encontrado, tanto de manera interna como externa, entre los que se destacan:

- Falta de internacionalización y desvinculación con los sectores económicos más dinámicos (a pesar de la gran cantidad de MIPYMES que existen no más del 10% realizan exportaciones);
- Decreciente participación de las empresas de menor tamaño en las compras de los sectores nacionales con mayor dinamismo;
- Falta de financiamiento (sólo el 25% DE LAS MIPYMES tienen acceso a fuentes de financiamiento);
- Falta de participación y barreras de acceso a tecnologías (falta de información tecnológica y de recursos económicos);
- Falta de vinculación del sistema educativo con las empresas;
- Carga fiscal excesiva;
- Programas de apoyo a las MIPYMES del gobierno federal;
- No tienen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico.
- Capacitación deficiente de sus recursos humanos (se estima que por falta de capacitación en etapas iniciales, del total de nuevas empresas establecidas en forma, 65% desaparecen antes de los dos años de vida):

⁸Documento informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México, recuperado de: http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol_Apoyo_Pymes_Mex.PDF

- En datos, gráficamente se puede representar la vida promedio de las PYMES de la siguiente manera:



Gráfico 1.4. Vida promedio de PYMES

También, según se informó en el Primer Reporte de Resultados presentado durante 2003 del Observatorio PyME del CIPI, en México gran parte de las micro, pequeñas y medianas empresa son familiares (aunque también algunas grandes empresas siguen –consciente o inconscientemente- esta forma de organización). Este tipo de estructuras se caracterizan principalmente por el estrecho nexo que existen entre las personas que las dirigen. Sin embargo, la falta de una preparación adecuada de los integrantes de la empresa (dado que las funciones se otorgan con base en los lazos existentes y no en las habilidades de personas), es una limitación que pone de manifiesto las necesidades específicas para mejorar la capacidad de dirección y administración de éstas empresas. Así mismo, debe señalarse que el esquema de apoyo gubernamental no contempla programas especializados en la problemática de las empresas familiares, como puede ser la sucesión generacional.

En números, las siguientes gráficas representan los procesos de cambio generacional en las empresas, entendidos como la actividad que realizarán los dueños de las mismas al retirarse de la dirección.

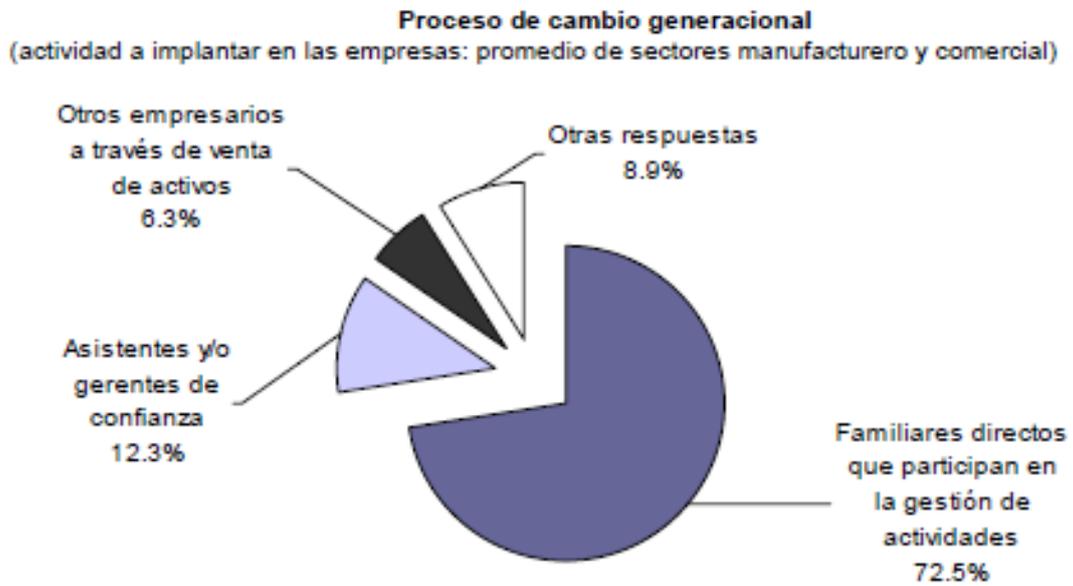


Gráfico 1.5. Proceso de cambio generacional sectores manufacturero y comercial.

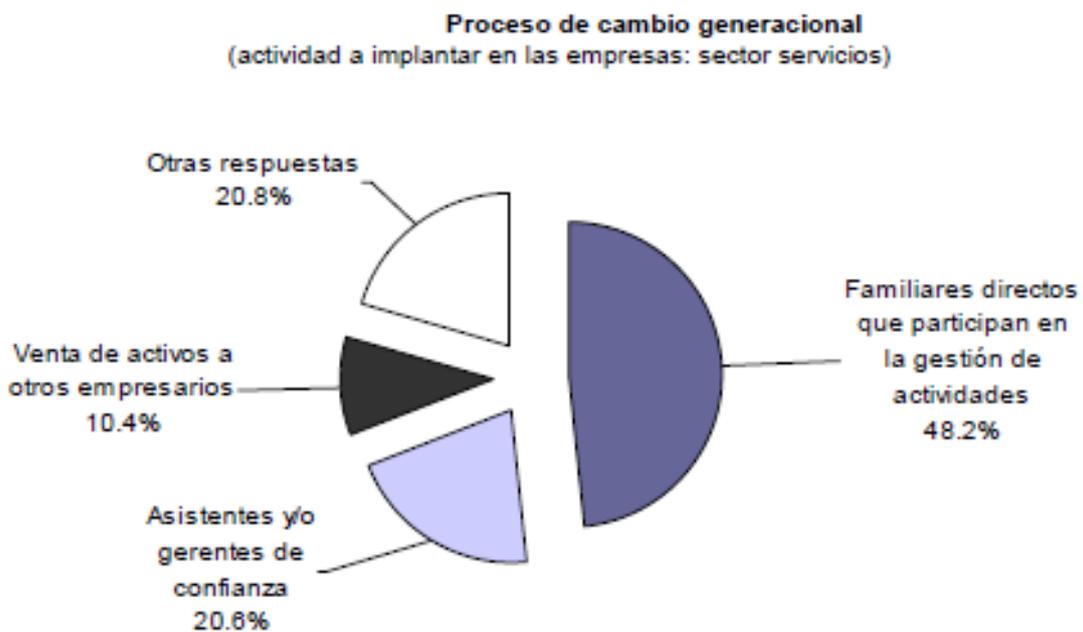


Gráfico 1.6. Proceso de cambio generacional sector servicios.

De hecho, las empresas mexicanas –independientemente del tamaño- siguen un patrón de establecimiento familiar ⁹, por lo que suelen tener problemas para su consolidación, pues el estrecho nexo que existe entre las personas que la dirigen a veces impide la toma de medidas o decisiones difíciles para la empresa, a lo que se tiene que añadir que muchas veces también carecen de preparación adecuada para navegar en contra de muchas limitaciones.

Según opinión que dio para informador.com.mx Alfonso Bolio, Director general del IPADE, entre los factores que inciden en la quiebra de pequeñas y medianas empresas en México, el generacional es más determinante que el económico.

'El paso generacional es un problema serio". La primera generación es de gente con ambiciones, ahorrativa, que trabaja, con grandes necesidades y carencias.

La segunda generación es gente que pierde las características iniciales, es decir "en la familia está la propia destrucción, quien construye la empresa no construye el emporio".

Las cualidades de la gente que dio origen a la empresa no se repiten.

La tercera generación sólo absorbe deudas o vive la quiebra.¹⁰

Otro factor a considerar para entender mejor la estructura de las PYMES mexicanas es la edad y sexo de los socios que participan en su gestión, lo datos sobre esto se encuentran en la siguiente tabla.

Características de los responsables de las PyMEs
(socios por rango de edad y sexo, total de sectores manufacturero, comercial y servicios)

RANGO DE EDAD	NUMERO DE SOCIOS				DISPERSIÓN
	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL	% DEL TOTAL	
Hasta 20 años	1,325	567	1,892	0.9	2.3
Entre 21 y 25 años	5,987	2,493	8,480	3.9	2.4
Entre 26 y 39 años	47,726	17,739	65,465	29.9	2.7
Entre 40 y 59 años	84,812	32,619	117,431	53.7	2.6
Más de 60 años	19,923	5,538	25,461	11.6	3.6
Total	159,773	58,956	218,729	100.0	2.7

Tabla 1.4. Características de los responsables de las PYMES

⁹ **Observatorio PyME México. Primer Reporte** de Resultados 2002. Marzo de 2003. Recuperado el 19 de septiembre 2010, de www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf

¹⁰ informador.com.mx (02 de febrero 2011), Pepe y Toño. Recuperado el 03 de febrero de 2011, de: http://www.pepeytono.com.mx/novedades/2011/02/factor_generacional_causa_de_crisis_entre_pymes

La tabla indica que más del 50% del total de empresarios del país se encuentra en el rango entre 40 y 59 años, seguidos por los propietarios entre 26 y 39 años. También se desprende que cerca del 75% del total de socios son hombres, pues hay cerca de 3 socios del sexo masculino por cada socio del sexo femenino.

Además, otro importante indicador para analizar es el nivel de preparación de quienes dirigen las empresas, se consideró el nivel de educación en el siguiente cuadro.

Indicadores de educación
(socios por nivel de formación y sexo, suma total de los sectores manufacturero, comercio y servicios)

FORMACIÓN	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	INCOMPLETA	COMPLETA	INCOMPLETA	COMPLETA	INCOMPLETA	COMPLETA
Primaria	1,522	6,085	1,109	1,430	2,631	7,515
Secundaria	2,078	7,190	1,242	6,710	3,320	13,900
Preparatoria o profesional técnico	8,719	20,077	3,236	11,395	11,955	31,472
Licenciatura	17,101	83,328	6,593	25,907	23,694	109,235
Maestría	3,418	9,443	348	742	3,766	10,185
Doctorado	0	812	0	244	0	1,056
Total	32,838	126,935	12,528	46,428	45,366	173,363

Tabla 1.5. Indicadores de educación

Los empresarios con licenciatura son cerca del 50% por ciento del total; en segundo lugar se encuentran los propietarios con preparatorio o profesional técnico; y en tercer lugar los que tienen maestría en el caso de hombres y secundaria completa en el caso de mujeres. Aunque debe señalarse que una gran mayoría de los actuales empresarios ya tenían experiencia como tales, según los datos para los sectores manufacturero y comercial:

Actividad previa de los empresarios
(promedio de sectores manufacturero y comercial)

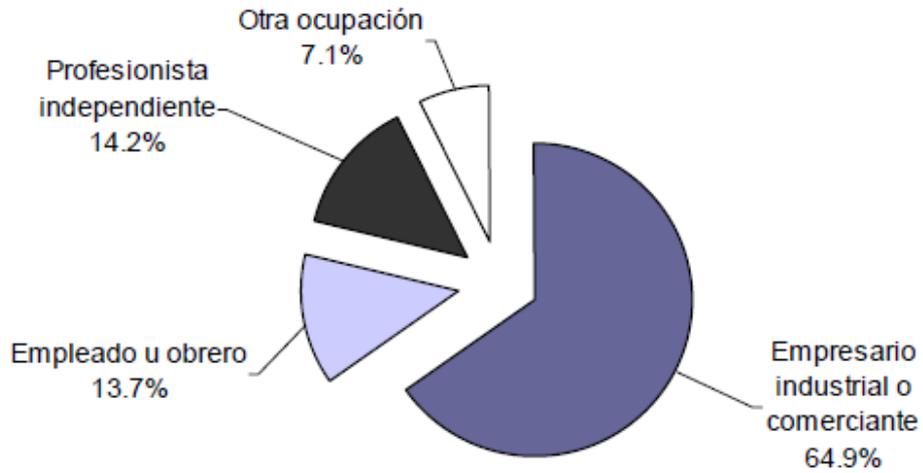


Gráfico 1.7. Actividad previa de empresarios en los sectores manufacturero y comercial.

Para estos sectores el 65% se dedicaba previamente a una actividad empresarial o comercial, pero en el sector servicios los números cambian.

Actividad previa de los empresarios
(sector servicios)

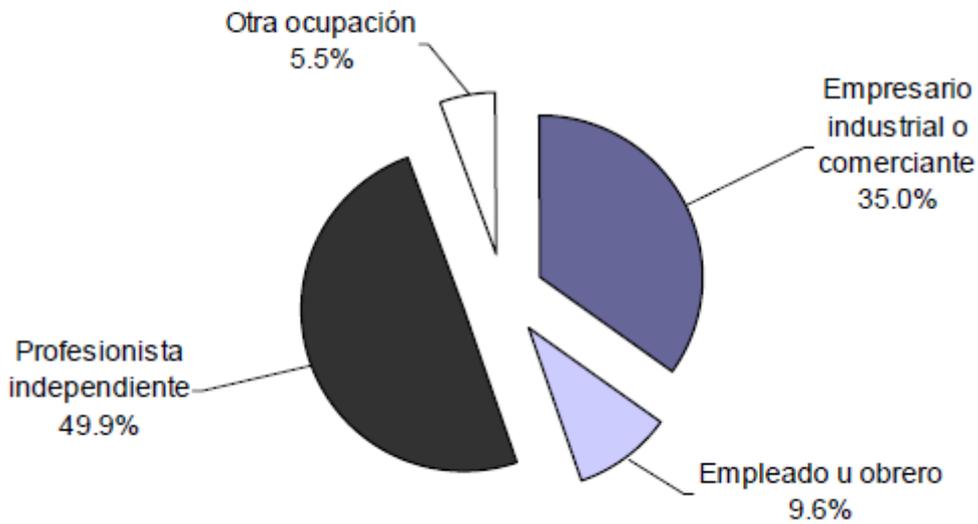


Gráfico 1.8. Actividad de los empresarios sector servicios

Para este segmento, los profesionistas independientes son el 50% de nuevos empresarios y con experiencia en actividad empresarial industrial o comercial es el 35%.

Claro, también es importante conocer las características de instrucción del personal empleado en las MYPIMES, dato que también se informó en el ya mencionado reporte, con los siguientes datos:

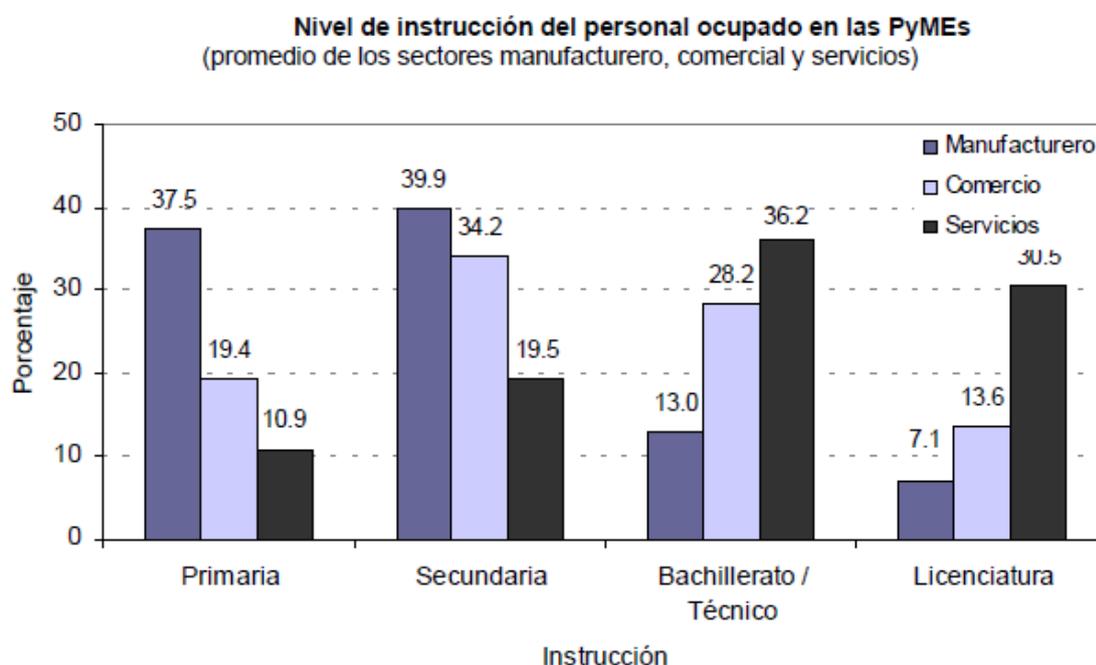


Gráfico 1.9. Instrucción del personal empleado

Los datos muestran que en el sector manufacturero el personal está instruido principalmente en primaria y secundaria, mientras que en el sector de servicios la mayor parte lo está con bachillerato o licenciatura. Este conjunto de datos se relaciona con la dificultad que los empresarios enfrentan para contratar personal, que sin duda afecta el grado de consolidación de estructuras y la productividad en las empresas.

Grado de dificultad para contratar personal según su tipo
(basado en el juicio de los empresarios, promedio de los sectores manufacturero, comercial y servicios)

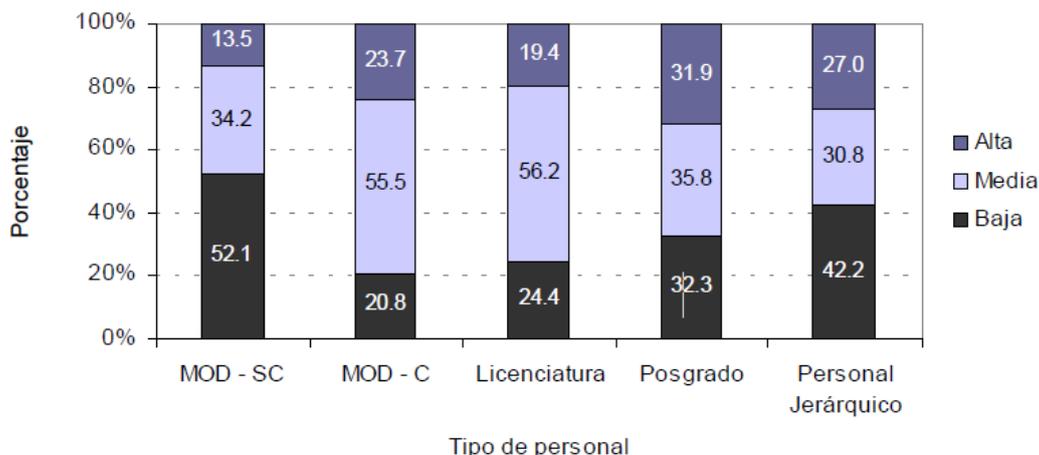


Gráfico 1.10. Grado de dificultad para encontrar personal

Los datos apuntan a que los empresarios consideran que es relativamente sencillo encontrar mano de obra directa sin calificar (MOD-SC), mientras que, medianamente difícil encontrar mano de obra directa calificada (MOD-C).

Además, para completar los datos puede considerarse el grado de especialización requerido y a cargo de las empresas, esto es, capacitación.

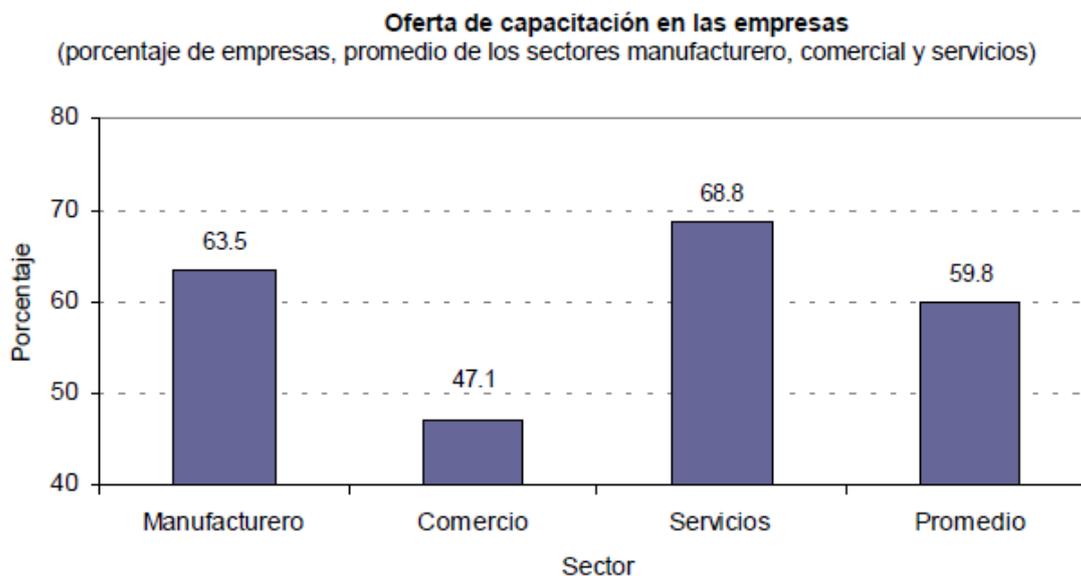


Gráfico 1.11. Oferta de capacitación de las empresas

Los porcentajes de capacitación en el sector manufacturero y servicios son los más altos y se ofrecen a personal de planta, como lo refleja la siguiente gráfica.

Tipo de personal capacitado
(porcentajes de participación, promedio de los sectores manufacturero, comercial y servicios)

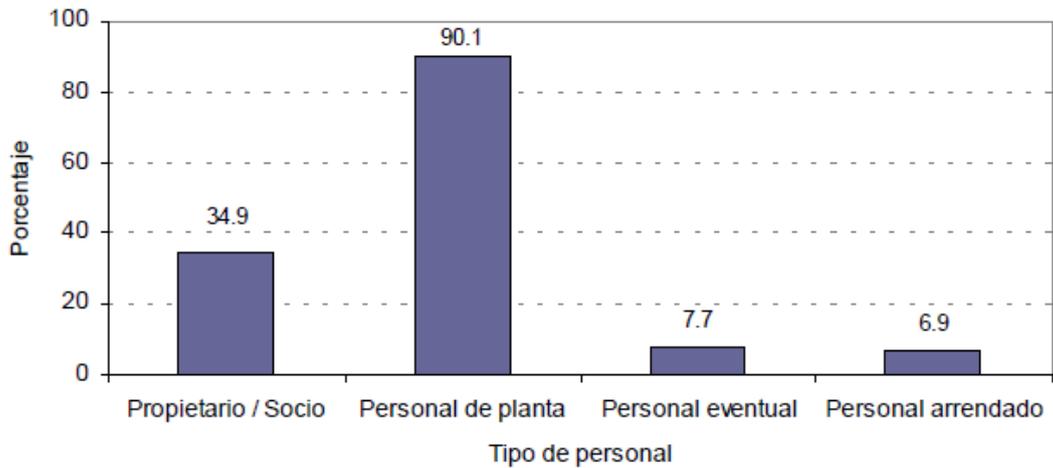


Gráfico 1.12. Tipo de personal capacitado.

Geográficamente las empresas se encuentran concentradas en un pequeño número de estados: Distrito Federal, Estado de México, Jalisco, Veracruz y Puebla, quienes en conjunto agrupan a cerca del 40% de las unidades productivas del país; mientras que Nayarit, Quintana Roo, Campeche, Colima y Baja California Sur, sólo representan a cerca del 4%.

Concentración geográfica de empresas en México
(estados seleccionados, porcentajes de participación)

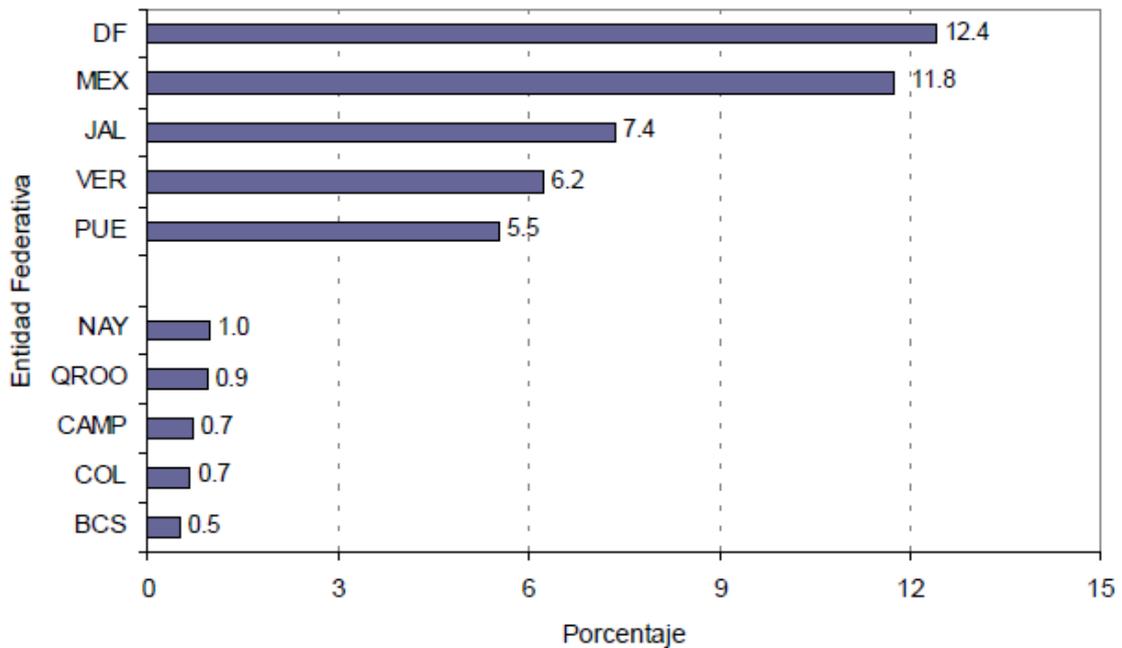


Gráfico 2. Distribución geográfica de las empresas en México

Como se ha mencionado antes, un problema que enfrentan las MIPYMES está en relación con su financiamiento Jesús Alberto Hernández Talonia (2010) señala datos de la CANACINTRA y el Banco Mundial que aseguran que los créditos han ido disminuyendo a lo largo de estos últimos años lo cual ha provocado que la participación crediticia del país sea bastante baja en comparación con la de otros países, dicha participación crediticia estimada en un 4.3% del PIB es inferior a la participación crediticia de otros países emergentes e industrializados. Sin lugar a dudas en el país se ha descuidado la parte crediticia, pues el estudio de la CANACINTRA señala que los créditos del 2008 fueron similares a los de hace 14 años y aunque se ha generado un repunte, para el 2009 el nivel de participación aún es muy bajo. El estudio señala que el 21% de las empresas mexicanas utilizan algún crédito otorgado por la banca comercial, mientras que el porcentaje para las PYMES se reduce a 17%, disminución propiciada por la falta de información y de confianza (manifestada con el aumento en garantías exigidas) entre los actores del financiamiento y sobre todo por el aumento que han sufrido las tasas de interés. Sin embargo, el efecto mayor sobre la desconfianza mutua entre la banca y las empresas ha ocasionado que los proveedores se conviertan en los principales financiadores de las PYMES, con un porcentaje muy alto con respecto a la Banca Comercial y de Desarrollo, pues según el estudio basado en las fuentes del Banco de México, los proveedores resultaron ser la principal fuente de financiamiento 56%, contra 21% de la Banca Comercial y 1.7% de la Banca de Desarrollo, de manera más clara, los datos se presentan a continuación.

Principales Fuentes de Financiamiento

	Proveedores		Banca Comercial		Banca de Desarrollo	
	2000	2009	2000	2009	2000	2009
Total	4.8	5.6	2.4	2.1	1.7	1.7
Medianas	4.8	5.5	2.6	2.3	0.9	1.8
Pequeñas	5.8	6.3	1.7	1.7	2.8	1.6

Fuente: Banco de México

Tabla 1.4. Fuentes de financiamiento.

Aunado a la parte financiera en las empresas, se encuentran los asuntos fiscales, que según un estudio realizado por el Colegio de Contadores (Hernández Talonia, 2010) el 89% de los encuestados considero que el régimen fiscal con el cual se trata a las PYMES no es el adecuado para fomentar el crecimiento de estas empresas, debido principalmente a la complejidad para la determinación de los impuestos, la gran carga administrativa para cumplir con el régimen fiscal y por las altas tasas impositivas.

Porcentaje de Complejidad del Régimen fiscal para PYMES

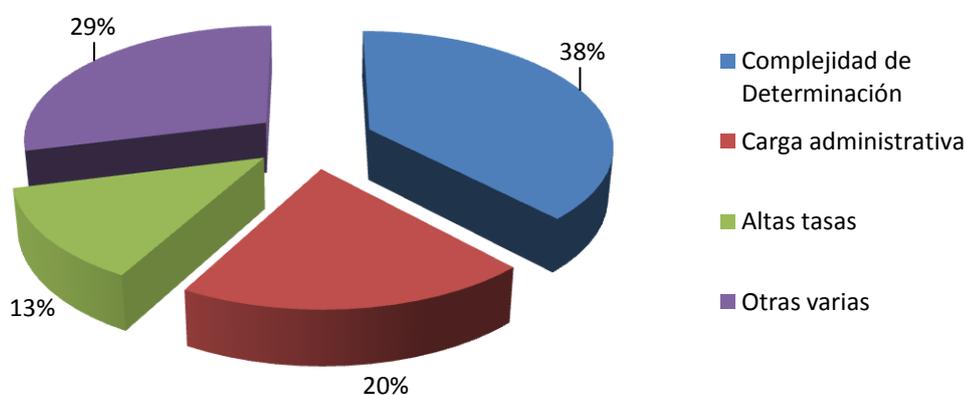


Gráfico 1.14. Evaluación de la Complejidad del Régimen fiscal para PYMES

Del mismo modo, un 93% de los encuestados cree que éste régimen fiscal no contribuye a la creación y desarrollo de más PYMES en México y al contrario, representa una amenaza para que las empresas creen estrategias para evadir impuestos. Dentro del mismo estudio se indicaron algunas formas por las cuales el marco tributario pudiera ser modificado y generaría un contexto más competitivo y eficiente para la PYME. Dentro de las propuestas esta la simplificación administrativa y del régimen. También como un dato interesante está lo relacionado con los estímulos fiscales, pues el 78% de las PYMES no los utilizan por: 35% por la falta de información; 16% por los costos administrativos que genera la asesoría para poder cumplir con ellos; y el 7% porque señalan que dichos estímulos en realidad no son estímulos.

El régimen fiscal en México aplicable a las PYMES es aún complejo y representa un gran costo administrativo para éstas empresas, pues gracias a su complejidad, las PYMES se ven obligadas a subcontratar especialistas. Del mismo modo, el régimen fiscal no ofrece a ojos de las PYMES, un ambiente que estimule la creación y desarrollo de estas empresas, más aún se puede tachar al régimen como un obstáculo a la competitividad, además de que la regulación puede describirse por muchos como obsoleta y mal diseñada.

Pero para completar la información, también hay que considerar los datos oficiales del gobierno, que de acuerdo al Cuarto Informe de Gobierno del Presidente Felipe Calderón, en lo que respectan a las MIPYMES en 2010 se trabajo bajo un objetivo y dos estrategias, como se muestra en la siguiente tabla:

Pequeñas y medianas empresas
Objetivo: Promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)
<i>Estrategia: favorecer el aumento de la productividad de las MYPIMES y e incrementar el desarrollo de productos acorde con sus necesidades.</i>
<p>Mediante mecanismos de atención específica de acuerdo con el tamaño y potencial productivo de los segmentos del sector. Los segmentos son: emprendedores, microempresas, pequeñas y medianas empresas, empresas gacela y tractoras.</p> <p>Las herramientas utilizadas para la implementación de la estrategia son: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación así como desarrollo tecnológico.</p> <p>La Secretaría de Economía (SE) proporcionó atención focalizada por segmento empresarial mediante la operación de sus 33 programas institucionales orientados a la promoción de la productividad y competitividad de las MIPYMES, coordinados por la instancia “México Emprende”.</p>

PROGRAMA	BENEFICIOS
Jóvenes Emprendedores	Proporciona atención a emprendedores en giras de la Caravana, mediante la impartición de conferencias magistrales, paneles temáticos simultáneos.
Sistema Nacional de Incubación de Empresas (SNIE)	Facilita y promueve la articulación entre instituciones educativas, gobiernos locales y sector privado para apoyar la creación, fortalecimiento y consolidación de incubadoras de empresas. Funciona con la colaboración de Universidades Tecnológicas.
Capital Semilla	El acceso al financiamiento para la formación y arranque de nuevos negocios egresados de las incubadoras reconocidas por el SNIE, que por los altos costos de transacción y el riesgo implícito, no tienen acceso a la Banca Comercial y tampoco son atractivos para los Fondos de Capital de Riesgo.
Sistema Nacional de Garantías	Se apoya a través del Fideicomiso México Emprende, el cual impulsa programas de garantías a través de la Banca de Desarrollo.
Asesoría Financiera	Proporciona servicios de diagnóstico y asesoría, la gestión de créditos a emprendedores y MIPYMES. Dichos servicios no representaron ningún costo para los empresarios de las 32 entidades federativas.
Desarrollo de Intermediarios Financieros Especializados	Continuó con la segunda etapa de fortalecimiento de Entidades de Fomento Estatales, mediante el desarrollo de manuales de procedimientos homogéneos y adecuados a las características de estas instituciones para mejorar el servicio de los operadores de los programas de acceso al financiamiento.
La siguiente tabla los datos anteriores y estimaciones para créditos a MYPIMES por algunos de los programas del Gobierno Federal	

PROGRAMA NACIONAL DE PROMOCIÓN Y ACCESO AL FINANCIAMIENTO PARA PYMES, 2007-2010

Concepto	Datos anuales				Enero-julio		
	Observado			Meta 2010 ^{8/}	2009	2010 ^{p/}	Variación % anual
	2007	2008	2009				
Aportación de la SE (Millones de pesos)^{1/}	1,219.7	1,823.4^{9/}	4,086.6^{10/}	3,233.7	2,960.8	2,514.5	-18.5
Sistema Nacional de Garantías	825.0	1,100.0	2,434.0	2,050.0	1,649.6	1,550.0	-9.9
Fortalecimiento de Intermediarios Financieros Especializados	2.7	7.8	18.8	20.0	0.6	0.0	n.a.
Extensionismo	32.0	80.6 ^{6/9/}	50.0	30.0	42.1	15.9	-63.8
Capital Semilla	120.0	50.0	153.5	150.0	153.5	150.0	-6.3
Proyectos Productivos	220.0	425.0	915.3	500.0	915.2	718.0	-24.7
Programa para la Creación de Empleo en Zonas Marginadas	n.a.	n.a.	200.0	133.7	0.0	0.0	n.a.
Franquicias	20.0	160.0	315.0	350.0	199.8	80.6	-61.3
Número de MIPYMES	101,064	84,353^{9/}	105,174^{10/}	58,127	77,430	50,131	-35.3
Sistema Nacional de Garantías	81,180	54,778	84,684	50,000	59,348	43,129	-27.3
Fortalecimiento de Intermediarios Financieros Especializados	100	144	142	100	55	0	n.a.
Extensionismo	18,711	27,774 ^{6/9/}	17,000 ^{4/}	6,000	15,474	5,647	-63.5
Capital Semilla	530	201 ^{9/}	433 ^{10/}	423	433	0	n.a.
Proyectos Productivos	440	691 ^{5/9/}	2,050 ^{10/}	297	2,050	907	-55.8
Programa para la Creación de Empleo en Zonas Marginadas	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0	n.a.	n.a.
Franquicias	103	765	865	1,307	70	448	540
Número de nuevos empleos	44,732	32,604^{9/}	52,385.0	38,229	36,643	25,432	-30.6
Sistema Nacional de Garantías ^{3/}	40,590	27,389	42,342	25,000	29,674	21,562	-27.3
Fortalecimiento de Intermediarios Financieros Especializados	0	2	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Extensionismo	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Capital Semilla	1,590 ^{7/}	433	0 ^{2/}	1,229	1,299	0	n.a.
Proyectos Productivos	2,200	1,582 ^{5/9/}	0 ^{2/}	1,500	1,170	1,441	23.2
Programa para la Creación de Empleo en Zonas Marginadas	0	0	4,168	3,000	0	0	n.a.
Franquicias	352	3,198	5,875	7,500	4,500	2,429	-46.0

Gráfico1.15. Programa nacional de promoción y acceso al financiamiento para PYMES 2007 - 2010

^{1/} Las variaciones porcentuales en términos reales de las cifras monetarias presentadas en este cuadro se calcularon utilizando como deflactor la variación promedio del índice nacional de precios al consumidor para el periodo enero-julio de 2010, respecto a igual lapso de 2009 (1.0425).

^{2/} La generación de empleos se da durante la vigencia y aplicación del financiamiento.

^{3/} Los empleos para garantías están estimados sobre un factor de 0.5 empleos generados por cada MIPYME apoyada.

^{4/} A la fecha se están validando expedientes de más de 17 mil ex trabajadores de Luz y Fuerza del Centro que fueron diagnosticados en este programa.

^{5/} La reducción se debe a la cancelación de la Fase 3 del programa.

^{6/} Incluye aportaciones a través del Fideicomiso 80547.

^{7/} Esta cifra difiere de los mil nuevos empleos reportados en el Tercer Informe de Gobierno, debido a la actualización de ésta.

^{8/} En los casos en donde la meta 2010 es inferior a lo observado en 2009, se tiene que: 1) Para las aportaciones: se busca que los demás contribuyentes aporten recursos bajo la lógica de un esquema integral de financiamiento; 2) Para el número de MIPYMES, se estimó la meta en consideración de las condiciones crediticias en México y el resto del mundo; y 3) Para el número de nuevos empleos, la meta refleja una estrategia donde se busca no solamente generar, sino conservar las fuentes de empleo creadas en años pasados.

^{9/} La cifra difiere de lo reportado en el Tercer Informe de Gobierno debido a su actualización.

^{10/} La cifra difiere de lo reportado en el Tercer Informe de Ejecución debido a su actualización.

^{p/} Cifras preliminares.

n.a. No aplica.

FUENTE: Secretaría de Economía.

Financiamiento para el desarrollo empresarial otorgado por NAFIN	Otorga financiamiento al sector privado. Donde poco más del 90% de los atendidos son microempresas, cerca del 8% Pequeñas empresas y el 2% restantes son Medianas y Grandes empresas.
--	---

FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL OTORGADO POR NAFIN, POR ESTRATO DE EMPRESA Y POR SECTOR, 2007-2010^{1/}
(Millones de pesos)

Concepto	Datos anuales				Enero-junio		
	Observado			Meta 2010	2009	2010 ^{p/}	Variación % anual ^{2/}
	2007	2008	2009				
Total por estrato de empresas	210,288	296,918	451,738	526,287	198,035	218,624	5.8
Micro	83,103	119,769	173,292	214,911	75,891	78,549	-0.8
Pequeña	47,141	62,670	139,479	110,156	47,941	81,280	62.5
Mediana	45,478	62,762	71,706	110,316	39,266	28,556	-30.3
Grande	34,566	51,717	67,261	90,904	34,937	30,239	-17.
Total por sectores de actividad	210,288	296,918	451,738	526,287	198,035	218,624	5.8
Industria	98,227	129,037	163,471	190,448	69,168	80,552	11.6
Comercio	74,048	106,403	182,732	212,887	78,204	95,494	17.0
Servicios	38,013	61,478	105,535	122,952	50,663	42,578	-19.5

^{1/} Incluye créditos de primer y segundo pisos, así como garantías y crédito inducido.

^{2/} Las variaciones porcentuales en términos reales de las cifras monetarias que se presentan en este cuadro se calcularon utilizando como deflactor la variación promedio del índice nacional de precios al consumidor de 2010 respecto a 2009 por 1.0436.

^{p/} Cifras preliminares.

FUENTE: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Gráfico 1.16. Financiamiento otorgado por NAFIN por estrato

Fideicomiso para el Desarrollo de Proveedores y Contratistas Nacionales de la Industria Petrolera Estatal	En coordinación con la Banca de Desarrollo, canaliza durante el segundo semestre instrumentación del Programa para el Desarrollo de Proveedores de Pemex.
Proyectos Productivos.	Facilita el acceso al financiamiento a MIPYMES que cuentan con un proyecto de inversión viable, técnica, comercial y financieramente, y para las cuales no existen créditos en el sistema financiero comercial adecuados a sus necesidades y requerimientos.
Apoyo a Empresas Afectadas por Desastres Naturales	Tiene el objetivo de impulsar la reactivación económica de las MIPYMES que hayan interrumpido su actividad económica como consecuencia de un desastre natural.
Semana Nacional de las Pequeñas y Medianas Empresas	Evento de promoción y difusión con la participación de instituciones públicas y privadas, así como expositores, donde se llevaran a cabo eventos de formación empresarial como conferencias, talleres y seminarios de capacitación.
Expo Compras de Gobierno	Evento de formación empresarial donde se capacita en temas

2010	legales y de procedimientos para las adquisiciones gubernamentales.
(Segmento Empresas Gacela: atiende a las pequeñas y medianas empresas que crecen a un ritmo constante o tienen un potencial para hacerlo)	
Programa de Aceleración de Negocios Nacionales e Internacionales (TechBA)	Atiende por medio de 39 aceleradoras a las empresas con servicios de asesoría y contactos que permiten la mejora de las fuentes de empleo y la generación de empleos orientados a mejorar los procesos, productos, imagen y modelos de negocios, a fin de facilitar su acceso a los mercados internacionales de tecnología y a los fondos de capital de riesgo nacionales e internacionales.
Fondo de Innovación Tecnológica (FIT),	Apoya la propuesta de proyectos de innovación tecnológica.
Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT)	Cuenta con fondos para el desarrollo de la Industria del <i>Software</i> y los servicios relacionados.
Programa de Competitividad en Logística y Centrales de Abasto (PROLOGYCA)	Busca conservar y mejorar empleos mediante capacitación en Logística y Abasto
Programa Nacional de Franquicias (PNF)	Busca la apertura de nuevos puntos de venta, la generación de nuevos empleos, así como el desarrollo de nuevas franquicias.
Portal Contacto PYME	Son 22 módulos de información, promoción y asesoría en materia de oportunidades de negocios, capacitación, calidad, financiamiento, exportación, trámites e innovación tecnológica, así como de tipo contable y administrativo.
Sistema Empresarial Mexicano (SIEM)	Promueve la vinculación de negocios entre empresas, la integración de cadenas productivas y el conocimiento de la distribución y la localización de las actividades económicas.
Premio Nacional de Tecnología (PNT) y el Modelo de Gestión Tecnológica	Impulsa a las organizaciones mexicanas de cualquier tamaño, giro o sector para alcanzar un esquema exitoso de gestión tecnológica, que incida en la mejora continua e innovación de sus procesos, productos o servicios, que les permita ser organizaciones viables y confiables en sus actividades de negocios tanto nacionales como internacionales.
Premio Nacional de Calidad (PNC)	Proporciona a las empresas mexicanas de cualquier tamaño, giro o sector, una herramienta de diagnóstico y mejora continua que coadyuva a incrementar su productividad, así como el logro de altos estándares de competitividad en materia de calidad de sus productos o servicios.
(Segmento Empresas Tractoras: son las que tienen un gran potencial de relación e intercambio comercial con las PYMES.)	

Programa de Desarrollo de Proveedores	Impulsa el encadenamiento de empresas como proveedoras de empresas tractoras (actualmente trabaja con metodologías especializadas dentro del sector automotriz-metalmecánico, construcción y eléctrico)
Programa de Empresas Integradoras	Ofrece apoyo a empresas integradoras.
Programa de Oferta Exportable	Cuenta actualmente con 28 espacios de atención empresarial de apoyo a las PYME exportadoras y/o con potencial exportador. En México operan 24 Centros Pymexporta y en el ámbito internacional funcionan cuatro Impulsoras de la Oferta Exportable (una en Estados Unidos de América, una en Canadá, una en Centroamérica y una en China).
Premio Nacional de Exportación (PNE)	Reconoce y premia la importante labor de las empresas mexicanas que cuentan con procesos y estrategias de excelencia para colocar sus productos en los mercados globales.
<i>Estrategia: consolidar los esquemas de apoyo a las mipymes en una sola instancia y promover la competitividad de las pymes en el marco de los compromisos establecidos en el acuerdo nacional a favor de la economía nacional y el empleo.</i>	
Programa México Emprende	Vincula el acceso a la capacitación empresarial y el financiamiento a emprendedores y MIPYMES a través de los Centros y Módulos México Emprende, el <i>Call Center</i> con línea 01800 910 0 910 y el Portal de Internet www.mexicoemprende.com.mx . También cuenta con la Universidad México Emprende, que otorga licencias del programa de formación empresarial en línea: <i>Harvard ManageMentor</i> , que le permite a los empresarios mexicanos perfeccionar su desempeño gerencial, ofreciéndoles información práctica y accesible sobre temas clave de gestión empresarial. Además ofrece el Diplomado de <i>Harvard "Entrenamiento Gerencial Para MIPYMES "</i> , impartido en distintos Centros México Emprende. En 2009 desarrolló la Metodología para Capacitación de PYMES con certificación de la Escuela de Graduados de Administración y Dirección de Empresas (EGADE-ITESM)
Logotipo "Hecho en México"	Tiene como finalidad que las personas físicas con actividad empresarial o personas morales que produzcan, elaboren y/o fabriquen productos en territorio nacional puedan solicitar su uso gratuita y directamente a la SE.
Compras del Gobierno Federal realizadas a las pequeñas y medianas empresas mexicanas.	Con el Programa de Compras de Gobierno se vincula la oferta de las micro, pequeñas y medianas empresas con la demanda del sector público.

	Se lanzó un paquete de oportunidades de negocio exclusivas para PYMES, por un monto superior a los 60 mil millones de pesos ^{1/} y a partir de julio de 2010 se elevó a 55% el contenido nacional de las compras del Gobierno Federal.
Comisión Intersecretarial de Compras y Obras de la Administración Pública Federal a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.	Las nuevas Leyes de Adquisiciones y Obras publicadas en 2009, incorporan medidas que benefician a las MIPYMES, como la eliminación del costo de las bases, la obligación de las dependencias y entidades de generar un programa de desarrollo de proveedores y la disminución en los plazos de pago, entre otras.

Tabla 1.7. Programas del gobierno federal al 2010, con información del 4o Informe de Gobierno (Presidente Felipe Calderón), elaboración propia.

No hay duda sobre la importancia de las MIPYMES para la economía mexicana y para la sociedad, son con mucho la principal fuente de empleos y una espléndida manera de ayudar al desarrollo económico y social del país, combatir la desigualdad y mejorar el ingreso, especialmente en zonas más desfavorecidas. La existencia de una importante red de MIPYMES es un atractivo para el establecimiento y crecimiento de las grandes empresas que dependen en gran medida de contar con suficientes proveedores confiables y cercanos que garanticen que trabajan con los niveles de eficiencia, calidad y productividad que les demanda el mercado. Ante la situación nuestras instituciones han mantenido la flexibilidad suficiente para adaptarse a las necesidades de cada momento histórico. Tenemos una amplia y diversa dotación de recursos naturales sobre la cual apoyarnos, potencialidades humanas, que son nuestra riqueza fundamental. Tenemos principios, instituciones y recursos para afrontar la adversidad, pero es sobre todo que nuestros principios y valores fundamentales nos fijan la tarea por realizar: crear las condiciones materiales, culturales, sociales y políticas para la plena realización del hombre, prioridad fundamental en la tarea del desarrollo.

Calidad, productividad y capacidad de aprendizaje, son la fórmula para el éxito en mercados altamente competidos. Y nos encontramos a cada decisión ante un momento determinante para el destino de la nación, pues de lo que hagamos o dejemos de hacer depende nuestro futuro y el de las generaciones que nos siguen. Aunque en el proceso administrativo el plan no asegura los resultados que propone por el hecho de enunciarlos, determinar una estrategia

y establecer lineamientos generales de acción, que finalmente requerirá un esfuerzo extraordinario de eficiencia y productividad por parte de la administración. Frente a ello, el resultado final dependerá de la capacidad de nuestra sociedad para enfrentar los retos: los que tenemos la capacidad para convertir las crisis en oportunidades de cambio y superación, seguiremos avanzando como nación, como sociedad y como individuos.

Capítulo II.

Las MIPYMES en el contexto de la sociedad del conocimiento

2.1. Características generales de la sociedad del conocimiento

En la integración y las transformaciones que experimenta el mundo contemporáneo, las MIPYMES no son ajenas a dichos cambios y es que hoy en día el conocimiento se ha convertido en un detonador del desarrollo no sólo económico, sino también político, social, cultural, científico y tecnológico; hoy, es el principal generador de riqueza y bienestar.

El conocimiento (junto con la información y la tecnología) constituye uno de los principales generadores de cambio sobre prácticamente cualquier aspecto de la vida moderna, lo cual ha exigido que los individuos y las organizaciones pongan atención especial sobre el cómo se aprende y la forma en que el conocimiento es transmitido. Es en este sentido que el aprendizaje organizacional es hoy uno de los objetivos en las MIPYMES que buscan sobrevivir, integrarse y desarrollarse en el mundo competitivo de la “Sociedad del conocimiento”, tema que se trata en el presente capítulo.

Sociedad del conocimiento, como término fue acuñado por Peter Drucker durante la década de 1990, se explica a partir del surgimiento de condiciones determinadas principalmente por la globalización socio-económica, la cual se caracteriza por un acelerado crecimiento en la producción e intercambio de bienes, servicios e ideas necesarias para satisfacer múltiples demandas derivadas de modificaciones cuantitativas y cualitativas en las formas de generar desarrollo. De acuerdo con Drucker (Edersheim), entre las determinantes de este nuevo orden se encuentran las siguientes:

- Cambios institucionales a nivel global (eliminación de barreras, aceptación del mercado como sistema autorregulador, competitividad, privatizaciones, nuevas regulaciones).
- Creación de mercados globales (mercados financieros globales).

- Algunos cambios en la teoría de la gestión del conocimiento
- Aparición de nuevas tecnologías transversales (desarrolladas en diversos ámbitos productivos y desde enfoques multidisciplinares).
- Bases para el desarrollo del capital intelectual del mundo (incremento de los recursos destinados a la producción del conocimiento).
- Creación de lenguajes y valores comunes (determinados por la tecnología y el sistema democrático).
- Incremento de la eficiencia de la infraestructura (por el desarrollo de métodos, técnicas y procedimientos de gestión).
- Bases culturales que favorecen el proceso (escolarización y tendencia a la educación, formación y aprendizaje permanente).

Como bien lo advirtió Drucker, a partir de las últimas décadas del siglo pasado, la economía mundial inició una profunda e irreversible etapa de transformación estructural, resultado del complejo proceso histórico y social, en esta nueva realidad de la globalización, se han registrado acelerados procesos de cambio, alterando la vida pública y privada, influyendo sobre aspectos locales, regionales, nacionales e internacionales. Al respecto Villa Sánchez (2000) señala que “está emergiendo una nueva cultura global interdependiente, que está cambiando las expectativas humanas y ofreciendo un nuevo y estimulante contexto, para lo que se entiende por libertad humana. Ha surgido una realidad global, y continúa evolucionando allí donde la innovación y la co-creación pueden desarrollarse y florecer” (p.29).

Como es lógico, en el devenir de las circunstancias el sistema de producción ha sufrido un proceso de reestructuración global, debido a las nuevas relaciones políticas, industriales, laborales y comerciales, y la adaptación de nuevas formas de organización y gestión, pero sobre todo por una progresiva tendencia sobre el desarrollo científico y tecnológico, todo, respondiendo a las exigencias de las crecientes necesidades.

La denominada “Sociedad del Conocimiento” tiene sus antecedentes en la Sociedad de la Información, ubicando su origen cerca de los años sesentas y setentas y que fue evolucionando para finales del siglo XX, llegando a consolidarse para lo que corre del presente dentro de un proceso dinámico en

una serie de transformaciones conceptuales. El nuevo orden social se ve determinado por el conocimiento compartido que se encuentra vinculado a la cultura global y sus cambiantes valores.

Para Tedesco (2000) existen algunos aspectos sobresalientes de la nueva sociedad del conocimiento, tales como:

- Aumento de la desigualdad, con una tendencia hacia la exclusión social.
- Incremento de la homogeneidad, referida a la estructura de la sociedad, su economía, política, ciencia y cultura, a partir de redes de cooperación.
- Surgimiento de la crisis del Estado-Nación, expresada a partir de la reducción de su capacidad de actuación en el contexto de la globalización.
- Aceleración de la desintermediación en las relaciones en general, a partir del papel que juegan las tecnologías de la información y comunicación.
- Transformaciones culturales, principalmente en lo relativo a los valores, hábitos y conductas de los integrantes de la nueva sociedad global.
- Modificación de las instituciones, sus organizaciones y las formas de gestión.

También se han distinguido nuevos esquemas de trabajo e integración de los individuos en los grupos y organizaciones, sobre todo porque se ha tendido a compartir el conocimiento dentro de las organizaciones, dando lugar a un empoderamiento y libertad de trabajo de los individuos, según Brian Hall (citado por Villa Sánchez, 2000) se distinguen tendencias en los cambios de paradigmas como:

- De las organizaciones verticales a las horizontales.
- De la competición a la innovación.
- Aumento de la dignidad humana mediante la consideración de la diferencia como factor positivo más que como problema.
- Mayor conciencia del carácter más sistémico que atómico de la realidad en la que vivimos.
- Creciente desplazamiento del poder del consumidor.

En la concepción de la sociedad del conocimiento se proyectan profundos cambios cualitativos en dos alcances: Uno, para la vida individual en la que se identifica: una permanente integración, adaptación y cambio de los individuos en el contexto de la nueva realidad con una creciente exigencia de competencias, habilidades y actitudes del capital humano, tendientes a la búsqueda de la mejora en la calidad de vida, asumiendo la necesidad de formación continua y aprendizaje permanente, flexible y, sobre todo, significativo de acuerdo a las necesidades y valores que demanda la “nueva sociedad”; lo que conlleva una clara exigencia de participación organizada en redes desde locales a internacionales, a través de la integración de medios.

En el otro lado, en la vida colectiva se distingue en los grupos: la existencia de una compleja realidad inestable devenida de los constantes cambios, crisis, ajustes y reformas en todos los ámbitos de la vida; la integración y desarrollo de habilidades sociales encaminadas a la construcción y reconstrucción de un bien común a partir de la innovación; el nacimiento de organizaciones tendientes a la flexibilidad y adaptabilidad en sus estructuras y funciones, que demanda cada vez con mayor ahínco el desarrollo y aplicación del conocimiento.

Ante los cambios, empresas como las MIPYMES han de adaptarse e integrarse como entes innovadores que traten al conocimiento como objetivo y a la innovación como factor clave para su creación y transferencia. Y es que, sin importar lo que una empresa produzca, si aspira siquiera a subsistir, deberá producir e incorporar conocimiento. Sin dejar de lado la cultura organizacional, pues la gestión del conocimiento siempre va más allá del puro interés económico, se traslada de manera consciente e inconsciente en valores, tanto personales como familiares, de grupo, organizativos y socioculturales que dan forma a nuestras relaciones individuales y colectivas en una realidad sistémica y global en constante cambio.

Es así que la gestión del conocimiento se convierte en una herramienta estratégica que contribuye a potenciar la innovación en prácticamente cualquier tipo de figura de la estructura organizacional, en todos los ámbitos y niveles, mediante el desarrollo de diversas prácticas que favorecen la visión,

misión y propósitos de las organizaciones, revalorando así la función del aprendizaje para el futuro y construyendo acciones para ello desde el presente.

2.2. El conocimiento en las organizaciones y la gestión del conocimiento en las empresas

Para poder hablar sobre la gestión del conocimiento, es preciso definirlo, debido a que lo podemos encontrar en campos como el filosófico, el educativo, el pedagógico, y desde hace un par de décadas se ha filtrado en los estudios de la administración y gestión de organizaciones.

Desde el punto de vista filosófico, y a través del curso de la historia de la filosofía el concepto de conocimiento se define a partir de dos alternativas fundamentales, en la primera el conocimiento es considerado como una operación de identidad o semejanza y la operación cognoscitiva es un procedimiento de identificación con el objeto o su reproducción; para la segunda alternativa, el conocimiento es una operación de trascendencia (Abbagnano, 1985).

En la primera alternativa tenemos en el mundo antiguo a Platón y Aristóteles, quienes establecieron la interpretación del conocimiento sobre bases sólidas. Para Platón conocer significa hacer semejante lo pensante a lo pensado, conocer es establecer una relación con el objeto de identidad o lo más cercano posible a la identidad. Por otro lado, Aristóteles concibe el conocimiento como un acto que es idéntico al objeto conocido. La doctrina aristotélica puede ser considerada como la forma típica de la interpretación del conocimiento como identidad con el objeto.

Así también tenemos a Plotino, el concepto de conocimiento se tiene cuando la parte del alma con la que se conoce, se unifica y se hace una sola con el objeto conocido, sólo la unidad de los dos términos, constituyen el conocimiento verdadero. La misma interpretación prevalece en la filosofía cristiana y así

constituye el fundamento de las especulaciones teológicas y antropológicas más características.

San Agustín afirma que “todo conocimiento (notitia) resulta en un todo de los cognoscente y de lo conocida”. Santo Tomás, afirma que “el objeto conocido está en el que conoce según la naturaleza del cognoscente mismo” y de tal manera el sujeto viene a equilibrar, en el conocer, el peso del objeto. El renacimiento conserva la interpretación del conocimiento como identidad o semejanza. Nicolás de Cusa dice que el entendimiento no entiende, sino que se asimila a lo que se debe entender. Ficino, por su parte dice que el conocimiento es la unión espiritual con alguna forma espiritual (Abbagnano, 1985).

Para la interpretación fundamental que considera al conocimiento como una operación de trascendencia, el conocer significa llegar a la presencia del objeto, apuntar a él, o con el término preferido por la filosofía contemporánea, trascender a él.

El conocimiento es la operación en virtud de la cual el objeto mismo está presente en personas o en un signo que lo haga describible. Esta interpretación aparece por primera vez en los estoicos quienes reconocían por un lado al conocimiento evidente y el no evidente.

El conocimiento evidente consiste en la presencia de la cosa, por la cual la cosa “se manifiesta por sí”, y el conocimiento no evidente que se da por medio de signos que remiten a las cosas mismas. Así, las manifestaciones o los grados del conocimiento; el observar, el percibir, el determinar, el interpretar, el discutir y el afirmar, presuponen la relación del hombre con el mundo y son posibles solamente a base de esta relación, el conocimiento es una operación de trascendencia.

Como podemos observar en las definiciones anteriores, el conocimiento es algo propio del individuo y si el individuo forma organizaciones entonces tendremos que el ambiente y los individuos en las organizaciones generan conocimiento. Desde la perspectiva administrativa y de la gestión de organizaciones, autores como Davenport y Prusak (1999) nos señalan que “el

conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas” (p.18).

Debido a que se hace una amplia consideración de lo que es el conocimiento y se dificulta su observación física, pues se encuentra depositado solamente en las personas (individual y/o colectivamente), bien se denomina “un bien intangible”, del que sólo los resultados van a evidenciarlo.

Como se puede apreciar, la definición del conocimiento no es simple, puesto que manifiesta una serie de elementos, con un flujo, dentro de un complejo proceso, en una estructura que puede ir más allá de lo que las formas lógicas suponen. El conocimiento existe dentro de las personas y conlleva por lo mismo una naturaleza compleja e impredecible.

Según Carrión¹¹ el conocimiento se deriva de la información, así como la información se deriva de los datos. Para que la información se convierta en conocimiento, las personas deben hacer prácticamente todo el trabajo. Esta transformación se produce gracias a la comparación, las consecuencias, las conexiones y las conversaciones: todas, actividades de creación de conocimiento que tienen lugar dentro y entre personas. Y todo esto porque es sólo el ser humano quien interioriza, exterioriza, socializa y combina racionalmente el conocimiento, lo que se ha denominado “Proceso de Creación y Conversión del conocimiento en la Organización”, para Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1999) se explica en la espiral del conocimiento, donde gráficamente se encuentra:

¹¹ Carrión, Juan. Recuperado el 28 de septiembre de 2010, de http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_diferenciaentredato.htm



Gráfico 2.1. Espiral del conocimiento según Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi

De esta espiral se distinguen:

- Conocimiento tácito: es el que puede ser usado por los individuos y organizaciones para alcanzar algún propósito práctico, pero que no puede ser fácilmente explicado o comunicado (sabemos más de lo que podemos decir). Una clase de éste tipo de conocimiento, son las habilidades de las personas, las cuales son actividades que realizamos sin saber exactamente cómo son hechas; mientras que otra clase se refiere a los modos de interpretación que hacen posible la "comunicación inteligente".
- Conocimiento Explícito o Codificado: es aquel que puede ser expresado más formalmente de acuerdo con un código (a veces superado por el lenguaje oral o escrito), que puede ser fácilmente comunicado. Se trata de un tipo de conocimiento que es transmite en lenguaje formal y sistemático, pues se constituye por un conjunto de principios generales y leyes impuestas por las autoridades científicas, proporcionando el fundamento para la práctica, contenidos en libros, manuales,

publicaciones científicas y técnicas. Es decir, todos aquellos materiales impresos y electrónicos.

Dentro del proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tienen naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación interna de conocimiento desarrollada a partir de las siguientes fases:

- **Socialización:** es adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones, que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.
- **Exteriorización:** es convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas, conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización (es una actividad esencial en la creación del conocimiento).
- **Combinación:** es crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos y sistemas para producir conocimiento explícito.
- **Interiorización:** es incorporar conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Ambos tipos de conocimiento no están totalmente separados ni opuestos, más bien, se complementan. Aunque algunos autores coinciden en que se distingue el conocimiento en tácito, como personal o secreto y explícito como genérico o accesible, determinando su alcance de lo privado a lo público; distinción particularmente importante para la teoría de la innovación puesto que se refiere a características económicas del tipo de conocimiento que es fundamental para el desempeño de las actividades de investigación y desarrollo de las organizaciones.

Para Andreu y Sieber¹² son tres las características fundamentales del conocimiento:

- El conocimiento es personal. En el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia, es decir, el conocimiento reside en “el propio hacer” físico o intelectual que se incorpora al acervo personal. Existe un significado que se comprende y se articula al conocimiento dentro de una particular estructura de un sistema integral.
- Su utilización, puede repetirse sin que el conocimiento “se consuma” y tal como ocurre con los bienes tangibles, permite “entender y evaluar” los fenómenos que las personas perciben.
- Sirve de guía para la acción de las personas. Esto en el sentido de decir qué hacer en cada momento porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar para cada individuo las consecuencias de los fenómenos percibidos.

En el contexto de acelerado progreso científico y tecnológico de la sociedad del conocimiento, se han determinado nuevas formas colectivas de su generación, sobre todo a partir de la integración teórica y práctica entre el conocimiento, la economía, la sociedad y el Estado, de hecho, en este contexto según Gibbons (1997) existen dos modelos generales de producir conocimiento, el lineal y el interactivo que:

Indican una interacción inicial, la cual va dando pauta a una profunda transición que generó el cambio de paradigma, como una tendencia universal para el desarrollo de la ciencia contemporánea, donde indudablemente todos los campos de estudio han sido impactados favorablemente en términos generales, como una condición necesaria para la innovación en la ciencia, la tecnología y las humanidades en los contextos determinados por la era de la globalización (p. 63).

En términos generales los modelos se caracterizan por:

¹² Andreu, Rafael y Sieber, Sandra, La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. Recuperado el 18 de diciembre de 2010, de www.ucema.edu.ar/~jm/Clase_4/Gestion_integral_del_conocimiento

Modelo Lineal	Modelo Interactivo
<ul style="list-style-type: none"> - Problemas definidos en el ámbito académico. - Es disciplinario. - Formas de organización regidas por las normas de la ciencia. - No es responsable socialmente. - Se transmite en formas e publicación académica. - Valido y evaluado por la comunidad de especialistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Se produce en un contexto de aplicación. - Es transdisciplinario. - Es heterogéneo y se da en formas de organización diversas. - Es responsable socialmente y reflexivo (valores e intereses de otros grupos). - Control de calidad (dimensiones cognitivas, sociales, económicas, ambientales y políticas).

Tabla 2.1. Modelos de generación de conocimiento según Gibbons

Siguiendo esta perspectiva, el conocimiento tiene una estructura teórica-práctica, por demás compleja, su mera conceptualización constituye una rica y variada integración de elementos. El conocimiento es tan complejo como la naturaleza humana misma, pues se considera intuitivo y difícil de transmitir, captar, crear, reproducir y transformar en palabras (del lenguaje oral y/o escrito), o de entender plenamente de forma lógica, pues existe dentro de las personas y en los grupos que estas integran.

Pasa algo curioso con el conocimiento, ya que a pesar de saberse un objeto abstracto, siempre se trata de pensar en él como en un “objeto definible y concreto” y se ha convertido en un factor difícil de dirigir a pesar de los grandes avances de la ciencia administrativa, por la que la Gestión del conocimiento (en inglés Knowledge Management) se ha vuelto una importantísima herramienta teórica, metodológica, práctica, creativa, innovadora y trascendental para la nueva gestión de las organizaciones.

La Gestión del conocimiento como tal, se vislumbra a partir del desarrollo de la ciencia y la tecnología en general, pero específicamente está registrada con el paso de los avances de la ciencia de la administración, pues ésta determinó la integración de herramientas y técnicas desde una perspectiva multidisciplinaria, sobre todo por su aplicación de un intensivo y complejo proceso de

investigación y desarrollo, permanentemente suministrado de información y conocimiento (visto en forma práctica, pues su principal función es la utilidad).

Aunque puede decirse que la Gestión del conocimiento surge formalmente en la última década del siglo XX, sus antecedentes se desarrollan en el ámbito académico durante los años de 1980, mucho a partir de la teoría de los recursos y capacidades, la cual se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de estrategias, se integraron entonces herramientas gerenciales como: planeación estratégica, reingeniería de procesos, benchmarking y gestión de la calidad y la información, entre otras, todo esto dentro del marco de la configuración de la sociedad de la información y el conocimiento.

De acuerdo con Carrión¹³ la Gestión del Conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Textualmente el autor define la gestión del conocimiento como:

El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

La Gestión del conocimiento de acuerdo con Brooking (1997) se refiere a “la gestión de los activos intangibles e inmateriales, basados en datos, información, conocimiento, aprendizaje, acción, reflexión y sabiduría” (p.46), de manera que los recursos que pertenecen a las organizaciones y que generan valor, se traducen en las capacidades que se conjugan en la construcción compartida del conocimiento cuando los recursos empiezan a interactuar y trabajar individual y/o colectivamente.

Hasta aquí hemos venido hablando de “capital intelectual” pero hay que aclarar qué es en si el concepto. La teoría clasifica como capital intelectual a todos los

¹³ Carrión, Juan. Op. cit.

recursos intangibles y las interconexiones y sinergias entre los mismos, éste tipo de capital es la variable fundamental para medir el conocimiento organizativo, se describe como los recursos intangibles de una empresa y es evaluado como la diferencia entre el valor del mercado y el valor contable de la empresas.

En la generalidad, podemos decir que el capital intelectual está formado por capital humano y capital estructural; el primero representa el conocimiento, habilidad y capacidad de los empleados para proporcionar soluciones a clientes (si se subdivide, se integra por capital de clientes y capital organizativo; el primero se refiere a las relaciones construidas con los clientes, en tanto que el segundo recoge el capital de procesos –que crean o no valor-, cultura organizacional y capital de innovación –secretos empresariales, marcas, patentes, etc.); mientras que el capital estructural es todo aquello que permanece en la empresa cuando los empleados se van casa. De aquí la razón de que el conocimiento se considere un bien extremadamente valioso que debe ser el producto con que compitan las empresas.

El conocimiento es una ventaja competitiva que ayuda a crear nuevas oportunidades de negocio. Para Tissen (citado por Aurelia Maldonado, 2004) es específicamente el “conocimiento valioso” se logra a través de la interacción de tres tipos de aprendizajes. El primero es el aprendizaje por retroalimentación, que está basado en la información, cada vez más abundante gracias a las nuevas tecnologías. El segundo es el aprendizaje cognitivo basado en los modelos mentales o la visión del mundo que tiene cada individuo y que se ha ido formando con las experiencias personales, visión que en el contexto organizacional ha de ser compartida por sus miembros. El tercero es el aprendizaje social que se genera mediante la interacción, es decir, cuando se comparte, se intercambian ideas y experiencias o cuando se combinan pensamientos y conceptos. La combinación de dichos aprendizajes, finalmente, contribuye a la ventaja competitiva sostenible de la organización, tal como se observa en la siguiente figura:

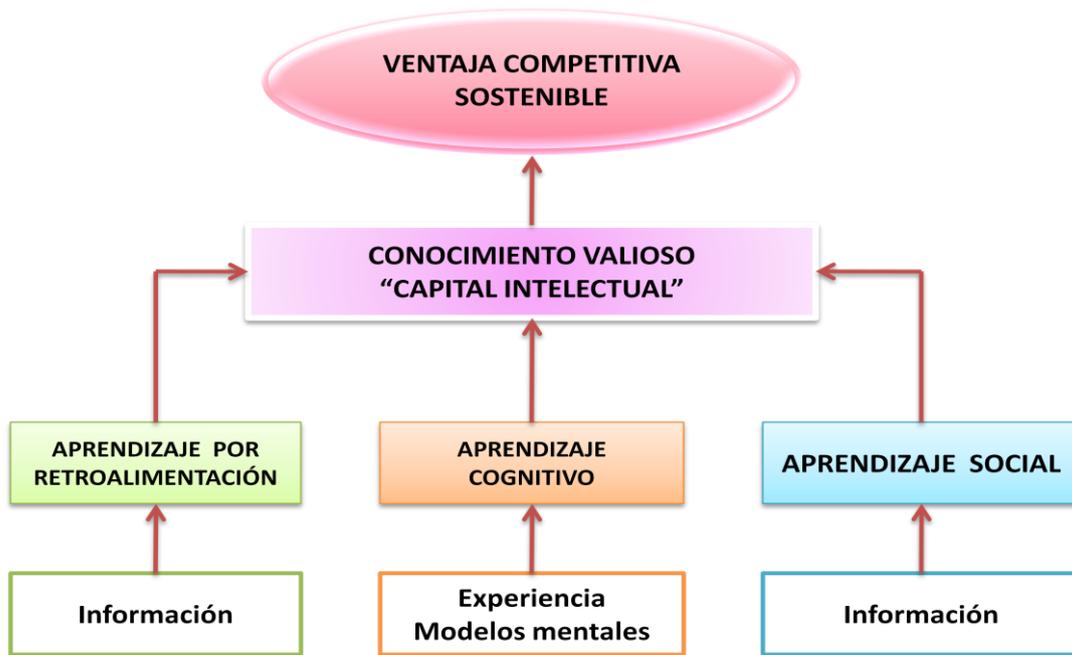


Gráfico 2.2. Generación del conocimiento valioso para Tissen (capital intelectual)

El aprendizaje organizacional en las MIPYMES implica un proceso de acumulación de experiencias individuales, un intercambio de estructuras mentales de los miembros de las organizaciones que permite la construcción de un ambiente en el que se genera el saber en un proceso continuo de creatividad, innovación y mejora.

De acuerdo con Laudon, citado por Karla Ramírez Pulido (2010) en los sistemas de administración de cualquier organización existe una cadena de valor de la administración del conocimiento, que se refiere al conjunto de procesos de negocio de una organización para crear, almacenar, transferir y aplicar el conocimiento. Esto se debe a que el conocimiento incrementa la capacidad de la organización para aprender de su entorno y para incorporar el conocimiento en sus distintos procesos. La siguiente figura ilustra el hecho en cinco pasos, en los que cada etapa agrega valor a los datos e información a medida que el conocimiento se hace útil.



Gráfico 2.3. Cadena de valor del conocimiento

En estas etapas de creación de la cadena de valor del conocimiento, tenemos:

- Adquisición del conocimiento. Las organizaciones siempre han buscado la forma de compartir información, los primeros sistemas de administración del conocimiento lo hacían a partir de repositorios de documentos, informes, presentaciones y mejores prácticas compartidas; mientras que actualmente además de contar con dichos repositorios se cuenta con el correo electrónico y algunas organizaciones hasta adquieren conocimiento desarrollando redes de expertos, en línea con expertos.
- Almacenamiento de conocimiento. Esta etapa implica la creación de bases de datos, los sistemas de administración de documentos se digitalizan, indexan y etiquetan de acuerdo a un marco de trabajo, para lo cual son necesarias grandes bases de datos o sistemas expertos que puedan preservar dicho conocimiento de la organización.

- **Diseminación del conocimiento.** La tecnología de portales, correo electrónico, mensajería instantánea y motores de búsquedas se ha añadido al conjunto de tecnologías de colaboración y sistemas de oficina para compartir calendarios, documentos, datos e imágenes. Hasta este punto los programas de capacitación, las redes informales y la experiencia compartida en administración y transmitida a través de la cultura de apoyo y soporte pueden ayudar a la diseminación del conocimiento.
- **Aplicación del conocimiento.** Independientemente del sistema de administración del conocimiento que se use, el conocimiento que no se comparte o aplica a problemas en la práctica, no agrega valor al negocio. Para tener este retorno de la inversión, el conocimiento organizacional debe ser tomado en cuenta para la toma de decisiones en la organización. Es por ello que este paso es sumamente importante en la buena administración del conocimiento en cualquier organización.

Como hemos visto hasta este punto, en la progresión hacia el conocimiento, si consideramos que los datos asociados a un objeto y estructurados se convierten en información, está relacionada a un contexto y experiencia se convierten en conocimiento, y éste a su vez asociado a un sujeto y sus habilidades personales, se convierte en sabiduría, tendremos cuando este se transfiere a las organizaciones, como según Steward (citado por Carrión¹⁴) identifica, el “Capital Intelectual”. Éste Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Dicho valor como ventaja competitiva es una fuerza cerebral colectiva, es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Para la era del conocimiento, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes, de ahí su importancia y trascendencia.

Se ha de resaltar que la Gestión del conocimiento como la administración o gerenciamiento del mismo es una herramienta técnica gerencial

¹⁴ ibídem.

contemporánea (utilizada cada vez más por diversas organizaciones privadas, públicas y sociales en todo el mundo), que a través de su aplicación ha permitido el desarrollo de modelos teóricos y metodológicos contextualizados por la Teoría General de Sistemas, lo cual implica una aplicación práctica sobre dos áreas, una es la que está hacia el interior de las organizaciones, que plantea la gestión de la información para la toma de decisiones y otra que es la neta administración de los intangibles concernientes a los individuos de la misma organización. De ambas áreas proviene la importancia de la búsqueda de educación y formación continua, con aplicación dirigida y permanente de prácticas innovadoras que contribuyan al desarrollo profesional y hasta personal, de manera que se vea a su vez reflejado en la mejora de los servicios y productos que las organizaciones proveen.

Y es precisamente que en busca del desarrollo continuo se involucran los procesos cognitivos de enseñanza-aprendizaje, donde la gestión del conocimiento plantean nuevas formas para entender y desarrollar las relaciones que existen en el cerebro humano, sobre esta perspectiva en la gestión del conocimiento según De Gregori y Volpato (2002) identificaron el llamado “cerebro unitriádico” base de la “trialéctica sistémica” elemento del “modelo de cibernética social” que integró diversos avances científicos para desarrollar la Administración Sistémica asociada a tres tipos de capital intelectual, estos son: operacional, racional y emocional. A partir del estudio de la gestión del conocimiento y sus interacciones cerebrales, las formas conductuales en la denominada “Inteligencia emocional” se han revolucionado la ciencia, la técnica y las humanidades, deviniendo en un progreso en múltiples áreas del conocimiento universal contemporáneo.

Coincidentemente con diversos autores que se han dedicado a estudiar la Gestión del conocimiento y con información del consenso del Euroforum de 1998¹⁵, se distinguen tres categorías en gestión del conocimiento que se han de comparar con la Administración sistémica a manera de entender y

¹⁵ © Gestiondelconocimiento.com . Recuperado el 22 de enero de 2011, de http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelect.htm

desarrollar de forma más clara las relaciones y procesos cognitivos de enseñanza-aprendizaje en el mundo actual, estas son:

Gestión del conocimiento	Administración sistémica
<ul style="list-style-type: none"> - Capital Humano (conocimiento e ideas: valor intelectual del trabajo: “trabajador del conocimiento”) - Capital Estructural (elementos físicos, bases de datos, sistemas, software, información) - Capital Relacional (cultura organizacional: relaciones de todo tipo) 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital de inteligencia operacional (pensamiento pragmático para la gestión económica, política y social) - Capital de inteligencia racional (pensamiento científico para el aprendizaje individual y colectivo) - Capital de inteligencia emocional (pensamiento humanístico para saber-tener-ser)

Tabla 2.2. Gestión del conocimiento y Administración sistémica consenso del Euroforo 1998.

En las MIPYMES es precisamente a través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, que se puede llegar a hablar de aprendizaje organizativo. El aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de una MIPYME, es decir, es un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos. De esta manera el aprendizaje es la principal herramienta en la gestión del conocimiento, pues para que este se genere es necesario un proceso de aprendizaje en el que se involucra razonamiento, percepción y obtención de información, todo, por parte del ser humano.

En este contexto, nos encontramos con las "Learning organization" u organizaciones que aprenden, este tipo de organizaciones son las más preocupadas por hacer realidad la gestión del conocimiento. Una organización que aprende, debe aprovechar toda la fuerza intelectual, todos los conocimientos y la experiencia que dispone para evolucionar de forma continúa en beneficio de aquellos grupos o personas que tienen algún interés en la organización: propietarios, directivos, empleados, clientes o proveedores. Pero aún este tipo de organizaciones va más allá, pues hay un término que puede

identificar a la evolución de las organizaciones que aprenden, este es “Organizaciones Inteligentes”, y se refiere a la capacidad de los individuos y sus organizaciones para desarrollar prácticas innovadoras como resultado del proceso de gestión de los diferentes tipos de conocimiento.

Cuando una serie de personas empiezan a trabajar en grupo, al principio se suelen producir problemas de coordinación, cuando pasa un tiempo, se van afinando los procesos y cada vez se realiza mejor la tarea. Esto es aprendizaje organizativo, aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento es bien identificada como un concepto dinámico o de flujo, que se refleja en las organizaciones. La organización inteligente está en constante retroalimentación con su parte interna (es decir, todo el recurso humano) y la parte externa (sus clientes); además tiene como bases los puntos de vista sociales y relaciones interpersonales, y se apoya de factores psicológicos que apoyan a compartir conocimiento como pilar fundamental en la organización.

2.3. Organizaciones que aprenden

La Gestión del Conocimiento en las organizaciones, se ha orientado cada vez más al manejo eficaz de los activos intangibles en el contexto de una economía global donde la generación, difusión y uso eficaz del conocimiento cobran gran importancia. Igualmente, el aprendizaje organizacional se convierte en un proceso a fomentar en las entidades que buscan mantener la excelencia y altos niveles de competitividad, puesto que las organizaciones exitosas de hoy día se identifican por rasgos distintivos en los procesos que conforman su aprendizaje, y la influencia del mismo, en las prácticas gerenciales y organizacionales. Las empresas competitivas de hoy son las que se han atrevido a adoptar el cambio como parte de su filosofía de acción y al hombre como su principal recurso, el más importante, y el que mayor valor agregado le añade a sus procesos.

Las personas en las organizaciones son como el cerebro de un ser humano. Es en ella donde se concentra la "inteligencia" de la organización. Si las personas no aprenden la organización tampoco. Y aunque una persona sepa algo, ello no implica que la organización tendrá el éxito asegurado, pues su conocimiento debe ser procesado y transmitido para que sea de beneficio a la organización. En el proceso mismo del conocimiento ha de integrarse el valor, de ahí que el aprendizaje organizacional es uno de los mayores retos que se plantea el desarrollo y la adaptación de las organizaciones a lo largo de toda la vida, es por esto, que desde inicios de la última década del siglo pasado; el aprendizaje organizacional y las denominadas organizaciones que aprenden se han convertido en objeto de atención por académicos, investigadores, consultores y gerentes en distintas partes del mundo, quienes consideran que el mismo es un proceso vital para poder sobrevivir y sobre todo, para avanzar en ese entorno tan dinámico y complejo en que existen las organizaciones.

Aunque procesos vinculados al concepto de las organizaciones que aprenden u "organizaciones inteligentes (término que se puede usar indistintamente para hacer referencia a este tipo de entes) tienen antecedentes remotos en estudios científicos de Psicología y Administración, se estima que es Peter Senge el personaje que definió el término, el cual es ahora clave en el área de gestión (se ha considerado a Senge como una autoridad mundial en el uso de las disciplinas de la organización que aprende, para crear avances dramáticos en la efectividad de las estructuras y métodos organizacionales.). En los años noventa Senge, como especialista en Pensamiento sistémico y aprendizaje organizacional, expresaba que las organizaciones que aprenden tienen institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje institucional en la planificación y evaluación de sus acciones adquiriendo una nueva competencia "aprender a aprender", lo que implica transformar los "modelos mentales" vigentes así como generar "visiones compartidas" Según Senge (1998) la base de la conceptualización de la organización que aprende es que las organizaciones son sistemas formados por elementos interrelacionados. En éstas, una de las formas más importantes de energía es el factor humano, lo que hace que los procesos que dentro de ella se realizan sean complejos y entonces, a partir de esto se explica que la única fuente de ventaja competitiva

se puede encontrar en el descubrimiento de las contradicciones internas de los actuales supuestos y generalizaciones de cómo deben operar las organizaciones. En muchos momentos importantes de la organización, los tomadores de decisiones lo hacen sin considerar muchos elementos y es que de manera general los tres supuestos que las dominan son los siguientes:

1. Enfoque a costos.
2. Enfoque de resultados a corto plazo.
3. Enfoque en los componentes individuales de un proceso o sistema de negocios.

Los supuestos se convierten en limitaciones, en restricciones de las organizaciones que orillan su actuar a maneras en que sus acciones no suelen conducir al logro de los objetivos. Partiendo de este conjunto de restricciones, Senge sugiere explorar las estrategias basadas en nuevos supuestos, éstos deben ser:

1. Enfoque a la programación y calidad con el mismo interés que se da a los costos.
2. Enfoque en los resultados a largo plazo con el mismo interés que se da a los resultados a corto plazo.
3. Enfoque en las relaciones con el mismo interés que se da a los componentes individuales del negocio.

Para comprender el alcance de estos planteamientos, hay que considerar que el propósito fundamental de cualquier organización no es generar una ganancia. La misión social es la esencia del éxito de los negocios, haciendo algo que establezca la diferencia con los demás. Las organizaciones necesitan líderes como diseñadores y maestros y no como simples tomadores de decisiones, pues el negocio es todo lo relacionado con hacer un mundo mejor en el que cada uno necesita vivir su vida al servicio de sus más altas aspiraciones.

Siguiendo el sentido que Senge plantea, la organización como un todo debe aprender a tolerar la incertidumbre y la complejidad; debe desarrollar una capacidad para pensar clara y continuamente en su futuro. Puede existir una

capacidad extraordinaria de la organización a través de visualizar una imagen del sistema que puede catalizar las redes informales de cuestionamiento y acción. De esta manera y con el sentido de un enfoque sistémico, se vincula el poder individual en forma simultánea con el acrecentamiento de la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Es así que las organizaciones que aprenden operan como sistemas en los que cada empleado ve su actividad en el contexto de un conjunto de roles y define sus propios resultados esperados.

De acuerdo con Senge una organización que aprende practica cinco disciplinas, consideradas básicas para el éxito, éstas son:

1. Construcción de una visión compartida. Es la capacidad de compartir la imagen del futuro que se desea crear. Es importante para que el personal sobresalga y no aprenda por obligación, sino porque realmente lo desea y lo percibe como oportunidad en la que al conseguir los objetivos organizacionales también alcanza los suyos.
2. Dominio Personal. Es la capacidad de alcanzar en forma coherente los resultados más importantes para la organización, lo que puede conseguirse si incesantemente se emprende un proceso de aprendizaje. Es la disciplina que permite internalizar y clarificar en forma continúa una visión propia, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. De manera que la gente con alto dominio personal alcanza las metas que se propone.
3. Modelos Mentales. Son percepciones arraigadas, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestra forma de comprender el mundo y actuar. Muchas ideas y proyectos en torno a nuevas oportunidades para los productos y mercados, o de innovación en procesos que beneficiarían a la producción no se ejecutan porque entran en contradicción con modelos mentales que encasillan y atan la creatividad y la voluntad de decidir y aprender. La disciplina de trabajar sobre modelos mentales implica volver el espejo hacia dentro y exhumar las oscuras imágenes internas, y dejar nuestro interior tan claro que pueda percibirse en la profundidad de nuestras miradas. Trabajar con modelos

mentales implica llegar al nivel en el cual la persona que está incorporando nuevos modelos a su vida pueda mantener conversaciones de apertura, equilibrando la indagación.

La comunicación y el cambio en la organización dependen del uso de modelos mentales compartidos. Estos modelos proporcionan un soporte para el entendimiento. Las comunicaciones abiertas y la colaboración son esenciales y los responsables de las unidades organizacionales deben ser capaces de detectar las actitudes de miedos que tenga el personal y desterrarlas. Donde la gente manifiesta sus pensamientos, para exponerlos a la influencia de otros, es porque ha llegado al momento en el cual mediante un comportamiento maduro, puede tomar los comentarios de los demás para ampliar su modelo de pensamiento o representación del mundo.

4. Aprendizaje en equipo. La inteligencia del equipo de trabajo muchas veces supera la de la totalidad de sus integrantes, los grupos muchas veces desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos, e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. El diálogo permite al grupo descubrir percepciones que no se alcanzan individualmente. Y todo depende de generar el contexto y desarrollo de aptitudes del trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia, superadora de la perspectiva individual.
5. Pensamiento sistémico.. Las organizaciones son sistemas invisibles de actos interrelacionados. Para poder tener una visión más amplia es necesario el pensamiento sistémico, un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas para que los patrones de la totalidad sean vistos con mayor claridad y sean una base para su modificación. En las organizaciones, ha de estar presente el paradigma de personas interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena, superando las barreras entre las diferentes gerencias o formando equipos interdisciplinarios. El pensamiento sistémico se transforma en la

disciplina que integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica

De esta manera, vemos que las MIPYMES han de aprender a tener una visión a futuro y a la mejora continua, pues se ha de trabajar en la constante creación, adquisición y transferencia del conocimiento, así como la modificación en la forma de hacer las cosas. Las MIPYMES que ya se encuentran orientadas como organizaciones inteligentes se dedican a incrementar no la producción, sino la capacidad para producir resultados. Para ello, es vital la sinergia (que se produce por la interrelación de los miembros hacia un objetivo y con un sentido cooperativo), de hecho pueden crear sinergias de diferentes tipos, ya que pueden impulsar, detener o retroceder el proceso de desarrollo de la propia organización.

Para que la organización se considere como una “organización que aprende” requiere la institucionalización de un proceso de memoria en la propia realización del trabajo. Bien apunta Fernando Jeannot (2004) que:

El aprendizaje está constituido por un proceso que necesita la repetición y la experimentación a fin de lograr competencias en las tareas y capacidad de innovar. No se inventa nada sino mediante un proceso educativo o formativo. El aprendizaje es acumulativo y grupal más que individual, por lo que representa el sobre excedente de la empresa (p.77).

En las organizaciones que aprenden, se está consciente de que aprender se trata de un proceso continuo y sistemático de reflexión sobre la experiencia y realidad cotidiana de la organización hasta convertir la experiencia organizacional en aprendizaje, sin contradecir los enfoques de gestión que se utilicen. De hecho, si se pueden identificar diferencias entre la organización “tradicional” y una que aprende, esas están en que:

Organización Tradicional	Organización que Aprende
<ul style="list-style-type: none">• Hay un ambiente relativamente estable;• El organigrama es vertical;• Las decisiones son tomadas desde	<ul style="list-style-type: none">• El ambiente tiende, más bien, a ser versátil;• El organigrama se proyecta horizontal;

<p>la alta dirección y sólo comunicadas a los demás niveles;</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación se identifica como jerárquica; • La iniciativa está en unos cuantos; • El trabajo suele ser monótono y repetitivo; • Se responde tardíamente al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se busca constantemente la cooperación dentro de la empresa y con otras organizaciones; • Las decisiones se toman en consensos; • Puede existir una rotación de personal y los trabajadores se adaptan fácilmente; • En el intercambio de información no se distinguen jerarquías; • Su cultura responde con agilidad a los cambios.
---	--

Tabla 2.3. El modelo de las organizaciones tradicionales vs. las organizaciones que aprenden.

Si una empresa ha de orientarse desde una empresa tradicional hacia una organización que aprende tiene que lograr un cambio radical a través del aumento de las capacidades de las personas para tomar decisiones efectivas y solucionar problemas, fomentar el pensamiento reflexivo y crítico, y transformar la innovación en una estrategia básica de permanencia y desarrollo organizacional. Precisamente a partir de esta visión acerca de la innovación cambia la concepción de la actividad laboral de una imagen fraccionada, extremadamente operativa, a un cuadro más integral, donde queda evidente el proceso y los subprocesos que hacen posible alcanzar el resultado esperado.

En las organizaciones que aprenden, los procesos no se conciben simplemente como problemas tecnológicos, sino que tratan de comprenderse más allá, su alcance abarca lo subjetivo que tiene lugar en la interacción social a que están obligados los miembros de la organización. Al respecto el Dr. Javier Jasso Villazul en un artículo sobre Tecnologías y organización (2004) expresa que “la empresa puede aprender a hacer mejor sus tareas en la medida que aumente el número de voces que las realizan” (p.55). Así mismo, cuando establece su estructura organizacional establece, explícita e implícitamente las rutinas de trabajo, que son susceptibles de ensayo y error, lo cual provoca un aprendizaje continuo.

Y es que la literatura actual del Management apunta a que para llegar a este tipo de organizaciones con orientación al desarrollo como acción compartida se

requiere tiempo. Si se está en la transición desde una organización tradicional a una que aprende, habrá que estar atentos a factores como:

- Se exige crear un clima de aprendizaje continuo, teniendo claro el concepto del mismo, evitando la rutina, la superficialidad, la simplificación absurda y la pereza mental;
- Como sitios, son lugares en donde el conocimiento y la información están a disposición de todo el que los necesite y se estimula a usarlos en las tareas diarias;
- La autoridad se delega y la gente no teme a equivocarse;
- Requiere una clara inversión en la promoción del aprendizaje y se denota un compromiso de parte de todos hacia el logro de los objetivos organizacionales;
- Pone al aprendizaje en el centro, lo considera su valor principal, realiza un proyecto dirigido a instrumentarlo y convertirlo en un valor compartido.
- El conocimiento, como la experiencia, iniciativa, innovación y flexibilidad se encuentran sustentadas en la cultura

Hay que recalcar que no es posible comprender a las organizaciones que aprenden, a las organizaciones inteligentes, si no se asume un enfoque holístico o sistémico de la organización como ha expresado Peter Senge, pues la organización que aprende sólo desarrolla sus competencias como conjunto. Dice Di Bella (2001) que “las organizaciones inteligentes surgen como una respuesta a la aparición de tecnologías mejores y más económicas, introducción de nuevos y mejores productos y servicios por parte de los competidores, los cuales representan retos importantes para la rentabilidad y supervivencia de muchas organizaciones. Dichas organizaciones han de ser flexibles y capaces de adaptarse continuamente” (p.39). Y esto pasa porque una organización inteligente es aquella que aprende a aprender de las situaciones y experiencias por las que pasa cotidianamente y tienen como principal herramienta al conocimiento y su gestión, siendo esto lo que le permite adaptarse y sobrepasar los constantes cambios.

Capítulo III.

El modelo de las fábricas del conocimiento.

3.1. Las fábricas del conocimiento, un modelo de desarrollo para las MIPYMES

Podemos referirnos a las MIPYMES como organizaciones que aprenden en tanto que como empresas son organismos económicos específicos de una sociedad industrial que realiza diversas actividades científicas, productivas y tecnológicas para alcanzar un fin, estando conformadas por un conjunto de recursos y capacidades, y que distintivamente son dirigidas, generalmente por los dueños. De este modo, como todo grupo social u organización, al ser integrado y dirigido por personas, son susceptibles de aprender y acumular conocimiento.

En el umbral del siglo XXI, W. Mark Fruin (académico e investigador estadounidense ha centrado sus estudios en la cultura, las prácticas gerenciales y la economía de Japón), publicó en los años noventas “Knowledge Works y The Japanese Enterprise System” libros en los que se dedica a explicar los sistemas del trabajo japoneses y su conceptualización de las “Knowledge Works” o *fábricas del conocimiento* (como se ha traducido), y con los que distingue fundamentalmente -pero sin ser limitativa- sitios y formas de trabajo en donde se confecciona manufactura de alta tecnología.

El concepto de fábrica del conocimiento representa una nueva manera de pensar sobre la organización y la estrategia de la industria manufacturera y explica porque las fábricas “ordinarias” en Japón, son “extraordinarias” en sus capacidades.

Esta nueva forma de pensamiento, resulta trascendental en cuanto a lo que se puede aprender acerca de cómo los japoneses lo han conseguido y se han mantenido, sobre todo si se antepone el hecho de que esta nación tiene ciertas limitaciones en cuanto a su ubicación geográfica, escasos recursos naturales y

variables fenómenos demográficos, y a pesar de ello, ha tenido un desarrollo continuo como potencia económica durante los últimos cincuenta años, tiempo en que sus empresas se han dedicado a crear productos y prestar servicios que han competido exitosamente con las mejores compañías del mundo.

Así mismo, Fruin (2000) señala que:

Las fábricas del conocimiento son una culminación de la interpretación de los tiempos en que vivimos, adivinando lo que se requiere y haciendo avanzar el potencial de formas del pasado por medio del aprendizaje, la imitación, la improvisación y el descubrimiento dentro de las formas de trabajo existentes (p.33).

De aquí que la fábrica del conocimiento sea un concepto cualitativo basado en una estructura teórica inductiva y en las fuentes históricas, industriales y de la compañía. Por lo que se desprende que las fábricas del conocimiento son sincréticas en cuanto a método, estrategia y estructura.

El “milagro” Japonés ha dependido de la construcción de las nuevas formas de administración y trabajo, así como de una serie de técnicas y filosofías alrededor de una nueva cultura dirigida hacia la satisfacción del cliente, a través del desarrollo del *management* y *la calidad total*. Aunque Deming afirmaba que en realidad la fórmula de dicho éxito se sustenta en “the way of life” (la forma de vida) del Japón.

Siendo los principales factores que influyen en la manera de hacer las cosas, el descubrimiento, la creatividad, el arte y la imitación y que todo tiene un reflejo sobre el trabajo, el modelo de fábrica del conocimiento se enfoca hacia un patrón nacional de organización y administración de la investigación y el desarrollo. En este sentido, el autor considera que los aspectos macroeconómicos y las variables estructurales no funcionan de modo independiente de las condiciones sociales y políticas que prevalecen en éstas.

El cuadro que a continuación se presenta identifica los elementos que integran el modelo de las fábricas del conocimiento.

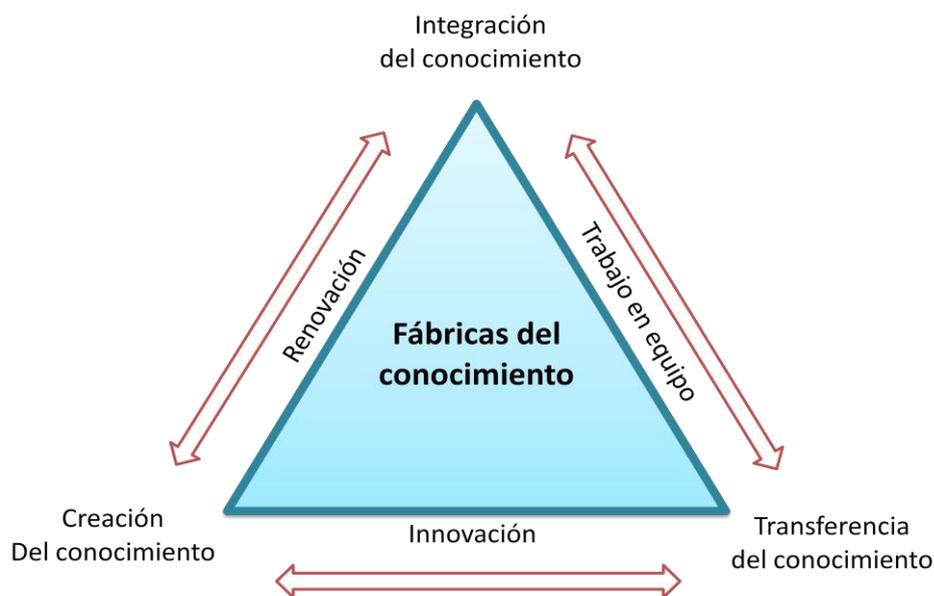


Gráfico 3.1. Las fábricas del conocimiento

El sustento de lo que son las fábricas del conocimiento está en la innovación, primero, como la clave para un empleo estable; y luego, para satisfacer a los consumidores que siempre quieren lo más nuevo, lo mejor y, especialmente, obtenerlo a precios competitivos. El autor distingue algo curioso con éstas fábricas del conocimiento, según su análisis, le parece que este tipo de organizaciones tienen una misión compleja, que no es simplemente hacer cosas (y hacerlas mejor, más rápido y más barato), sino también diseñarlas, desarrollarlas y comercializarlas.

Ante el desafío que enfrentan las MIPYMES se debe mejorar la calidad, reconstruir y fortalecer el inventario de equipos existentes en la planta, sin abandonar o reemplazar a los obreros que allí trabajan. Desde esta perspectiva, si tomáramos para nuestras MIPYMES este modelo se lograría que las mismas se insertasen dentro del mercado cada vez más exigente.

Así, en las fábricas del conocimiento cada miembro de la organización es especialmente valorado, pues el trabajo tiene una connotación especial.

El trabajo se realiza de igual modo: con las manos, la cabeza y el corazón. Se trabaja con músculos, cerebro y entusiasmo. Se trabaja en conjunto, porque hacer mejores productos beneficia a uno mismo, a los

compañeros de trabajo, la sección, el departamento, la fábrica y la compañía, en ese orden (p.8).

Esto es lo que se traduce en una actitud diferente hacia el trabajo, que se proyecta en el desarrollo de una cultura y clima organizacional en el que se observan características de integración con la empresa, identificación con el trabajo, compromiso y un fuerte sentido de pertenencia. En cuanto a la producción se logra crear un alto valor agregado que fluye a partir del manejo integral e interdependiente de las personas, la tecnología y el capital; de manera que en el conjunto desarrolla ventajas competitivas distintivas que han de ir en aumento.

En las fábricas del conocimiento se incorpora tanto la experiencia como el conocimiento, de manera que las capacidades organizacionales se desarrollan para enfrentar la incertidumbre y el alza de costos. Sin duda, estas fábricas ya existen y están transformando el modo de organización de las compañías y lo que la industria manufacturera supone. En su evolución han transformado la metáfora de “más lejos, más rápido y mejor” dirigiéndola a la demanda de mejores empleados, organizaciones y directivos.

3.2. Características de las Fábricas del Conocimiento

Tomando en cuenta el enfoque de Fruin, se pueden distinguir ciertas características especiales para este tipo de empresas que aprenden, categorizándolas, se distinguen los siguientes rubros:

<p style="text-align: center;">LAS PERSONAS, EL APRENDIZAJE Y EL KNOW HOW</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas son un recurso esencial, sólo ellas generan el conocimiento y el know how. • Se consideran a las personas como los activos más valiosos, la mayor parte de las grandes compañías permanecen abiertas, invierten, mejoran y renuevan sus recursos internos mediante capacitación, pequeñas actividades de grupo y campañas organizacionales. • La producción del conocimiento y el know-how son más importantes que la fabricación de objetos. • El know-how implícito supone la “inteligencia en el puesto de trabajo” y cooperación frente a frente. • La dotación física de una fábrica, su planta y equipamiento, sus herramientas, sus patrones o cribas y sus máquinas herramientas numéricamente controladas son en realidad apéndices de los trabajadores que buscan y explotan el conocimiento. Por fuerza de su inteligencia, de la organización social y de la personalidad, los empleados hacen funcionar y regulan la capacidad y eficiencia productivas diarias de una plata. • Los trabajadores del conocimiento están comprometidos e integrados a grupos y equipos que son el punto de apoyo del diseño y flujo de la organización industrial. • Hay experiencia repetitiva que personifica la sabiduría respecto a cómo elaborar determinados productos con rapidez, de forma económica y bien hechos. (Una sabiduría de este tipo es específica para determinados sitios y relaciones sociales)
---	--

<p style="text-align: center;">INNOVACIÓN Y CALIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La innovación está prevista, no es excepcional. • Abundan las innovaciones de ingeniería de productos y procesos. Los trabajadores y los gerentes constantemente interpretan y reinterpretan el modo de trabajar y, en menor medida, la razón de hacerlo. • Fundamentalmente “calidad” se refiere (la calidad de la generación, adquisición y aplicación del conocimiento). • Se centra en el desarrollo de nuevos y mejores productos y en el aumento del valor, mediante: <ul style="list-style-type: none"> ○ La reducción de los costos; ○ El mejoramiento de la calidad; y ○ La aceleración de los procesos de desarrollo. • Requiere de prácticas y herramientas de calidad, tales como el <i>Just in time</i>, lo que requiere que las cuestiones de escala, alcance, aprendizaje y dirección se hayan tenido en cuenta correctamente • La producción con alto valor agregado fluye a partir de ventajas competitivas de la interrelación de capital, tecnología y la mano de obra es extremadamente intensa.
<p style="text-align: center;">VISIÓN, ESTRUCTURA Y COMUNICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen lugar niveles más altos de diferenciación e integración porque éstas interiorizan niveles más profundos de coordinación y control jerárquico. • Existe un modelo bien comprendido y practicado de generación del conocimiento que construye la estructura y estrategia de aprendizaje. • La información no ha de ser un producto, pues de esa manera el acceso a la misma no proporciona ventajas estratégicas. • El crecimiento y la prosperidad se logran por la integración física, espacial y funcional del trabajo y de la información. • Hay flexibilidad que reside en la capacidad para movilizar muchos tipos de recursos sobre una base regional de la estructura.

<p style="text-align: center;">ID E INGENIERÍA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En un mundo accionado por la tecnología, mientras más investigación y desarrollo (I y D) exista, mejor. • La competitividad técnica está medida por investigación y desarrollo (siempre y cuando sean del tipo más indicado, llevada de manera efectiva y administradas eficientemente) • Una fábrica ordinaria ha de combinar distintas funciones: experiencia en producción industrial en gran escala con una intensa actividad de diseño, desarrollo e ingeniería para llegar a convertirse en una fábrica del conocimiento. • Se inculca experiencia respecto a determinados procesos de ingeniería, así como a la fabricación y la mercadotecnia de determinados productos. • La productividad y la eficiencia dependen de la manera en que el trabajo y los trabajadores estén organizados y dirigidos en sitios de fábricas específicos.
<p style="text-align: center;">COSTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se asumen alto riesgo y un alto costo con el fin de mejorar la capacidad organizacional • En el nivel de organización de la fábrica, el conocimiento y la capacidad son muy específicos y, dados los costos acumulados del know-how específico del producto y el proceso. • Se permite el ahorro para la creación de una base del conocimiento de tecnologías, habilidades y relaciones específicas, en las que las capacidades organizacionales incorporadas minimizan los costos de conversión y transacción. • El procesamiento organizacional es la parte más cara de la transformación de la información en conocimiento; las fábricas del conocimiento economizan esos costos e invierten capital en su aplicación (gana así ventajas organizacionales comparativas son la fuente de las ventajas competitivas de la industria en sus industrias).

CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Japón mantiene un pensamiento tradicional, debido a los aspectos espirituales y materiales de la vida están tan estrechamente alineados en el de, el conocimiento se convierte en una práctica con formas particulares. • En pensamiento de innovación se centra en que la clave para el descubrimiento y la creatividad depende más del esfuerzo que de la capacidad. • Una visión estratégica de la compañía individual manteniendo todo cohesionado (una estrategia, una estructura y una cultura unificadas). • Se institucionalizan figuras de comportamiento, como el doryoku (el esfuerzo) que a través del grupo conduce el proceso de manera sostenida y en aumento de kaizen, en el piso del taller o en las compañías. • Se fomenta la actitud para el desarrollo de la cultura y clima organizacional (pertenencia, compromiso, integración e identificación con entusiasmo, camaradería y vocación) • Consta de un modo de operación consciente respecto al medio ambiente.
---------	---

Tabla 3.1. Categorización de características de las fábricas del conocimiento. Elaboración propia con información de Fruin.

La fábrica del conocimiento constituye la fuente principal de competitividad de la industria manufacturera. Las fábricas del conocimiento se concentran de forma flexible, versátil, en sitios de fabricación de tecnología que destacan la administración integral de las personas, el capital y la tecnología y personifican una amplia base de conocimiento, capacidad y ambición.

Fruin (2000) ha planteado extraordinarias ventajas en un modelo de empresa con las Fábricas del conocimiento. Éstas pueden ponerse de relieve en cuatro formas:

1. Innovación de procesos y productos;
2. Velocidad y costos de desarrollo de productos;
3. Productividad; y
4. Compromiso de los empleados.

En conjunto, las ventajas ya enumeradas de la fábrica del conocimiento, hacen pensar en la innovación social y organizacional de enorme significación material. De aquí que compañías industriales en México, especialmente las MIPYMES tienen mucho que aprender de las japonesas, pues pueden ser competidoras de clase mundial en tanto se empiecen a centrar en la intensificación del conocimiento y en los recursos humanos; estructuren y entiendan sus rutinas de producción complejas y programadas; y comprendan que el ingenio y la creatividad humana son lo principal y nada sustituye a la masa obrera capacitada, motivada y bien dirigida.

El hecho es que para lograr ser una organización inteligente, una fábrica de conocimiento, las MIPYMES mexicanas reclaman mejores empleados, organizaciones mejor dirigidas y mejores directivos que comprendan y adapten una estructura y estrategia de aprendizaje que pueda ser realmente práctica.

3.3. La estrategia de las fábricas del conocimiento

Llevar las prácticas japonesas de producción industrial avanzadas a las diferentes naciones del mundo, como podría suceder con *las fábricas del conocimiento* para México, incluye no sólo las funciones de investigación, diseño y desarrollo, sino también las actividades de producción, distribución y ventas y los vínculos entre ellas. En este proceso, las operaciones se distinguen por las características específicas del sitio donde se desarrollan y por su enfoque de alto rendimiento.

Sucede que el *know how* es específico de las personas y su integración, para las fábricas del conocimiento, el *know how* es una consecuencia de la inestabilidad laboral extremadamente baja en el personal y los niveles extremadamente altos de la interdependencia funcional en el diseño de los productos, la estructura organizacional y la ingeniería de fabricación.

Las fábricas del conocimiento incorporan la experiencia y los esfuerzos de sus empleados. De aquí que la combinación de largas carreras en fábricas

particulares y la experiencia especializada con líneas de productos particulares consigue un know how y una experiencia altamente personalizados.

La naturaleza del know how de la fábrica no está contenida en manuales, sino que se encuentra en la práctica y la experiencia. La situación se concreta mediante las relaciones frente a frente y específicas de la fábrica, la capacitación en el puesto de trabajo y el conocimiento específico del sitio, basado en las personas. Por su parte, el conocimiento complejo, el conocimiento que se transmite, está enraizado en el principio del aprendizaje organizacional en el que se concentra el aprendizaje efectivo y utilizable, mismo que está presente en los sitios de trabajo, en todas las funciones e interacciones específicas.

Con todo esto, es claro suponer por qué al tratar de implantar fábricas del conocimiento fuera del Japón, los problemas pueden surgir en cualquier a de las distintas etapas y/o formas. De estos, lo más frecuente y evidente se da en los sistemas de administración y fabricación interna y en la relación intercompañías.

Al tratar de hacer la exportación de este modelo, hay diferencias en consideraciones básicas sobre la forma de trabajo y la valoración de las personas, puntos clave que suelen ser causas de los problemas que antes se mencionan. De principio se considera que por su naturaleza, las fábricas del conocimiento son emprendedoras y que los meritos de este modelo dependen enteramente del valor del conocimiento generado, acumulado y expresado en el sitio. Conocimiento que marcan la diferencia y que es sólo posible en trabajadores experimentados y motivados.

Un enorme reto para este modelo es que, en el extranjero, el personal suele ser pasivo. Aceptan las instrucciones, pero no piensan por sí mismos qué deben hacer para que las cosas salgan mejor. Es decir, pierde cualquier tipo de participación activa en el proceso de trabajo. Mientras que en las fábricas del conocimiento, las responsabilidades de un trabajador individual se extiende durante todo el tiempo por toda la línea. En un ambiente como ese, decir a su vecino que algo está mal no es una crítica, es un acto de responsabilidad

mutua y beneficia a todos, pues la premisa principal es que el trabajo corriente arriba y corriente abajo es realmente uno y la misma cosa.

He aquí una de las características más destacadas de las fábricas de Japón, *la fábrica que trabaja unida*, en donde cada cual trata de comprender cuál fue la intención del lo que se diseño. Si no lo comprende, puede buscar el origen y preguntar qué se quería. En tanto que en otros sitios, si el diseño no es perfecto, nadie sabe qué hacer. En estos casos, como nadie desea hacer preguntas, ni mostrar que no sabe y además no se compromete a involucrarse personalmente en el trabajo, el resultado es una labor y unos productos de baja calidad. Y es que, el trabajo en equipo es parte de la práctica de la producción industrial.

De igual forma, los desarrollos se consideran de casa, lo que significa que los productos son localmente diseñados, localmente estructurados y localmente verificados, de acuerdo con las normas y susceptibilidades locales. De la mano va que siempre o casi siempre existe un grado significativo de cooperación entre los clientes y el fabricante.

Por otra parte, las diferencias internas de estatus poco tienen que ver con la instrucción formal y mucho con la educación y la experiencia dentro de la compañía. De manera que la documentación y la educación no son suficientes por sí mismas, porque aunque pueden enseñarse las reglas no puede enseñarse la manera de hacer las cosas, ya que la naturaleza del trabajo no está en los libros sino en nuestras mentes. En las fábricas del conocimiento las personas hacen los productos de una manera obvia, esto es, con sus manos, pero también hacen productos de una manera menos obvia: los hacen con la mente, el corazón y el alma.

Las fábricas del conocimiento minimizan el tiempo y el costo de llevar nuevos y mejores productos al mercado, maximizan las innovaciones de productos y procesos e integran el conocimiento dependiente de las personas en las fábricas de administración intensiva. Aparte de la minimización de los costos y la innovación de nuevos productos y procesos, la velocidad es otra ventaja de las fábricas del conocimiento.

Por todo esto, las fábricas del conocimiento proporcionan los medios para responder rápidamente y bien al progreso técnico, a las fluctuaciones de las tasas de cambio, a las extravagancias de los consumidores y a los incesantes movimientos del mercado. Lo hacen movilizando, motivando y llevando adelante a su personal para descubrir y aplicar el capital intelectual que se traduce en el éxito industrial. Su creatividad y esfuerzos culminan en un sistema experto respecto a determinadas tecnologías, habilidades de diseño y desarrollo, y los procesos de fabricación.

Capítulo IV.

Cultura y psicología del trabajador y del gerente mexicano

4.1. Una aproximación a la cultural laboral del México contemporáneo

La productividad, la eficiencia y la calidad en las empresas no son más que el resultado de lo que la gente hace, mucho más allá de los sistemas y recursos técnicos o materiales que en ellas concurren, es así que muchos de los problemas que las MIPYMES enfrentan surgen en el área humana. Éstas, para lograr su inserción y supervivencia en un mundo competitivo requieren de verdaderos líderes, que se ocupen del mejoramiento continuo, mediante objetivos bien definidos, que se concreten en efectivos programas de capacitación y en el control de resultados con retroalimentación constante.

Aunque todos participamos de la misma naturaleza como especie, no somos iguales, y como trabajadores tampoco; las personas que en una empresa se desempeñan muy bien, es probable que en otro lugar no alcancen las mismas metas.

Las raíces de las conductas laborales nacen de la psicología e idiosincrasia nacionales, donde la cultura es determinante de los comportamientos. La empresa juega entonces un papel importante, puesto que al congregar personas, se vuelve reproductora de modelos socioculturales y, al mismo tiempo, moldeadora del comportamiento de los trabajadores.

Se dice que el trabajo es una función de la personalidad y que el hombre se proyecta en su oficio o profesión. La personalidad, es lo que nos define en los grupos en que interactuamos.

La personalidad de un sujeto es la resultante de la integración y adquisición, voluntaria o no, de componentes físicos y psíquicos, es decir, de su herencia biológica, de su experiencia personal y de la influencia de su medio ambiente.

Es precisamente este último el que define al individuo en grupo, pues está constituido por los elementos sociales en que se desarrolla el individuo y se reconocen desde los hechos históricos y fenómenos culturales, hasta los procesos educativos formales e informales en que se desenvuelve una persona a lo largo de su vida.

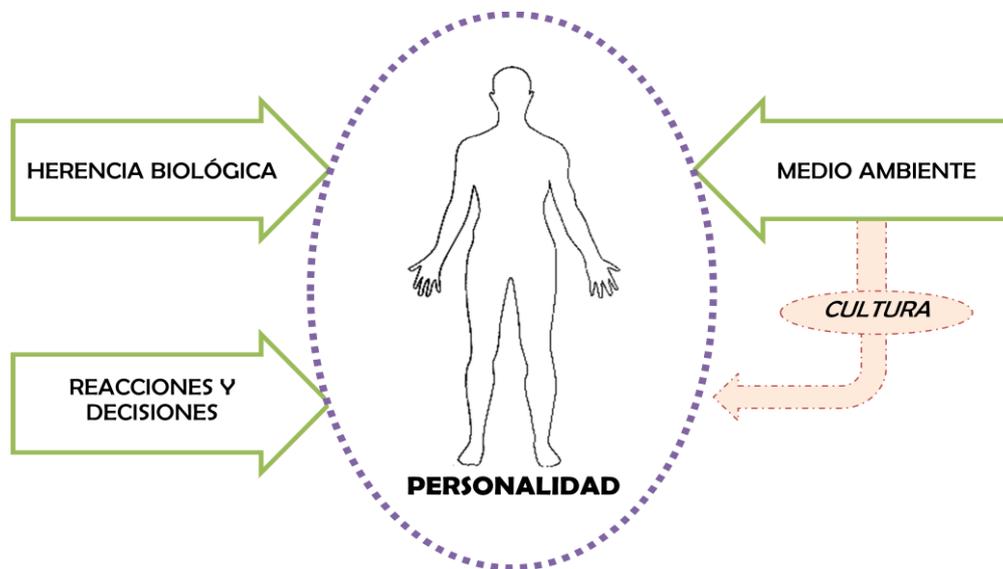


Gráfico 3. Elementos que componen la personalidad, elaboración propia con información de Rodríguez y Ramírez (2004)

Dicen Rodríguez y Ramírez (2004) que “aculturarnos o inculturarnos es dejarnos moldear por el medio” (P.9). Para el mexicano, el medio ambiente ha sido fundamental así que para entender un poco de su psicología y explicarnos su comportamiento hay que entender el origen y formación de su carácter social.

En principio, por la posición geográfica, la cantidad y variedad de recursos naturales, México es un país que podría ser rico y poderoso, pero que en su desarrollo como nación ha vivido numerosas vicisitudes históricas. De acuerdo con Rodríguez y Ramírez (2004), puede decirse que los mexicanos del siglo XXI somos un conglomerado de tres ingredientes.



Gráfico 4.2. El trabajador mexicano contemporáneo, elaboración propia con información de Rodríguez y Ramírez (2004)

1. El factor indígena: aunque plural, fue caracterizado por una cultura dominante, la azteca, que destacaba por su autoritarismo teocrático (rasgo que aún hoy se mantiene en el inconsciente de nuestra personalidad social).
2. El factor novohispano-cristiano: definido por la cultura de los conquistadores, con el absolutismo real español y bajo la ideología católica, que defendía e imponía la unidad ideológica y la uniformidad como supremo valor social y político.
3. Recientemente, desde hace cien años, debe considerarse el factor anglosajón, cuya cultura capitalista se vuelca sobre nosotros desde el vecino país del norte.

Considerando que los aztecas fueron la cultura dominante de su época, se toman sus características para describir al componente indígena nacional, entre las más distintivas están:

- Una sociedad fuertemente jerarquizada y definida.
- Dependencia de la disposición caprichosa e imprevisible de sus Dioses para su actuar en la vida cotidiana.
- Mentalidad poética, simbólica, mística, flexible, escurridiza
- Mentalidad teológica – paradójica – dramática.

- Una cultura centrada en la religión ceremonial y de magia y de escaso desarrollo tecnológico.
- Actitud fatalista, dependiente, resignada, con conciencia clara del carácter fugaz de la vida.
- Pueblo sometido y de cultura represiva y represora.

Con la colonia el choque de culturas se dio por un lado con lo mítico, mágico, simbólico y místico de la cultura indígena; y al otro lado, con lo realista, ambicioso, pragmático, técnico y aventurero de la cultura europea. De ahí que el trabajo durante la dominación española se caracterizó porque:

- La riqueza se consideraba el botín después de las batallas.
- Con la destrucción violenta de los sistemas autóctonos el trabajador pasó a la categoría ínfima de peón, cosificado y robotizado.
- El poder, el dinero y el prestigio dependían de nexos con la Corona y no con el trabajo, se procuraron el sistema de “la grilla” y “el compadrazgo”.
- Era evidente la corrupción administrativa que minaba en el pueblo el sentido de honradez y de compromiso.
- El trabajador era tomado como servidumbre, en trabajo no se consideró jamás como expresión creativa de los sujetos (trabajar es sinónimo de servir a un empleador explotador, ventajoso, punitivo).
- Tradición religiosa que interpretaba el trabajo como castigo de Dios.

Alimentados de estas características, los nietos de los conquistadores defendieron su sagrado derecho de no trabajar, por el hecho de ser herederos de derechos conquistados por sus antecesores. Durante los siglos coloniales, todos querían ser señores para vivir en la ociosidad, aceptada e integrada en la estructura sociopolítica – religiosa piramidal y estratificada de una sociedad de privilegio, no de méritos que privó en la época. Entonces el camino para adquirir dinero, poder y prestigio no era el trabajo esmerado y productivo, sino los nexos existentes con la Corona.

Estuvo siempre presente un alto grado de desprecio por las artes manuales e intelectuales como fuente de producción para de riqueza y el trabajo se identificó, más bien, con la servidumbre. Así cuando empezó la época industrial, muchas empresas nacieron como extensiones de las haciendas. Lugares donde el dueño era el único que sabía y tenía el poder, mientras que a los empleados sólo les tocaba limitarse a obedecer en todo. De aquí la cultura de tratar siempre de quedar bien con el de arriba.

Hoy, en el siglo XXI, aún nos queda una abundante herencia del prejuicio novohispano de que el trabajo manual es servil y de que el hombre de clase elevada no trabaja sino que vive de sus rentas, si no es que legisla, manda y guerrea. Pero, la influencia novohispana no lo ha sido todo, Rodríguez y Ramírez (2004), distinguen ocho situaciones que han marcado traumáticamente la personalidad del mexicano: la conquista militar, la conquista espiritual, el mestizaje, la secularización, la Independencia, la mutilación del territorio nacional, la Reforma y la Revolución. Seguramente muchos hechos más han contribuido a lo que somos hoy día, pero debido a que el concepto de nación comenzó a delinearse en la primera mitad del siglo XX, son estos los elementos que nos han integrado en la identidad nacional.

El presente, es una época que está marcada por una serie de cambios acelerados, entre los que es fácil distinguir conflictos de fuerzas culturales, con la tradición por un lado, y de fuerzas contraculturales, con la modernidad por el otro. Resultado de esto, tenemos un constante intento de conciliación de los extremos para lograr un sincretismo útil y significativo en las áreas de ciencia, desarrollo tecnológico, el cosmopolitismo, las migraciones, la adaptación de modelos extranjeros y el desarrollo social en general.

La sociedad mexicana no es una unidad bien integrada, es más bien, un gigantesco mosaico en donde todos somos culturalmente mestizos. Y en donde, con la globalización se ha hecho más notoria la coexistencia de dos naciones, en una: la nación moderna, la de la minoría privilegiada que acapara ciencia, riqueza y poder, y la antigua, formada por la mayoría oprimida y marginada. Es tal vez esta coexistencia la que alimenta nuestra ambivalencia, que en el trabajador mexicano se lee en su consideración de ser pasivo, fatalista y dependiente, pero afectuoso, obediente, humilde y cooperativo.

Claro, para comprender mejor al mexicano en el ámbito laboral, hay que distinguir entre el empresario o directivo y el personal que labora bajo la dirección de estas personas. La perspectiva del trabajo, los objetivos y los logros que ambos buscan son diferentes, pero desde luego se da una interacción entre unas y otras.

4.2. Algunas características de la cultura y la flexibilidad en las empresas mexicanas

Se comprende mejor el estilo gerencial del mexicano si se conoce su contexto organizacional, de manera que en el presente apartado se expone información disponible que ha sido posible agrupar según características del escenario que rodea al gerente mexicano.

La información sobre características de gerencia se obtuvo de un ensayo de investigación publicado por Alejandro Serralde¹⁶ en 1987 en la revista *Management Today* en español, "El estilo mexicano de dirigir" expone un ensayo a partir del estudio basado en datos comenzados a compilar desde 1975, obtenidos a partir de la aplicación de un test de estilos gerenciales desarrollado por William J. Reddin (que contempla cuatro estilos básicos de comportamiento gerencial) y calibrados para discriminar las diferencias culturales. Gracias a la información obtenida se hizo un análisis para develar una tendencia que permitió delinear el estilo mexicano de dirigir, ya que los datos provienen casi en su totalidad del sector privado, el trabajo refleja fundamentalmente las características del gerente mexicano y la influencia de la cultura organizacional de empresas privadas.

En el mencionado estudio se tomaron en consideración las evaluaciones de los propios gerentes hechas para sí mismos. Las empresas de procedencia de los gerentes analizados fue de los siguientes campos de actividad: acero, computadoras, farmacéuticos, alimentos, construcción, muebles, automóviles, deportes, productos químicos, bancos, detergentes y jabones, seguros, bebidas, equipos industriales, vestido y comercio.

La inmensa mayoría de las empresas fueron del sector privado (aproximadamente 60% de capital nacional y el resto transnacionales). Los gerentes analizados pertenecían a los niveles 1-6 con una mayor incidencia por volumen en los niveles del 2 al 4, y también con una marcada predominancia del sexo masculino; y ellos representando las siguientes áreas funcionales: dirección general, contabilidad, jurídica, finanzas, auditoría interna, recursos

¹⁶ Alejandro Serralde es consultor en efectividad organizacional y Presidente de la firma W.J. Reddin Hispania para México, Colombia, España y Guatemala.

humanos, producción, ingeniería de planta, procesamiento de datos, comercialización, control de calidad, comercio exterior e investigación y desarrollo (las más frecuentemente representadas fueron producción, comercialización y recursos humanos).

Haciendo una distinción de las características que se exponen en el mencionado ensayo se observa una tendencia en las organizaciones que apunta hacia una concepción de la empresa mexicana fundamentalmente rígida y dogmática, de gran preferencia por la formalidad y exigencia en las tareas.

Agrupando los rasgos que se mencionan y distinguiéndolos como se ha venido haciendo, se elaboró el cuadro que se presenta a continuación que identifica la información en los siguientes rubros.

LAS PERSONAS, EL APRENDIZAJE
Y EL KNOW HOW

- El factor humano puede ser tratado como un elemento accesorio y sustituible pues se tiene notable preferencia hacia los intereses empresariales, por encima de los individuales.
- El gerente mexicano es valioso para su empresa en la medida en que su efectividad responda a las exigencias de la organización.
- La percepción del rendimiento individual es netamente subjetiva (se suele dar un alto peso a los conocimientos técnicos que posee el gerente sobre las responsabilidades del puesto y en cierto modo se valora mejor al que sabe que al que puede).
- El conocimiento ha venido a ser un signo de poder, a condición de que sea reconocido por el máximo jerarca o por la jerarquía formal.
- Hay áreas de especialidad con preferencia de la jerarquía, como son el conocimiento tecnológico sobre el que está fincado el negocio, las finanzas y la mercadotecnia.
- La contratación de talento está regida por la superioridad y está influida por el grupo profesional predominante (existen arquetipos gerenciales que sobreviven generación tras generación).
- Con frecuencia los cargos importantes son ofrecidos a personas que vienen de afuera, porque no existe un régimen de sucesión gerencial.
- El desarrollo gerencial está fundamentalmente a cargo de recursos humanos y se le ve fundamentalmente como una acción de capacitación.
- Las acciones de capacitación y desarrollo se concentran en las zonas media y baja de la organización, aún sobre las gerencias.
- Las oportunidades de realización personal en el trabajo son más bien escasas, y las que existen están restringidas a quienes se manejan bien dentro de las políticas de la organización.
- Las acciones de reconocimiento al mérito del personal, pueden ser consideradas como rasgo de debilidad (se cree en el precepto de "no hacen nada extraordinario, sino cumplir con su responsabilidad").
- Tanto la solución de conflictos como la toma de decisiones están centradas en el alto mando.

<p style="text-align: center;">INNOVACIÓN Y CALIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se cree que las "buenas ideas" sólo surgen de arriba; abajo hay baja efectividad (el mérito lo tiene el plan y sus autores, muy ocasionalmente sus intérpretes). • Las innovaciones se gestan arriba y se implementan abajo tiempo más tarde, mientras que la creatividad del personal está inexplorada. • Algunos programas participativos exitosos han rendido frutos al hacer posible la implementación de ideas de los subordinados (aunque estos esfuerzos son vistos todavía con recelo y desconfianza, pues la premisa básica es "no traten de descubrir el hilo negro, simplemente cumplan con su responsabilidad"). • Los intentos hacia fórmulas heterodoxas de organización como los círculos de calidad, control total de calidad y excelencia, están en su infancia, y sólo han sido búsquedas en pos de "modelos" de éxito, en vez de esfuerzos para desarrollar la autenticidad y los valores propios de cada organización. • Todo esfuerzo de organización ortodoxo emprendido por la empresa mexicana, conduce a la creación de rutinas y a la comprensión de las tareas y sus responsables, apartándose de la liberación y la expansión que favorecen la expresión creativa.
---	--

VISIÓN, ESTRUCTURA

Y COMUNICACIÓN

- El poder goza de dos apoyos fundamentales: la jerarquía formal y los conocimientos (de ahí la centralización de la toma de decisiones).
- La gente no está dispuesta a ceder su poder a otra persona en aras de un mejor resultado para la empresa, le es más atrayente fortalecerse en el puesto y ganar posiciones de influencia, que empujar resultados sin reconocimiento.
- En las organizaciones mexicanas sólo el alto mando toma decisiones, ya sean estratégicas, operativas o administrativas, y en muy contadas excepciones el segundo nivel de comando está investido de la autoridad para decidir sin el concurso de la superioridad.
- Las estructuras se sostienen sin cambios esenciales durante el tiempo, y se insiste en esquemas tradicionalistas.
- El papel del gerente mexicano queda reducido a la implantación de decisiones tomadas por el alto mando (lo que distingue a la calidad de los gerentes, es su eficacia en la implementación).
- El flujo de información tiene preferencias, sólo unos cuantos tienen acceso y dominio sobre la información clave de la organización (de manera que se convierte en una forma de controlar actividades y delimitar la toma de decisiones, aunque genera inquietud y reacciones de especulación).
- Se da en abundancia la comunicación informal y franca; cara a cara es poco frecuente.
- La organización mexicana no favorece la comunicación abierta y mucho menos la retroalimentación multimodal (es común la retroalimentación de arriba hacia abajo, en forma de reprimenda en público, lo que da la oportunidad de hacer ostensible que sólo el que manda tiene derecho a criticar).
- La invasión de líneas de autoridad es común y las reacciones defensivas resultan cotidianas.
- En organizaciones moderadamente pequeñas, en particular las de tipo familiar, existen corrientes subyacentes por medio de las cuales algunos miembros de la jerarquía, en complicidad con gerentes partidarios de las soluciones prácticas, violan sistemáticamente los procedimientos administrativos.
- Las decisiones y los desarrollos deben seguir canales formales preestablecidos (consumiendo más esfuerzo y tiempo del disponible).
- Los tiempos de respuesta de la organización mexicana generalmente son largos y la cantidad de oportunidades que se desaprovechan es grande (la burocracia ineficiente se antepone a la respuesta ágil y oportuna).
- El reconocimiento que se hace del mercado y sus actores es insuficiente y la información procedente de esta fuente tiene circulación extralimitada.
- En la organización mexicana impera la improvisación por la

ID E INGENIERÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas y los procedimientos de control mantienen ocupada a la población gerencial (existe una espesa burocracia con la que se tiene que aprender a vivir). • Los procedimientos dejan de ser una ayuda para sistematizar operaciones y optimizar la aplicación del esfuerzo, tienen que respetarse en aras de la organización institucional (se justifican como dispositivos de control ante la falta de sentido común y la ausencia de responsabilidad empresarial del personal). • La tecnificación de las operaciones administrativas se encuentra en la era terciaria, en comparación con la tecnología disponible (la toma de decisiones se suele hacer al margen de los apoyos que ofrecen las computadoras, y los sistemas de información gerencial).
COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Eventualmente se canalizan los recursos hacia donde están las oportunidades. • En los fines de ciclos si no se agotó una partida presupuestal se busca acomodo a los recursos excedentes. • En ciertas áreas el déficit presupuestal es normal ante lo errático de la previsión.
CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura organizacional predominante se caracteriza por la formalidad estructural y la importancia que se da a la jerarquía, y también por el marcado énfasis que se da al cumplimiento de las responsabilidades. • El trabajo en equipo raras veces encuentra el foro apropiado y al propulsor de la modalidad; no está arraigado en los hábitos de trabajo, más bien impera el individualismo y la búsqueda de méritos personales, en vez de los grupales. • El legado de las generaciones de técnicos graduados en administración se ha traducido en más conocimiento agregado, más sistemas, más herramientas para la gestión, pero lamentablemente impregnados de enfoques técnicos que fertilizan la rigidez. • Los graduados en ciencias sociales se han volcado sobre las organizaciones para implantar modelos técnicos con el fin de mejorar la calidad del recurso de vida en el trabajo. • Los especialistas en recursos humanos vivieron ya su apogeo en la organización mexicana de gran tamaño, sin haber conseguido una de las metas principales: la realización personal de los individuos a través de los objetivos de la organización.

Tabla 5. Clasificación de características de cultura y flexibilidad en la organización mexicana

Aunque podría decirse que la organización mexicana es tan rígida como la americana o la europea, y que padece los mismos defectos y goza de los mismos atributos, hay que mencionar que tiene peculiaridades que le dan grados de libertad en medio del estatismo que supone la organización burocrática.

Entre las peculiaridades resaltan las que tienen una inclinación a las relaciones informales como recurso para aminorar las presiones, a través de pactos personales, por el inagotable e inexplicable repertorio de improvisación y su notable capacidad de adaptación y por la indiscutible fidelidad.

4.3. El gerente mexicano

En cuanto a las características del gerente mexicano, Serralde (1987) destaca el hecho de que la autoridad formal es el principal mecanismo de influencia para la administración, el cual requiere de las condiciones estructurales necesarias para ejercerla, así como de un grupo de subordinados disciplinado, y de tareas bien definidas, repetitivas y libres de complejidad.

Además, distingue algunas singularidades del gerente mexicano:

- En el terreno formal del trabajo exhibe una relación impersonal con los individuos conectados a su campo de responsabilidades y suele esforzarse por destacar las diferencias de estatus.
- Se preocupa por conocer las reglas antes de comprometerse a responsabilidad alguna y hace continuos esfuerzos para manejarse conforme a las políticas de la organización. Se muestra orgulloso de su sistema de valores y hace de él la doctrina que inspira sus acciones de liderazgo.
- Su sentido de justicia es notable, sobre todo cuando se trata de evaluar el rendimiento de los demás. Considera que lo esencial de su trabajo consiste en asegurar que las cosas ocurran dentro de los términos previstos, y con frecuencia dice no poder entender cómo la gente a su cargo pasa por alto lo obvio y descuida detalles capitales. Tales

desviaciones le irritan y arremete con enojo hacia los "culpables" y ordena la corrección con urgencia, profiriendo amenazas que en general apuntan a la desautorización y a la degradación de los subordinados.

- Planifica y organiza al detalle el trabajo de sus subordinados, es exigente y demandante en el cumplimiento de sus órdenes o las de la superioridad y practica una supervisión hostigosa para asegurar la consecución de sus objetivos.
- Responde con agresividad, ya sea en forma directa o por medio de ironías.
- Con aquellos colegas con quienes puede compartir los mismos valores, suele desarrollar ligas de identificación y afecto de tal solidez, que al traducirse en camaradería juega un papel importante en la consecución de resultados organizacionales o en la obstrucción de planes con los que no comulga.
- Una característica particular es su regular ambivalencia bajo condiciones de presión, que lo llevan a moverse en la ambigüedad en decisiones que podrían comprometerlo, le conducen a aceptar responsabilidades más allá de sus fuerzas (puede mostrarse blando cuando debiera ser firme y rudo cuando debiera ser accesible. Llega a verse, creando un ambiente de inconformidad y desconfianza).
- Así pues, llega a ser un hombre de equipo cuando al frente de éste hay una persona de mayor capacidad de comando que sabe canalizar la competencia frontal que usualmente se desata entre personas de su nivel.
- En general no emprende ningún esfuerzo formal para preparar a sus subordinados, y acaso será capaz de dosificar partes de su experiencia a quien reconoce como persona de su confianza.
- En el manejo de la autoridad es donde el gerente mexicano tiene una de sus mayores debilidades. Su debilidad con frecuencia se torna en virtud, ya que su servidumbre a menudo encaja en las expectativas del sistema, y su disciplina hacia la superioridad casi siempre es bienvenida en la organización burocrática.
- El gerente mexicano aboga por la libertad de acción pero para él mismo, y tendrá debido cuidado para mantener continuamente informada a la superioridad sobre sus planes y objetivos, reportando con puntualidad lo que procede para evitarse la penosa supervisión del jefe.
- Su concepción de la autoridad no tiene paralelo y para él, no puede existir organización sin autoridad, aunque podría expresarse mejor si se dijera sin obediencia (llega a afirmar que para ser buen jefe se necesita haber sido buen subordinado).

- Cualquier cambio de calidad jerárquica le emociona.
- El gerente mexicano es una persona de entrega total por su causa, y buscará que la causa de la organización corresponda a la propia.
- Es capaz de resistir descalabros antes que claudicar (responde a los desafíos, siempre que su causa esté representada, porque de otra manera se encuentra la negación rotunda cuando la causa no le inspira).
- Se esfuerza por conseguir que la gente “se ponga la camiseta”, que viene a significar que estén dispuestos a luchar por los mismos objetivos que él, y cuando descubre que alguien “no la tiene puesta”, prefiere invitar a abandonar antes que intentar cualquier recurso motivacional.

Ante las nuevas dinámicas del mundo y sobre todo considerando que todo cambia y cambia constantemente Serralde, en su estudio también observa los factores que intervienen en la adaptación al cambio. Entre sus conclusiones al respecto esta que el gerente mexicano muestra una resistencia al cambio en un nivel moderadamente bajo, con lo que puede decirse que es más adaptable que inadaptable y en condiciones de alta exigencia se muestra persistente, tenaz obstinado, determinado, práctico y emprendedor. Es capaz de resistir fuertes presiones sin perder su nivel de efectividad, excepto que continuamente representa una acechanza para el equilibrio social, por su apego a la autoridad. Cuando se ve precisado a aceptar un cambio quiere entenderlo primero, para terminar accediendo. En condiciones extremas, cuando se siente importante para conciliar los diferentes intereses, termina por ceder ante la postura más fuerte, pasando a asumir un papel de debilidad. En materia de cambios que afectan su estatus o sus intereses individuales, ofrece una resistencia frontal, agresiva y determinante.

En general, pueden destacarse elementos importantes como fuentes de oportunidad para trabajar con el gerente mexicano:



Gráfico 4. El estilo mexicano de Dirección, elaboración propia con información de Serralde.

Puntualmente pueden desglosarse a los elementos mencionados en los aspectos que se enunciarán a continuación.

4.3.1. Principales atributos

El gerente mexicano destaca por lo general en los siguientes campos:

- **relaciones con la superioridad**
 - Su facilidad de relación con la superioridad reside en su vocación por la autoridad (por lo que sus jefes lo pueden considerar una persona confiable, predecible la mayor parte del tiempo, adaptable y disciplinada).
 - La relación con sus compañeros se da principalmente en medio de la formalidad, aunque puede ser informal fuera del contexto de trabajo si logra una identificación de valores comunes.
 - Asume con seriedad la evaluación que recibe de la superioridad y se muestra dispuesto y comprometido para corregir las desviaciones que se le señalan.
 - Continuamente se muestra como un hombre institucional, comprometido con las políticas y con la filosofía de la organización
 - Prefiere vías formales de comunicación y observa al detalle los asuntos de protocolo y no tiene reservas para acatar reglas no escritas sobre el cuidado personal y la presentación.

- A menos que caiga en una región de competencia personal, por considerar que su jefe no tiene el calibre suficiente, se mostrara invariablemente como un buen subordinado, confiable y comprometido.

- **implementación de decisiones**
 - Por las limitaciones estructurales citadas con antelación, el gerente mexicano no toma decisiones, resuelve problemas. Su papel en este terreno se reduce a la implementación, para lo que la disciplina, el compromiso hacia la empresa, su liderazgo y su perseverancia, constituyen el mejor apoyo. Su limitada orientación hacia las relaciones le lleva a utilizar el mecanismo de autoridad-obediencia para disminuir los efectos de la resistencia mostrada por sus subordinados, y finalmente conseguir la implementación de decisiones en términos aceptables de tiempo. Llega a ocurrir, sin embargo, que la decisión en cuestión representa tal afronta para los subordinados, que el gerente se ve precisado a conciliar los intereses de éstos con los de la superioridad, cayendo en ese momento en transacciones que le permiten llegar tan solo a estados de relación aceptables, que sacrifican algún efecto de la decisión. No obstante, el gerente mexicano es el eficaz ejecutor de las decisiones superiores.

- **influencia**
 - La influencia que el gerente mexicano descansa en su magnetismo y en su poder de persuasión.
 - Moviliza a sus subordinados apoyándose esencialmente en su poder jerárquico, pero si fuere necesario está dispuesto a usar su poder personal basado en un mayor conocimiento y experiencia, en un manejo directo de la información y en una influencia persuasiva que hace predominar su carácter sobre el de los demás.
 - En medio del contexto burocrático, climatizado para el predominio de la autoridad, no tiene problema alguno para lograr el sometimiento.
 - Impulsando directrices de la superioridad puede conciliar puntos de vista adversos, así como integrar los esfuerzos de sus subordinados, ante lo cual generalmente se ve errático, por su dificultad para discriminar en esas circunstancias lo trascendente, terminando por afectar el resultado final (ocurre en situaciones en

las que no siente tener el dominio de los conocimientos en cuestión).

4.3.2. Principales debilidades

- Numerosas son las áreas en las que el gerente mexicano debe mejorar, pero quizás las que le traerían mejores dividendos a corto plazo son:
- **Planeación**
 - La centralización del poder inhibe la planeación, y en las organizaciones mexicanas existe un nicho de poder del que dependen las decisiones estratégicas, de donde realmente debe arrancar la planeación. Los planes existen, pero generalmente han sido elaborados en otro estamento y al gerente mexicano principalmente le toca implementar con base en disciplina y con muy poco compromiso.
 - De las decisiones operativas y administrativas, en las que el gerente tiene más influencia suele hacerse más planeación (lo cual lo lleva más a actuar sin pensar).
 - Los planes casi nunca se materializan como fueron concebidos; la concertación de esfuerzos se ve interrumpida para tomar la vía de la improvisación; y la evaluación final tiene que hacerse con salvedades.
 - No existe tampoco en el gerente mexicano el hábito y la disciplina para evaluar periódicamente los planes. La evaluación se lleva más al contexto del rendimiento personal que al de los esfuerzos comunes.
- **Manejo de conflictos**
 - El gerente mexicano muestra una inhabilidad seria en el manejo de conflictos (desconoce la trascendencia de esta habilidad interpersonal y su pasión por la autoridad le llevan a un manejo coaxial de los conflictos: supresión o ruptura).
 - Los subordinados del gerente mexicano no gozan de toda la libertad que requieren para expresar lo que piensan, sienten y desean; cuando lo hacen, surgen los conflictos.
 - Por otro lado, el gerente mexicano no usa el conflicto como herramienta gerencial, sino que lo padece y lo sobrelleva.
 - Al conflicto se le da otra connotación, más en el terreno de los buenos modales que en el del equilibrio social (la gente cree que es de mal gusto enfrentarse abiertamente cuando se disiente, y crece reprimida).

- **Trabajo en equipo**

- El trabajo en equipo representa para el gerente mexicano, el desafío a vencer.
- Los patrones culturales que rodean al mexicano contemporáneo no favorecen la formación de una mentalidad colectiva (aunque ante intereses personales pueden surgir alianzas).
- Se dan con mayor frecuencia las alianzas informales en torno a objetivos personales que en torno a objetivos organizacionales.
- Unido a lo anterior subyace la falta de práctica de las habilidades de trabajo en equipo (el sistema jerárquico favorece el individualismo). El gerente mexicano con sus estilos gerenciales Burócrata-Autócrata,

4.4. El trabajador mexicano

En las empresas, suele ser que los problemas no tienen relación completa o directa con el trabajo en sí, sino más bien con las relaciones humanas y las actitudes de las personas en relación con el trabajo. En las MIPYMES mexicanas esto sucede de manera curiosa pues en la cultura mexicana existe una notable actitud ambivalente hacia la vida y el trabajo, y es que aunque se rechaza la autocracia el trabajador se somete a ella. Al respecto Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez (2004) distinguen que:

El mexicano no puede tener una actitud “inocente” o neutra hacia el trabajo. Pesan sobre él 300 años de Colonia y dos siglos de distorsiones y perversiones en el terreno laboral. Su vivencia del trabajo no fue la de un valor, sino la de un antivalor. Esta tara cultural no puede deshacerse de la noche a la mañana; pero sí es posible irnos reeducando paulatinamente (p.79).

Es cierto que si se quiere hacer una distinción a profundidad de las características del mexicano, se revelará que existen algunas diferencias entre el trabajador mexicano de una zona a otra del país. Estas diferencias surgen, primero, debido al clima que impera en cada zona, luego quizás por la carga cultural presente en cada región, pero pese a los factores que puedan influir,

identificados como una sola sociedad mexicana, todos conservamos una idiosincrasia general muy característica.

Rodríguez y Ramírez (2004) han distinguido precisamente características generales según la zona del país (norte, sur-sureste y centro) que se quiera tratar, entre éstas encontramos que:

- En el norte necesitan esforzarse más para lograr su supervivencia a causa del clima extremo, del excesivo calor veraniego y de las bajas temperaturas invernales. Se ha observado que los habitantes de climas extremadamente fríos son más industriosos y trabajadores que aquellos de climas templados o permanentemente cálidos (porque en los climas fríos la gente tiene que ser activa para generar calor, además debe ser previsor y ahorrativa para las épocas de escasez de recursos). Así que las particularidades del mexicano norteño están en ser un hombre más austero, disciplinado, previsor y activo.
- En el sur y sureste de la República nos encontramos con mexicanos menos activos (debido al clima cálido), más despilfarradores con sus abundantes recursos naturales y con más inclinaciones hacia las diversiones y las fiestas populares, así como más alegres y jocosos.
- En la Meseta Central, donde el clima es más bien templado, la gente es más tranquila, servicial y hasta afectuosa. En la Ciudad de México encontramos diferencias socioeconómicas y culturas muy marcadas, sobre todo porque en ella se encuentran habitantes provenientes de todas las regiones del país, y es que aunque la Ciudad de México se encuentra en la zona central, debido a que es una metrópoli sobre poblada y cargada de presiones de tiempo y económicas por la competencia derivada de la escasez de recursos, estos son elementos que sin duda, generan diferencias notorias con el resto del país.

Por otra parte, el desarrollo industrial que ha tenido el país ha sido un elemento esencial en el cambio del estilo de vida del mexicano; pues en muy corto tiempo el campesino ha llegado a convertirse en obrero, cambio que ha provocado conflictos en su estilo de vida, pues pasó de un estado apacible, contemplativo y resignado ante las adversidades naturales, muy característico de quien se dedica a la siembra y tiene que esperar pacientemente las cosechas, a una vida de producción fabril que es mucho más activa, con horarios de trabajo preestablecidos y en donde se requiere de un alto grado de disciplina, precisión y esfuerzo.

Como sociedad, nuestro pasado histórico y la carga psicológica de que nos alimenta nuestra riqueza multicultural, nos hace tener marcados rasgos, Rodríguez y Ramírez (2004) han distinguido algunas peculiaridades principales desde valores, hasta rasgos de actitud del trabajador mexicano común, como:

- Los valores fundamentales de los mexicanos son la familia, la patria y la religión. Consideran que la libertad es un valor muy importante, más que la igualdad y se colocan en contra de la violencia como medio para apoyar el cambio social o político.
- Aunque puede que no sobresalgamos en valores de logro como la iniciativa, la ambición, la independencia, la audacia y la perseverancia, es cierto que cultivamos valores de convivencia, como el respeto afectuoso, la bondad, la humildad, la paciencia, la tolerancia, la amistad, la resignación.
- El hombre mexicano aprende de su núcleo familiar a desarrollar ciertos valores: lealtad, cooperación y afecto, así como servicio a los demás; aspectos que contribuyen al desarrollo y crecimiento sano de un individuo siempre que no se llegue a la sobreprotección y al exceso que crea dependencia y minusvalía.
- Costumbres y tradiciones mexicanas refuerzan el valor de la familia como fuente de apoyo y protección, así como su orientación al afecto y amor como base fundamental de las relaciones.
- Existe una percepción de baja autoestima del mexicano, la cual se debe a una excesiva y mal entendida humildad que él mismo se autoimpone a fin de destacar el valor y la grandeza de los símbolos en los que cree.
- Gran parte de las actividades del mexicano se dirigen a la ceremonia, la comunicación, la identificación con estos grandes símbolos, instituciones, personas y personajes, lo cual le proporcionan seguridad.

Todos los aspectos alrededor del trabajador mexicano que tiene que ver la cultura nacional, al ser revalorados en sus dimensiones genuinas pueden ser altamente positivos, lo malo es que los mismos aspectos, si se llevan al extremo producen comportamientos negativos. A partir de Rodríguez y Ramírez (2004) se han distinguido las características generales del trabajador mexicano, destacando las expuestas en el siguiente gráfico.



Gráfico 4.4. Características del trabajador mexicano, elaboración propia con información de Rodríguez y Ramírez (2004)

En los siguientes párrafos se desglosan características que se han identificado del trabajador mexicano, del subordinado común de nivel operativo y mandos medios.

4.4.1. Principales atributos

Los aspectos más positivos del trabajador mexicano los encontramos en su actitud servicial, inclinada a la colaboración, siempre y cuando se sienta aceptado y valioso. En el ambiente laboral esto le ayudará a fácilmente, por este medio, desarrollar lealtad a la empresa.

Los mexicanos están siempre dispuestos al servicio y en principio a la cooperación, el mexicano es un ser presto a dar y a compartir desde lo material hasta lo espiritual, y fácilmente encuentra apoyo y comprensión en sus semejantes. Sus modales corteses y ceremoniosos no son meros formalismos; detrás de ellos se esconde un genuino calor humano. Y en especial, sus celebraciones y fiestas no son meras catarsis y válvulas de escape, sino conatos de entrega y comunicación.

En condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente trabajador, dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor, pero necesita saberse valorado, útil e importante. En los Estados Unidos, el trabajador mexicano se distingue en su desempeño (quizás se debe a que está bien remunerado).

Por otra parte, su arraigada religiosidad lo defiende para que no sea un ser desesperanzado ni desesperado, pese a ser inhibido y melancólico, es así que en las más tristes circunstancias conserva su fe en Dios y en la vida. De la mano de este aspecto está su predisposición a sobrellevar la vida y su actitud un tanto lúdica, que le permite encontrar la vida lo suficientemente agradable como para poder gozarla y mantener una apreciable actitud y capacidad hacia el trabajo.

Su sentido del humor también permite al mexicano adaptarse a cualquier adversidad, este sentido del humor le permite superar las adversidades y ser alegre y social. Sus expresiones se transforman en un comportamiento jocoso que requiere de ingenio, lo cual representa una amplia base para el desarrollo de la creatividad. Es precisamente su capacidad imaginativa la que le permite improvisar sobre herramientas, métodos y hasta resolución de problemas, pero esta capacidad imaginativa conviene orientarla más al esfuerzo creador que a las soluciones improvisadas.

En este sentido, su ingenio puede aprovecharse para el mejoramiento de la calidad de los servicios y productos, su capacidad creativa lo predispone y acerca a lograr una alta calidad en la producción; pues en un sentido subjetivo, al mexicano le gusta lo bonito y valora en buena medida la belleza y el arte.

Otra cualidad del mexicano es su flexibilidad, por lo que se encuentra dispuesto a colaborar en tipos de producción muy diferenciados, a fin de cumplir las exigencias de los clientes. Por otra parte, esta misma actitud flexible, adaptativa, de nuestro pueblo permite aceptar la divergencia de opciones y propicia la armonía y la cordialidad; claro que si se exagera provoca una perspectiva fatalista de la vida, resignada y sumisa. En cambio, valorada en el justo medio, esa flexibilidad aminora las frustraciones y favorece la salud mental.

Otro aspecto muy favorable del mexicano es la facilidad con que se puede relacionar y la alta valoración de los amigos, así como su extroversión al manifestar sus sentimientos. El mexicano suele mantener una actitud solidaria con la familia, con el grupo y la sociedad, lo cual son factores positivos que pueden aprovecharse para el desarrollo social.

El conjunto de estas características de sociabilidad le ayudan a propiciar una buena y rápida integración a equipos de trabajo, y representan una plataforma para construir un ambiente cordial y armonioso que permite la satisfacción tanto de necesidades sociales como de seguridad emocional. Puede decirse que pese al machismo mexicano, al hombre en tanto a sus características afiliativas, se le permite ser más expresivo, lo que facilita la comunicación afectiva en sus grupos de pertenencia. Claro que también habrá que observarse un grado de respeto mutuo, aprecio y fidelidad como elementos esenciales para mantener la unión y la integración.

Esta serie de atributos “el respeto y la obediencia, unidos a su flexibilidad e ingenio, hacen que el trabajador mexicano sea muy apreciado en otras culturas” (Rodríguez y Ramírez, 2004, p.110). Y es que en las MIPYMES mexicanas tenemos tanto o más talento y potencial que los habitantes de otros países, pero lo que tal vez hace la diferencia es la responsabilidad y la valoración de las personas en estas empresas. Por un lado hace falta aumentar la responsabilidad de los trabajadores, y en contraparte hay que fomentar el aprecio de los valores y las personas de parte de los gerentes y empresarios.

4.4.2. Principales debilidades

Como ya se comentó, el mexicano es un ser ambivalente, su comportamiento acerca de un mismo aspecto puede ir de un extremo a otro, es decir, lo que en algún momento puede ser uno de sus más apreciables atributos, podría convertirse en una de sus más grandes debilidades, variación que depende de variados factores, tanto personales como ambientales.

En el trabajo las condiciones que predominen serán determinantes para potenciar cualquiera de los dos aspectos, y es que cuando las cualidades del mexicano se llevan al extremo opuesto, podemos encontrarnos con características como las que se mencionan a continuación.

De principio hay que considerar la salud emocional del trabajador, pues el estado anímico es un factor determinante para lograr el equilibrio de las personas, y por tanto, el equilibrio y desarrollo mismo de las empresas. Este estado anímico emocional se compone del estado físico y psicológico de las personas. Cuando ambos aspectos se encuentra en equilibrio, la persona que lo vive, se encuentra con una sensación de tranquilidad, satisfacción de los logros personales, se siente valorada por los demás e interesada en las cosas.

En los mexicanos sucede que más de la mitad, se encuentra en un estado anímico que va de lo negativo a lo muy negativo, razón por la cual desarrolla y proyecta una serie de rasgos débiles en su entorno. En lo laboral se identifica que el trabajador mexicano tiene poco aprecio de sí mismo, lo que se refleja en altos índices de ausentismo, de impuntualidad, de accidentes y de enfermedades relacionadas con el trabajo, así como una alta rotación de empleos. Y es que falta porque no se siente útil o valioso; llega tarde por lo mismo. Este desprecio a sí mismo se revierte en desprecio a su propio trabajo y al de los demás, todo es síntoma de la misma enfermedad.

Por otra parte, desde un sentido sincrético de nuestra formación histórica, cultural y religiosa, el mexicano desprecia la muerte, de ahí que no respeta y le es difícil acatar las normas de seguridad e higiene, además muestra una actitud resignada y fatalista ante la vida, una percepción distorsionada del tiempo junto

con su sentido mágico-religioso que le hace aceptar cualquier eventualidad de esta naturaleza.

En el aspecto más social, pese a que los mexicanos somos muy amigables y buscamos compañía con otros, es común encontrar en el otro lado de la moneda, una actitud desconfiada, insegura y dependiente que impide la participación colaboradora en grupos o equipos de trabajo. Al respecto muchos mexicanos se mantienen con reserva y a la expectativa, hecho que posiblemente deriva de haber sido engañados y manipulados por siglos. Y es que históricamente puede decirse que se ha abusado de la actitud servicial de los mexicanos, lo cual nos enfrenta a mostrarnos cautelosos hacia el dirigente y hacia los compañeros en el lugar de trabajo.

Es cierto que el mexicano es una persona muy sociable, lo cual se explica debido a su necesidad de aprobación del otro, derivada de su dependencia y menos valía de sí mismo. Pero pese a la necesidad de compañía no hay participación grupal y difícilmente se logran conformar buenos equipos de trabajo; por la manifiesta falta de compromiso de los demás, el mexicano nunca puede estar seguro de lograr algo en grupo o con la participación de todos.

Pasa que el trabajador mexicano puede trabajar efectivamente en equipo y puede también desarrollar un verdadero sentido de lealtad al grupo, pero cuando descubre en su trabajo la falta de compromiso de los otros, su lealtad se limita a la protección mutua, a la complicidad con sus compañeros de trabajo en caso de cometer indisciplinas, errores o incumplimiento en el trabajo. Esto es el reflejo de una cultura sobreprotectora.

Cuando se ha llegado al extremo, el trabajo en equipo es prácticamente inexistente e incluso se llega a notar una competencia por sobresalir y obtener logros individuales, aunque para ello se tenga que recurrir el boicot de los demás. Se hace presente una fuerte lucha por el poder y en las empresas, las áreas funcionales suelen convertirse en feudos que compiten entre sí, por lo que la colaboración y los trabajos interdependientes son poco frecuentes.

También encontramos que en las empresas mexicanas están presentes un exceso de parloteo del personal y un exceso de celebraciones que se

conmemoran no trabajando, lo cual repercuten directamente en la productividad. Y es que pasa que en México existen oficialmente un número considerable de días no laborales, además de que muchas empresas otorgan días de descanso obligatorio, hechos que se deben fundamentalmente a las históricas conquistas sindicales

Es precisamente el tema sindical un tópico especial en el estudio de la cultura del trabajador mexicano, es este otro reflejo del arraigado paternalismo del pueblo. El papel de los sindicatos mexicanos es esencialmente el de abogar por sus representados, siempre exigiendo mayores sueldos, más prestaciones, reducción de actividades y hasta de responsabilidades. Discursos que suelen carecer de propuesta productiva y aportación por parte de los trabajadores y que suelen quedar lejos de crear sinergia, aportan incertidumbre y desconfianza en los centros de trabajo.

Por otra parte, el mexicano se rehúsa a asumir el liderazgo, los motivos pueden ser varios, entre ellos está el temor a ser rechazado, el considerar que no está suficientemente capacitado, el que el nuevo puesto representa mayor responsabilidad o porque cree que tal vez termine siendo el único que trabaje: todas estas, son posturas del trabajador mexicano, derivadas de la alta necesidad de ser aceptado, la escasa estimación de sí mismo y la desconfianza. Y son seguramente también razones de la escasez de liderazgos auténticos, democráticos y participativos.

En realidad, para el trabajador mexicano sus expectativas de obtener logros, reconocimiento y autoestima son escasas, su sentimiento de minusvalía le hace suponer que difícilmente puede lograr algo grande, y menos por sí solo. Preferiría unirse a otros pero, como desconfía de principio de él mismo y luego, de los demás, no se arriesga. El camino más seguro que puede encontrar es la búsqueda de una mejoría económica que le lleve a ascender en la escala social y poder ser importante a través de sus bienes materiales o bien, de sus conquistas amorosas.

Sucede que el mexicano cree vehementemente que el único recurso para satisfacer sus necesidades, inclusive la de estima-autoestima y autorrealización, es a través del dinero, de hecho muchos mexicanos ven en el

trabajo sólo un medio para subsistir “de lo que sea”, pues lo que finalmente busca es el dinero. Pero sucede que vivimos en una época en la que obtenerlo, acumularlo o retenerlo se hace verdaderamente difícil, sobre todo con tantas crecientes necesidades a cubrir de los patrones de conducta consumista, además de los fenómenos económicos como la inflación.

Caso de Estudio

Para el presente trabajo se toma como referencia una MIPYME en donde se está llevando a cabo la reingeniería administrativa bajo el enfoque de las fábricas del conocimiento.

A continuación se hace una breve exposición de los antecedentes y características de la empresa y se destacan algunas de las dificultades y retos que enfrenta en su cambio hacia una fábrica del conocimiento.

La empresa “Avante” es una Micro empresa de la industria metalmecánica que tiene sus orígenes en 1990, cuando el Sr. V. Flores tuvo la idea de emprender un negocio que le ayudara a tener ingresos extras a su actividad principal y que en el mediano plazo favoreciera la creación de fuentes de empleo para su familia.

Con el consejo de una persona que se dedicaba a fabricar piezas refaccionarias industriales, y tenía ya bastantes años de experiencia en la industria, el Sr. V. Flores logró poner en marcha su negocio como un pequeño taller de mantenimiento industrial hasta el año de 1994.

En dicho taller, el Sr. V. Flores se dedicaba sólo a financiar los proyectos por realizar y a supervisar asuntos de la administración general; pues habiendo alentado desde el momento de su idea hasta la consolidación de la misma, los estudios técnicos de su hijo en el área de máquinas-herramientas, había dejado a cargo de él, quien aún se encontraba estudiando, la operación directa del negocio.

Durante seis años el negocio operó sin registros oficiales, así que fue hasta el año 2000 en que se iniciaron operaciones de manera formal, con el registro de la empresa como persona física a cargo del Sr. A. Flores Fuentes. Más tarde padre e hijo se convirtieron en socios y después el Sr. V. Flores, cedió completamente la administración de la empresa a su hijo, sin embargo, nunca dejó de actuar como consejero en las decisiones trascendentes.

En los primeros años su hijo se dedicó únicamente a brindar servicio de mantenimiento industrial, debido al limitado equipo y capacidad de la empresa,

a medida que se recapitalizó paulatinamente se comenzó con la fabricación de herrajes troquelados para muebles tubulares, lo que tuvo éxito y permitió que para el año 2001 se adquirieron algunos otros equipos y se hizo posible también la adquisición de un predio, donde comenzaron a edificarse las nuevas instalaciones con capacidad para albergar las nuevas máquinas y manejar un mayor volumen de material.

Al año siguiente, se tenía una mayor capacidad de producción, lo que permitió la manufactura de herrajes para ferretería.

En el año 2004 se asocia otro familiar y se compra un equipo de galvanoplastia, que después de un par de años dejó de funcionar por problemas en la administración y conflictos familiares. Así mismo se diversificó a través de la fabricación de herrajes metálicos, convirtiéndose en una empresa maquiladora para una empresa que provee soportes para la industria automotriz.

Hoy, la empresa aún se dedica a dar servicio de mantenimiento industrial, a la fabricación de máquinas dobladoras de tubo y al maquinado de piezas como refacciones para máquinas y tiene como principal actividad, la manufactura de herrajes en dos líneas de productos, una, la línea de productos dirigida a la industria de la mueblería, y otra, para la industria ferretera.

Formalmente Avante, según la *Ley para el Desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*¹⁷, está clasificada como una micro empresa del sector industrial. AVANTE es una empresa del sector secundario de la industria metalmecánica¹⁸ que tiene como actividad principal el procesamiento de lámina de acero al carbón.

¹⁷ Ley Federal Mexicana, publicada en el Diario Oficial de la Federación en 30 de diciembre de 2002.

¹⁸ **La industria metalmecánica**, es el sector que comprende las maquinarias industriales y las herramientas proveedoras de partes a las demás industrias metálicas, siendo su insumo básico el metal y las aleaciones de hierro, para su utilización en bienes de capital productivo, relacionados con el ramo.

La metalmecánica, estudia todo lo relacionado con la industria metálica, desde la obtención de la materia prima, hasta su proceso de conversión en acero y después el proceso de transformación industrial para la obtención de láminas, alambre, placas, etc. las cuales puedan ser procesadas, para finalmente obtener un producto de uso cotidiano. CANTV(n.d.)La industria metalmecánica y sus derivados. Consultado el 5 de noviembre de 2009, página web: <http://db.paginasamarillascantv.com.ve/guiadetalle.jsp?id=171497&pSum=35&pCat=16>

Así mismo, esta empresa se encuentra conformada de acuerdo con la siguiente estructura organizacional:

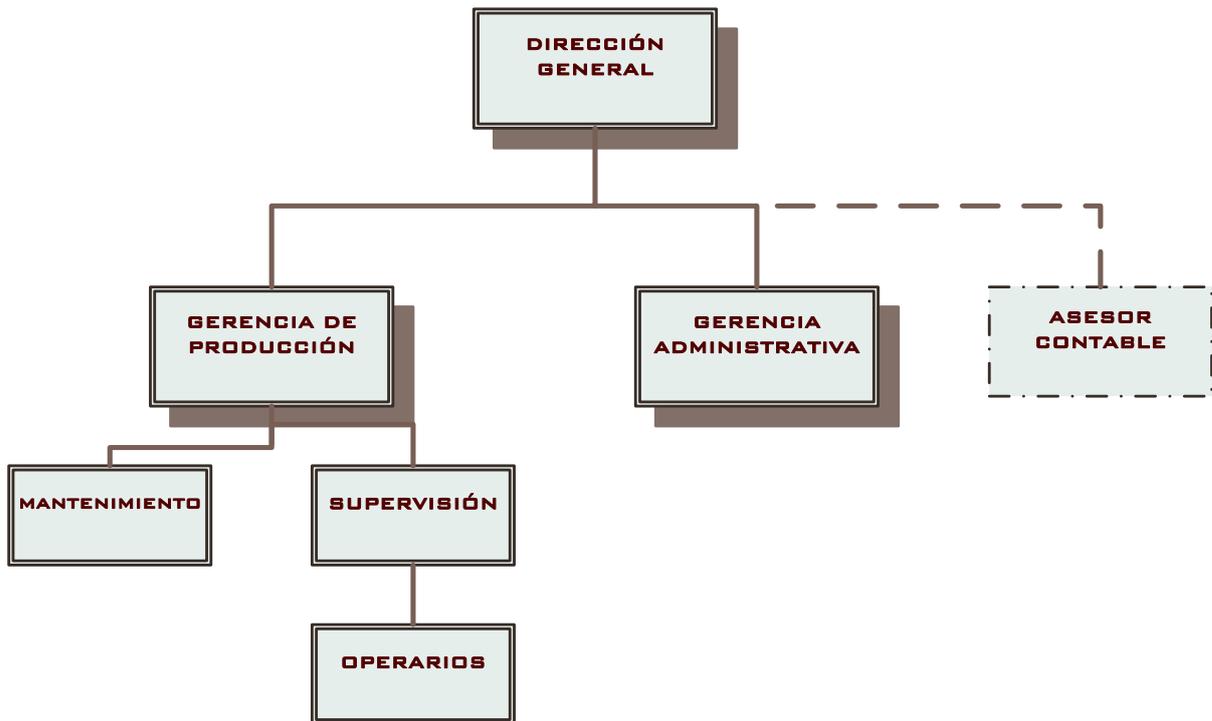


Tabla 4.5. Organigrama Avante

En la empresa, algunas de las actividades y responsabilidades de los integrantes de la organización son compartidas, y se suele involucrar a los empleados como colaboradores en todas las áreas y procesos.

Actualmente, Avante se enfrenta a un mercado competitivo y a una compleja y difícil situación en el entorno macroeconómico, a lo que, en respuesta ha comenzado a orientarse a nuevas prácticas y estrategias.

Avante, como una buena parte de las MIPYMES en México, es una organización que ha realizado sus actividades de forma empírica, mismas en las que se han observado dificultades:

- En el área de operaciones, se tienen problemas que tienen que ver con: capacidad de producción, baja eficiencia de la mano de obra directa, maquinaria y equipo tecnológicamente obsoleto, problemas de mantenimiento y reparación de maquinaria, distribución de planta poco favorable para la fluidez de los procesos, ambiente de trabajo con

eficiente higiene y pocas medidas de seguridad y constantes paros y/o demoras en las líneas de producción.

- En cuanto al área finanzas, la empresa no lleva un control documentado sobre su situación financiera, excepto por los registros fiscales que se le requieren y con que cumple de manera periódica. Fuera de las disposiciones hacendarias no se lleva más que registro manual de notas de venta y facturas.

No existen presupuestos ni se contemplan planes de financiamiento. Si se recurre al financiamiento es porque se ha trabajado en mantener relaciones de confianza con los proveedores, quienes ya tienen otorgadas líneas de crédito bastante flexibles.

La empresa no cuenta con registro de inventarios, por lo que no se puede calcular el monto de la inversión con que cuenta.

- En cuanto a la mercadotecnia, esta se restringe únicamente a la labor de venta que se hace periódicamente vía telefónica ofreciendo los productos. No hay un real seguimiento de la venta ni se han determinado.

La entrega de producto no siempre logra estar en tiempo y forma, con esto se percibe que es baja la eficiencia en la producción.

- En lo que tiene que ver con el personal, parecen trabajar sin muchas motivaciones y lo hacen únicamente por cubrir sus necesidades básicas. Los trabajadores se muestran responsables por cumplir con metas de producción, pero más allá de ello; no se ven comprometidos con algún objetivo claro de la empresa. Por otro lado, las operaciones exige de un alto grado de atención y concentración, por lo que la interacción entre los individuos está sujeta a cierto grado de tensión; cuando las actividades pueden ser más relajadas no se logra observar una gran integración social, más allá de lo mero formal y requerido por las actividades.
- En cuanto a la gerencia, ninguno de los procesos se encuentran documentados, la administración se lleva a cabo por intuición y empíricamente, de acuerdo a las recomendaciones de personas cercanas que ya tienen alguna experiencia en la industria.

Prácticamente no existen planes y se actúa respondiendo a contingencias, a decir verdad, no hay objetivos claramente establecidos. Asimismo, todas las actividades son del conocimiento de la gerencia y la mayoría debe pasar por su autorización, cuando no sucede esto, es porque se ha delegado autoridad y responsabilidad, la gerencia suele estar al pendiente del desarrollo de las actividades hasta su culminación. La comunicación suele ser fluida en ambos sentidos, pero no se llegan a tomar en total consideración las opiniones del personal operativo.

Aunque pareciera que en los últimos párrafos sólo se han enunciado defectos en la operación y administración del negocio, sería errado afirmarlo, pues la empresa ha logrado crecer y subsistir por más de quince años, durante los cuales las condiciones macroeconómicas no han sido del todo favorables.

Como se ha mencionado, la empresa ha empezado a orientarse a un nuevo sistema de gestión, los retos en este sentido son grandes, pero el personal y en especial la dirección de la empresa están conscientes del desafío.

Conclusiones

Hoy, el mundo se caracteriza por un ambiente extremadamente cambiante y hostil, es por esta condición dinámica del entorno mundial, que las organizaciones se enfrentan a un escenario complejo e incierto en donde las empresas mexicanas no son una excepción y necesitan de adaptarse a éste.

Si ha de resumirse brevemente la situación de las empresas en México durante las últimas décadas, podemos identificar dos grandes etapas; la primera, caracterizada por el proteccionismo del Estado y un cierre comercial parcial de fronteras, y la situación actual; influenciada por la globalización, la política neoliberal y la apertura de las fronteras comerciales, lo cual ha propiciado la integración del comercio internacional, la tecnología de punta y la búsqueda de la competitividad. Asimismo, en los últimos veinte años, nuestro país se ha visto afectado por el escaso crecimiento en la producción, estancamiento y caída del empleo, así como: un deterioro constante del poder adquisitivo, altas tasas de inflación y pérdida en el valor de la moneda, por lo anterior; se hace urgente la introducción de herramientas que impulsen el cambio en las empresas.

En el marco de esta situación, para los empresarios, permanecer como observadores tendría consecuencias funestas, desde el desequilibrio en su situación organizacional y financiera, hasta el cese de sus actividades. Por consecuencia, el reflejo en la economía nacional sería desastroso, considerando el impacto de las cifras que las MIPYMES representan.

Para que las MIPYMES mexicanas logren evolucionar, requieren generar grandes cambios desde su interior, es necesario que se conviertan en empresas altamente eficientes, para proporcionar servicios y/o productos con calidad, excelencia y precio. Una alternativa para ser competitivas es implementar en la organización un cambio planeado, es decir, aplicar todas las herramientas administrativas posibles con un análisis concienzudo orientado a la estrategia en la que deberá desempeñarse la organización. Precisamente, el objeto del presente trabajo, es exponer una alternativa con el modelo de *las fábricas del conocimiento*, que plantea la consideración de las características culturales del mexicano como un factor estratégico que enriquece la adaptación del modelo administrativo.

La consideración de las características propias de las formas de trabajo y la personalidad de los mexicanos tienen un alto potencial para facilitar la adaptación de modelos administrativos como el de las *fábricas del conocimiento*, teniendo en cuenta que la transición de sistemas va de la mano con el fomento de actividades encaminadas a la creación de una cultura organizacional que promueva el trabajo en equipo, la innovación y la renovación. Estas características son parte de los elementos que como se enuncia a lo largo del documento, no son del todo ajenos para las empresas mexicanas porque; culturalmente los gerentes mexicanos tienen un buen nivel de adaptación, que si encuentran un ambiente de identificación, confiable, comprometido y alentador, le llevará a buscar nuevas y mejores maneras de trabajo que coadyuven al éxito de su empresa.

Se propone valorar al modelo de las *fábricas del conocimiento* como una interpretación de los tiempos en que vivimos, este tipo de empresas pueden prever lo que se requiere y aprovechar el potencial de la experiencia, desarrollando nuevas formas de aprendizaje.

En general, el éxito de las MIPYMES se centra en el manejo de sus recursos y en esencia, en su personal; pues son las personas las que hacen funcionar la maquinaria empresarial, y quienes generan y gestionan el conocimiento creando valor a través del aprendizaje. Por otro lado, el gran compromiso de los dirigentes de empresas mexicanas está en que deben ser conscientes de sus capacidades y alcances.

En este sentido, la clave está en la apreciación que se tiene de la empresa, el trabajo y las personas; las empresas mexicanas requieren flexibilidad en sus estructuras y organización, lo cual es posible si se trabaja con la gente y se logra la colaboración del personal, generando seguridad e identificación con la institución y sus actividades. Contemplar aspectos como los que en este documento se han identificado de *debilidades* del trabajador mexicano, pueden aprovecharse para crear estrategias específicas de trabajo con el personal y potenciar la serie de *atributos* que el mexicano posee y que pueden ser dirigidas a desarrollar los pilares de las fábricas del conocimiento, aprovechando sus habilidades sociales para promover el *trabajo en equipo*, su ingenio para capitalizar la *innovación* y su sentido crítico orientado a realizar los menores esfuerzos, para motivar la *renovación* de los procesos y la búsqueda de nuevas y más fáciles formas de hacer las cosas.

Las fábricas del conocimiento requieren *que el trabajo se realice de igual modo: con las manos, la cabeza y el corazón; que se trabaje con músculos, cerebro y*

entusiasmo; que se trabaje en conjunto para hacer mejores productos que beneficia tanto a los clientes, como a uno mismo, a los compañeros de trabajo, la sección, el departamento, la fábrica y la compañía, de aquí que la alineación de objetivos es una labor primordial.

De acuerdo con el caso de estudio pudimos observar que existen empresarios interesados y dispuestos a introducir mejoras y nuevas formas de trabajo, sobre todo si estas les permiten, más allá de generar eficiencia, algún rendimiento o reducción de costos en sus sistemas productivos.

En México, el sentido emprendedor de la población ha hecho posible la generación de industrias a partir de la integración de empresas familiares, lo cual puede ser todo un tema de análisis aparte (debido a la serie de características inherentes a la naturaleza de la integración de su organización) que no hay que desmerecer, ya que es uno de los elementos críticos que determinan la vida de buen número de empresas mexicanas, en las que los retos se centran en la falta de profesionalización y la formalización de las estructuras y procesos.

Por otra parte, dentro de los aspectos que destacan con relevancia son: la falta de visión de los empresarios, la consideración del futuro y la mejora continua. Estos elementos son vitales para considerar las acciones a efectuar en las empresas, en este tema es necesario trabajar en la constante creación, adquisición y transferencia del conocimiento. Claro está, que las personas son lo más importante, pero para que éstas puedan desarrollar todo su potencial, deben existir las condiciones en espacios, equipo, celdas de trabajo, infraestructura y orientación a la mejora. Hacernos conscientes de esta parte desde las posiciones administrativas que como profesionistas podamos desempeñar, es clave en el camino del éxito de las empresas y es un elemento que ha de nacer desde la formación profesional en escuelas de negocios como la FCA.

Finalmente, considerando los aspectos externos a las empresas, existen importantes influencias y restricciones que son retos pendientes para la administración del Estado; la importancia y aportación de las MIPYMES mexicanas en la marcha de la economía nacional es indudable, y los datos al respecto evidencian su alcance e impacto como un sector estratégico de la economía, también es cierto que las acciones alrededor de la creación de infraestructura, planes y acciones como apoyo para el sector son aún insuficientes; ya sea por la deficiente alineación entre el sector público y el privado, o por la falta de metas claras que ayuden a estructurar políticas.

Bibliografía

- ABBAGNANO, Nicola. *Diccionario de filosofía*, México: Fondo de Cultura Económica, 1963.
- ANDERSEN, Arthur. *Diccionario Espasa economía y negocios*, Madrid : Espasa Calpe, 1997.
- ANDREU, Rafael y Sieber Sandra. *La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje* [en línea]. Recuperado de: www.ucema.edu.ar/~jm/Clase_4/Gestion_integral_del_conocimiento, consultada el 18 de diciembre de 2010.
- BECKHARD, Richard; Pritchard, Wendy. *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total: Guía para crear y dirigir el cambio*, México: Norma, 1993.
- BROOKING, Annie. *El capital intelectual: el principio activo de las empresas del tercer milenio*, México: Paidós, 1997.
- CANTV(n.d.)*La industria metalmecánica y sus derivados*. en línea] Recuperado de: <http://db.paginasamarillascantv.com.ve/guiadetalle.jsp?id=171497&pSum=35&pCat=16>, consultada el 5 de noviembre de 2010.
- CARRIÓN, Juan. *Diferencia entre dato, información y conocimiento*, © Gestiondelconocimiento.com [en línea] Recuperado de: http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_diferenciaentredato.htm, consultada el 28 de septiembre de 2010.
- COMISIÓN INTERSECRETARIAL DE POLÍTICA INDUSTRIAL. *Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México* [en línea] http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol_Apoyo_Pymes_Mex.PDF, consultada el 08 de agosto de 2010.
- CONSEJO DE LA INFORMACIÓN, PEPE Y TOÑO. *Novedades febrero 2011, Factor generacional, causa de crisis entre pymes*. Información de [informador.com.mx](http://www.informador.com.mx) [en línea] 02 de febrero 2011, Recuperado de: http://www.pepeytono.com.mx/novedades/2011/02/factor_generacional_causa_de_crisis_entre_pymes, consultada el 03 de febrero de 2011.
- DAVENPORT, Thomas H.; Prusak, Laurence. *Working knowledge : how organizations manage what they know*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 1999.
- DE GREGORI, Waldemar y Volpato, Evilasio. *Capital intelectual: administración sistémica, manual de juegos de cooperación y competencia*, México: McGraw-Hill, 2002.
- DIBELLA, Anthony J. *Learning practices: assessment and action for organizational improvement*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2001.

- EDERSHEIM, Elizabeth Haas. Enseñanzas de Peter Drucker: *Consejos finales del padre de la administración moderna*, México, D.F. : McGraw-Hill Interamericana, 2007.
- FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio. *El proceso administrativo*, México: Diana, 2006.
- FRUIN, W. Mark. *Las fabricas del conocimiento: la administración del capital intelectual en Toshiba*, México: Oxford University, 2000.
- Gestiondelconocimiento.com©, *Modelo intelect (Euroforum, 1998)* [en línea] Recuperado de: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelect.htm, consultada el 22 de enero de 2011.
- GIBBONS, Michael. *La Nueva producción del conocimiento : la dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*, Barcelona: Pomares-Corredor, 1997.
- HERNÁNDEZ TALONIA, Jesús Alberto. *Políticas de apoyo a la internacionalización de las PYMES mexicanas*. Tesis de licenciatura no publicada [en línea] Cholula, Puebla, México a 9 de diciembre de 2009 © Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/hernandez_t_ja/, consultada el 30 de diciembre 2010.
- HERVER GÓMEZ, Roberto. *Introducción a las Ciencias Sociales II*, México: Trillas, 2005.
- JASSO VILLAZUL, Javier. *Tecnología y Organizaciones: consideraciones acerca de una propuesta teórica de la innovación* en Revista Vetas, El Colegio de San Luis Potosí, San Luis Potosí, Año VI, No. 18, septiembre-diciembre, México. 2006. 51-70 p.
- JEANNOT, Fernando. *La empresa. Teoría económica y realidades*, México: UAM-Porrúa, 2004.
- MALDONADO VELÁZQUEZ, Aurelia. *Importancia de instrumentar el modelo de aprendizaje organizacional en las instituciones educativas*. Tesis de maestría no publicada, México, Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2004.
- MÉNDEZ MORALES, José Silvestre. *La economía en la empresa*, México: McGraw-Hill, 2007.
- México. *Ley para el Desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*, Presidencia de la República [en línea] Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002. Recuperado de: www.juridicas.unam.mx, consultada el 05 de enero 2011.
- México. *Plan Nacional de Desarrollo 1983 – 1988*, Presidencia de la República [en línea] 1983. Recuperado de: www.juridicas.unam.mx, consultada el 30 de enero 2010.
- Münch Galindo, Lourdes. *Fundamentos de Administración*, México: Trillas, 2002.

- NONAKA, Ikujiro; Takeuchi, Hiro. *La organización creadora de conocimiento: como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, México, D. F.: Oxford University, 1999.
- OBSERVATORIO PYME MÉXICO. *Primer Reporte de Resultados 2002*. [en línea] Marzo de 2003. Recuperado de: www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf, consultada el 19 de septiembre 2010.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), *Factbook 2010: Economic, Environmental and Social Statistics*, [en línea] 25 May 2010, Recuperado de: http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-factbook-2010/small-and-medium-sized-enterprises_factbook-2010-22-en, consultada el 18 de enero de 2011.
- RAMÍREZ PULIDO, Karla. *Análisis de la influencia de las Tecnologías de la información en la Sociedad del Conocimiento, el caso de la Universidad Pública en México*. Tesis de maestría no publicada, México, Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2010.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro; Ramírez-Buendía, Patricia. *Psicología del mexicano en el trabajo*, México: McGraw-Hill, 1992.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Administración de pequeñas y medianas empresas*, México, D. F.: Thompson, 2002.
- SENGE, Peter M. *La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, México: Granica, 1998.
- SERRALDE, Alejandro. *El estilo mexicano de dirigir*, ©Portal W.J. Reddin Hispania [en línea] 2009. Recuperado de: www.wjreddin.com/.../index.php?...ensayosenmanagement...el-estilo-mexicano-de-dirigir, consultada el 22 de febrero 2011.
- SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL DE MÉXICO. *Acuerdo de Estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*, [en línea] México, D.F., a 25 de junio de 2009, Secretario de Economía, Gerardo Ruiz Mateos. Recuperado de: <http://www.siem.gob.mx/siem2008/operaciones2008/acuerdoestratificacion.asp>, consultado el 15 de julio de 2010.
- TEDESCO, Juan Carlos. *Educación en la Sociedad del Conocimiento*, Argentina, 2000.
- VILLA SÁNCHEZ, Aurelio. *Liderazgo y organizaciones que aprenden: III Congreso internacional sobre dirección de centros educativos*, Bilbao: Universidad de Deusto, 2000.
- WONNACOTT, Paul; Wonnacott, Ronald. *Economía*, México: McGraw-Hill, 1992.

ANEXOS

A. Cuestionario para la evaluación del conocimiento de la empresa y determinación su contexto general.

El siguiente cuestionario fue aplicado al empresario con el fin de identificar características que ayudaran a definir la situación de la empresa al momento del levantamiento de datos y además situarla en el contexto general. Fue elaborado con base en preguntas del Observatorio PYME para la valuación de este tipo de empresas.

Por la naturaleza de la información y el derecho del secreto industrial, se omiten algunos datos.

MANUFACTURAS AVANTE

CONTEXTO

El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer el marco referencial de la Empresa Avante, desde sus antecedentes históricos, productos manufacturados, funcionamiento y organización, hasta sus expectativas en el mercado y visión a largo plazo.

Antecedentes Históricos y Prospectiva:

1. ¿En qué año fue concebida la Empresa Avante? (¿su fundación fue legal y/o cuándo comenzó a operar formalmente?)
La idea de tener el taller (como idea inicial) surgió en el año de 1990 del Sr. V. Flores, pero fue hasta el año de 1994 cuando se dio inicio a las actividades del taller, en un principio laboramos sin dar aviso a las autoridades competentes, y fue hasta el año de 2000 que nuestra empresa inicio labores con el registro de las autoridades.
2. ¿Qué fue lo que lo motivo a la creación de la empresa?
La cuestión de una futura jubilación de parte del Sr. V. Flores y así mismo el emplearme en alguna actividad económicamente activa.
3. Brevemente, ¿Cuál ha sido la trayectoria de su empresa a través del tiempo?
Se inicio el negocio como un taller de mantenimiento industrial (con 2 maquinas) a los 5 años siguientes iniciamos actividades como fabricantes de herrajes para muebles tubulares (productos de lamina troquelada), en el año 2001 se adquirió un predio de mayores dimensiones ya que las instalaciones donde nos ubicábamos originalmente eran ya insuficientes pues continuamos creciendo en materia de maquinaria, así como en la fabricación de productos.

En el año de 2002 comenzamos la fabricación de herrajes para ferreterías ampliando más nuestros productos de fabricación, en el año 2004 se instaló un equipo de galvanoplastia que era parte del proceso de nuestros productos.

Posteriormente iniciamos la fabricación de herrajes metálicos para una empresa que fabrica soportes de tipo automotriz. Todo esto sin dejar de producir lo que ya se fabricaba con anterioridad. En la actualidad continuamos fabricando casi todos los productos antes descritos.

4. ¿Cuáles cree que han sido situaciones difíciles por las que ha pasado su empresa y cómo las ha superado?

Han sido varias y de diferentes tipos, entre algunas:

- **Falta de experiencia en el área laboral (manejo de personal)**
- **La cuestión económica.**
- **Conocimientos nulos referentes a la cuestión administrativa.**
- **Falta de capacitación para abarcar nuevas áreas en la empresa.**

La falta de experiencia en el área laboral la he ido adquiriendo a través del tiempo, la situación económica la fuimos resolviendo con mucho trabajo y esmero, las cuestiones de carácter administrativo las fuimos resolviendo a través del tiempo, aprendiendo de la experiencia y con la ayuda de un contador externo, y el último punto lo hemos resuelto con la asistencia a cursos, visitas a exposiciones y sobre todo, apoyo de amistades que compartan su experiencia en este ramo.

5. ¿Cómo concibe a su Empresa actualmente?

La concibo como una empresa con experiencia, con futuro y sólida.

6. ¿Qué espera de su Empresa?

Espero que continúe creciendo, pero no sólo en la cuestión de infraestructura, sino también en su capital humano, que es una parte importante de toda empresa.

7. ¿Tiene planes a corto, mediano o largo plazo?

En el corto plazo se tiene pensado hacer algunas mejoras sobre la distribución en planta y en el mediano plazo la documentación de procesos, pero aún no hay planes concretos más allá de lo mencionado.

Productos:

8. ¿Qué tipo de productos manufactura?

Son productos de lámina de acero al carbón.

9. ¿Tiene catálogo de productos?

No, no contamos con un catalogo de productos.

10. ¿Tiene líneas de producto?

Sí, tenemos la línea de producto. De ramo mueblero y el del ramo ferretero.

11. ¿Considera a sus productos de calidad?

Sí, de acuerdo a la aplicación que lleva cada artículo.

12. ¿Cuenta con inventario (niveles de stock determinados)?

Sí, contamos con inventario.

Mercado:

13. ¿A qué mercado está dirigido su producto?

Nuestros productos están dirigidos a la industria mueblera, en el ramo de muebles tubulares y estantería, además de algunos productos de ferretería.

14. ¿Conoce a sus competidores?, ¿Quiénes son algunos de ellos?

Sí, conozco a mis competidores cuando menos a los de esta zona, son dos, el primero y el más grande o importante es una empresa competitiva que se dedica a la fabricación de productos de reconocida calidad y que además tiene precios atractivos; y el segundo, que no me preocupa, es una empresa que en un tiempo fue fuerte, pero que a últimas fechas ha decaído bastante.

15. ¿Considera que el precio que tienen sus productos es competitivo?
Sí, considero que nuestros precios son competitivos ya que continuamente comparamos precios con los de la competencia para no salirnos del mercado.
16. ¿Tiene alguna estrategia de venta?
Sí, en ocasiones hacemos promociones de otorgarles a los clientes cierto porcentaje de su compra en producto gratis.
17. ¿Sus clientes llegan por que le buscan o por que le han recomendado?
Hoy en día llegan porque nos recomiendan.
18. ¿Cuenta con algún tipo de publicidad?
En este momento no, la hubo hace algún tiempo.
19. ¿Conoce las necesidades que tiene el cliente sobre los productos que adquiere y usted suministra (características del producto, tiempo de entrega, trato)?
No al 100 %
20. ¿Ha recibido algún tipo de queja o reclamo de parte de sus clientes?
Sí, en cuanto al servicio y en algunas ocasiones en cuanto a la calidad del producto.
21. ¿Cumple con su promesa de venta (si esta se ha generado)?
En ocasiones.
22. ¿Da algún tipo de seguimiento a su producto y/o cliente (atención/ servicio posventa)?
Pocas veces.
23. ¿Lleva algún tipo de control sobre su proceso de venta (desde pedido hasta pago)?, ¿Cuáles es?
Sí, pero no es muy eficiente. Se hace con el registro del pedido en una libreta, la expedición de la nota y la revisión continúa de los archivos por cliente.
24. ¿Con cuántos proveedores cuenta?
Aproximadamente 7.
25. ¿Cómo considera la relación con sus proveedores (Buena, Regular, Deficiente) y por qué?
Buena. Lo es así porque hay confianza por la relación que se ha creado a través de los años.
26. ¿Tiene una cartera de clientes?
Sí. Hay clientes con quienes hemos trabajado casi desde el inicio del negocio.
27. ¿Cómo considera su relación con los clientes (Buena, Regular, Deficiente) y por qué?
Regular. Porque solemos estar en un continuo estire y afloje, de nuestra parte por no poder cumplir siempre con los tiempos de entrega y de ellos por no cumplir en el pago puntual.

Organización y Personal:

28. ¿Existe comunicación entre las áreas de la empresa?
Sí.
29. ¿Existe comunicación entre el personal y cómo la considera?
Sí, existe comunicación y la considera buena, es fluida y constante.
30. ¿Conoce el personal los procesos de la empresa?
Sí, si conocen los procesos, cada uno a su nivel de involucramiento, pero todos

saben los procesos generales de prácticamente cualquier producto.

31. ¿Su personal cuenta con algún tipo de entrenamiento o capacitación (formal e informal)?
Sí, de carácter informal. Se les ha ido integrando poco a poco a las actividades que desarrollan.
32. ¿Cuál es el nivel promedio de preparación escolar de su personal?
Considero que en promedio, es el nivel secundaria.
33. ¿En su consideración cómo es que evalúa el desempeño de su personal (Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Deficiente) y por qué?
Bueno, porque se les nota generalmente comprometidos con el desempeño de sus funciones.
34. ¿Cómo considera que es el trabajo de su personal, individual o en equipo?
Yo creo que generalmente se trabaja en equipo.
35. ¿Cómo considera en desempeño del trabajo en equipo de su personal y por qué?
Regular, porque aunque pueden estar integrados y saben lo que hacen no siempre alcanzan a coordinarse en los tiempos que tienen que cumplir para crear procesos fluidos de producción.
36. ¿Cómo hace el pago a sus trabajadores?
Se hacen depósitos de sueldo fijo, pero también de acuerdo a su desempeño hay compensaciones económicas.
37. ¿Cree que la remuneración y prestaciones son competitivas, cómo la considera con respecto al mercado?
Con respecto a mi competencia directa, creo que son buenas.
38. ¿Aplica alguna estrategia de incentivos/ motivación (de que clase)?
Incentivos de tipo económico y pocas veces de tipo moral.
39. ¿Cree que su personal está comprometido con la organización?
Sí, pero sinceramente sólo algunos.
40. ¿Tiene algún proceso definido de dotación de personal (reclutamiento, selección, contratación, inducción)?
No, no hay procesos definidos.
41. ¿Ha identificado o tiene definidas las áreas funcionales de su empresa?
Sí, identificadas sí, pero definidas de manera formal o documentadas, no.
42. ¿Ha identificado o tiene definidos los perfiles de puestos?
No. Sabemos sólo que características son apropiadas para los puestos, se tienen identificadas, pero no hay registros o documentación.

Finanzas

43. ¿Cómo considera el estado de su situación financiera (Buena, Regular, Deficiente) y por qué?
Regular, sobre todo porque dependemos bastante de las variaciones en el precio del acero, nuestros costos varían pero no podemos ajustar a la par el precio de nuestros productos, lo que repercute en las utilidades. Por la situación que ha vivido y aún enfrenta el país, nos hemos visto en algunos momentos con dificultades de liquidez, por lo que hemos echado mano de otros recursos (personales).

44. ¿Cómo administra sus finanzas?
Pues prácticamente van al día y de acuerdo a los gastos que surgen.
45. ¿Cuenta con un presupuesto?, ¿Cómo lo maneja?
Se ha intentado, pero no nos hemos podido ajustar y el presupuesto lo vamos creando según las necesidades más próximas de la empresa.
46. ¿Cuenta con estados financieros o algún tipo de registro de su situación financiera?
Sí, contamos con estados financieros, se generan anualmente.
47. ¿Cómo y de que elementos se vale para manejar su contabilidad?
Contamos con el apoyo de un contador, quién es la persona encargada de llevar las cuestiones fiscales.
48. ¿Ha recibido algún tipo de financiamiento?, ¿Cómo lo ha manejado?
Sí, para algunos cursos que tomé el año pasado, pero fue algo muy pequeño. Fueron plazos para cubrir el pago en un par de meses. Informalmente, un par de proveedores con los que llevamos años trabajando nos han otorgado financiamiento, donde varían los intereses, plazos y hasta monto de pagos. Como son personas que conocen la industria y nos tienen confianza, saben que a veces las condiciones no siempre permiten cumplir en tiempo y forma y nos apoyan de esa forma.
49. ¿Cuenta con créditos de parte de sus proveedores?
Sí, algunos proveedores nos lo permiten en algunas compras.
50. ¿Los pagos que efectúa suele realizarlos en tiempo y forma?
Sí, casi siempre, tratamos de cumplir en tiempo.
51. ¿Cómo determina los precios de productos?
Si, de varias maneras:
1) Determino materiales y mano de obra.
2) Se establecen de acuerdo al precio en el mercado.
3) Evaluando al cliente.

B. Observaciones generales

Las siguientes son notas personales tomadas a partir de la observación de la planta y la operación de la misma en las áreas en que el acceso fue permitido.

Administración

- No existen registros sobre ninguno de los procesos y procedimientos del área. Cada persona trabaja según su estilo y la necesidad de dar resultados.
- Los registros que se llevan sobre el inventario son rústicos y no poco eficientes, puesto que la actualización de los datos no es continua.
- Los registros de clientes y cartera de cobranza es pobre, debido al manejo deficiente de documentos.
- Se cuenta con equipo de cómputo que es subutilizado debido al desconocimiento sobre su manejo.
- No existen estrategias de venta para generar mayor participación en el mercado, el negocio se mantiene con los clientes cautivos.
- Los precios de los productos pueden y suelen ajustarse más bien por presiones de los clientes, que por la evaluación del mercado.
- Con los clientes cautivos se suelen mantener relaciones de amistad y un trato de familiaridad, que en algunas ocasiones genera una confianza excesiva de ambas partes (lo cual también puede suceder con algunos de los proveedores).
- Los productos suelen ser diseñados por comentarios de necesidad de los clientes más que por un estudio en forma de las mismas.
- La investigación y desarrollo es no son consideradas actividades fundamentales para la empresa, si se llegan a hacer es como parte de improvisación para generar innovaciones sobre los productos, aunque esto es poco frecuente.
- La comunicación entre las áreas y las personas es poco fluida, la información es muy limitada.
- Las personas cumplen con actividades y tareas, pero no se notan comprometidas con la empresa de forma institucional.
- Es evidente el trabajo en grupo pero no el trabajo con integración de equipo.
- En la empresa laboral algunas personas de la familia, en sus relaciones interpersonales en el sitio de trabajo es evidente en su trato su desequilibrio en situaciones emocionales familiares, las cuales se llegan a trasponer y dominan el escenario laboral.
- Básicamente el manejo de las finanzas y las situaciones personales se hace por corazonada y por lo que dicta la

experiencia, más que por razones objetivas y/o derivadas de análisis cuantitativos.

Operación en piso (producción)

- Existen pocos registros sobre las especificaciones de producto y aún menos sobre los procesos y procedimientos para procesar los productos a fabricar.
- No se observan normas de seguridad, las condiciones de seguridad son pobres y deficientes. el sitio de trabajo resulta peligroso y en la operación hay riesgos evidentes.
- La distribución de la planta no parece adecuada puesto que no permite la fluidez de los procesos. Existen algunos puntos ciegos que pueden ser claramente identificados tanto en los procesos como en la operación.
- No existe una definición estricta sobre el orden y la distribución de herramientas e insumos.
- Las maquinas y herramientas son tecnología vieja, aunque no se considera obsoleta, no se ha renovado equipo desde hace más de cinco años y al existente pocas veces se le hace mantenimiento, cuando esto ocurre es más bien porque es necesario, es decir, el mantenimiento de maquinas e instalaciones es correctivo. Y aunque el mantenimiento preventivo se tiene en consideración pocas veces llega a efectuarse de manera real en tiempo y forma.
- Debido a que la producción es como la de un piso de taller (lotes pequeños) las máquinas suelen subutilizadas en capacidad.
- Las condiciones de ergonomía en el sitio de trabajo para los operarios es pobre, se improvisa sobre el uso de muebles y hasta herramientas de trabajo.
- No hay capacitación para los operarios y estos sólo aprenden sobre la marcha.
- El operario no sabe siempre detectar errores de la máquina que maneja, ni tampoco sabe identificar las características básicas con que se define la calidad en las piezas de entrada o salida, lo cual suele generar re-procesos, desperdicios y desecho de material no conforme.
- El personal cuenta con algunos elementos básicos de seguridad, pero su uso no es constante, además que los mismos fueron adquiridos por necesidad de los mismos.
- No hay disciplina ni orden en el sitio de trabajo (la cual es necesaria para guardar atención sobre la realización de las tareas que exigen un alto nivel de concentración).