

300102
2
29



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U.N.A.M.

"LA DESLEALTAD DE LOS EMPLEADOS COMO UNA DE LAS CAUSAS DEL FRACASO EN LAS MICROEMPRESAS"

SEMINARIO DE INVESTIGACION
Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :

Emma Leonor Beltrán y Rodríguez Cabo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

INDICE

Seminario de Investigación.

"LA DESLEALTAD DE LOS EMPLEADOS COMO UNA DE LAS CAUSAS DEL FRACASO DE LAS MICROEMPRESAS".

	PAGINA
INTRODUCCION Y OBJETIVO	1
CAPITULO 1	
-HIPOTESIS	3
1.- Definición del problema.	
2.- Desarrollo y soluciones.	
CAPITULO 2	
NOCIONES TEORICAS DE LAS MICROEMPRESAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS.	
1.- Definiciones de Microempresas o pequeñas empresas	11
2.- Antecedentes de la pequeña y mediana empresa	
3.- Importancia económica de las microempresas.	
4.- Importancia social de las microempresas.	
5.- Características y factores que limitan el crecimiento y progreso de las microempresas.	
6.- La empresa familiar como origen de las empresas medianas y pequeñas.	
7.- Estructura administrativa de las empresas familiares.	
8.- Ventajas y desventajas de las empresas familiares.	

CAPITULO 3 PAGINA

UBICACION DEL PROBLEMA.....34

1-Causas del fracaso en las Microempresas

CAPITULO 4

LA INVESTIGACION DE CAMPO..... 40

1 -Presentación de la metodología aplicada en el seminario

2 -Presentación de las entrevistas

3 -Entrevista # 1 Claude Maquetas

Sr. Claudio Márquez Passy

4 -Entrevista # 2 Suajes e Impresos S.A.

Sr. Benjamín González

5 -Entrevista # 3 Reege de México S.A.

C.P. Rafael Sánchez Silva.

6 -Entrevista # 4 Diseño de maquinaria mexicana

Ing. Guillermo Ramírez

7 -Entrevista # 5 Publi-News Latinoamericana

Sr. Alejandro Márquez P.

CAPITULO 5 LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

1 -Cuadro Sinoptico de las respuestas de las entrevistas..... 107

2 -Síntesis de las entrevistas..... 108

3 -Cuantificación de la información..... 109

4 -Conclusiones de las entrevistas..... 122

CAPITULO 6

CONCLUSIONES GENERALES..... 146

BIBLIOGRAFIA..... 150

I N T R O D U C C I O N

Uno de los más trágicos eventos que le puede ocurrir al empresario es que la firma que él dirige llegue a fracasar.

El fracaso no solamente representa una pérdida, sino que puede ser la ruina del empresario, lo que le produce una lesión socio-económica de vastas e incalculables repercusiones a la sociedad, desempleo, cese de una fuente de contribución fiscal, etc. Pero lo más importante para el empresario es el impacto que esta derrota implica, que bien puede disuadirle permanentemente de volver a empezar.

Debemos reconocer que la posibilidad del fracaso está siempre presente en todo tipo de empresa; pero es en la Microempresa, debido a lo limitado de los recursos con que ésta opera, donde el índice de los fracasos es más pronunciada.

Es por ésto que me interesé por encontrar una de las causas, que claro, combinadas con otras, contribuyen al fracaso de muchos Microempresas "La deslealtad de los empleados".

Es una causa, en la que no hay documentación al respecto, y por esa razón la pongo como tema de este seminario de investigación.

OBJETIVO

Este seminario de investigación tiene por objeto, hacer un estudio de la problemática que enfrentan las "Microempresas", en México.

Estas me interesan en forma particular porque pienso que gran parte de los mexicanos vivimos de alguna de ellas, por lo que creo que un Administrador de Empresas no puede dejar de conocer, como son realmente ésto es, mediante información práctica y no solamente en teoría.

Además, los estudiantes de Administración, conocemos muy poco de la Teoría de las Microempresas, pues lo poco que hay escrito, sobre estas negociaciones no se adapta a nuestra idiosincracia, pues se basa en patrones extranjeros que, como tales, presentan otra problemática, otras causas y, consiguientemente, otras soluciones.

Pretendo también, al presentar este breve análisis, señalar que todo Administrador, aunque no ejerza su profesión, al servicio de alguna Microempresa, tendrá, de alguna manera, que relacionarse con ellas, pues en muchas ocasiones serán proveedores de materiales o servicios para las grandes Empresas.

Es importante dar a conocer a qué problema se enfrentan, su capacidad crediticia, su estructura administrativa, sus políticas, etc. pues sólo así comprenderán, por ejemplo, por qué no resisten pagos diferidos a 15 ó 30 días; por qué sus políticas de adelantos de pagos al firmar contratos, el por qué de sus eventuales retardos en la entrega de sus servicios, etc.

En este seminario de investigación, trato también un problema muy común en las Microempresas; -La existencia en ellas de empleados desleales-, lo cual como problema puede ser causa de fracaso, debido al tamaño de la empresa.

Durante el desarrollo de este seminario , pretendo encontrar y proponer algunas soluciones a este problema que influye en el desarrollo de las Microempresas.

Todo esto lo hago a través de entrevistas a pequeños empresarios; así me apoyo en casos prácticos cuya experiencia pude constatar.

NOTA: En este caso el término "empleados" no se sujeta estrictamente a la definición legal, sino engloba a toda persona que presta un servicio a la Microempresa, con o sin contrato, como en el caso de los artesanos libres.

CAPITULO 1

CAPITULO 1.

- HIPOTESIS

- 1- Definición del problema.
- 2- Desarrollo y soluciones.

H I P O T E S I S

1.-Definición del problema.

Las pequeñas empresas, dado el reducido número de trabajadores con que cuentan, dan lugar al surgimiento de "personas claves", esto es, empleados que saben realizar más de una función y que dedican su tiempo a todas ellas, y no solo a la que contempla su contrato. Por ejemplo; un trabajador, contratado para el área de producción, en poco tiempo se ve involucrado en el área de ventas, y según las necesidades momentáneas, realiza una u otra función.

Otro ejemplo es el del empleado de ventas, que participa en las funciones administrativas o del empleado de producción, que se involucra también en la administración.

Cabe aquí destacar, el peligroso hecho de que el empleado de producción tenga relación directa-personal con el cliente, so pretexto de solucionar problemas de diseño o de interpretación; pues el cliente hará a un lado al empresario y tratará de entenderse con quien directa y prácticamente realiza el trabajo.

En este caso el problema se presenta cuando surge algún disgusto o desacuerdo entre el dueño de la empresa y el "empleado clave" que sabe "manejar el negocio", quien en un momento dado, dá por terminada la relación laboral y se retira de la empresa. En este caso, el pequeño empresario de un momento a otro, se encuentra con tantos huecos como funciones desempeñaba su "hombre clave" y, lógicamente, con la incapacidad de suplir a persona tan importante, pues quien llegara a tomar su puesto necesitará tener sus conocimientos y experiencia.

Tardará pues, en enseñar a otra persona, y cuando lo logre, correrá el peligro de que la historia se repita y se alimente así un círculo vicioso.

Pero el problema no queda así, sino que trae consigo otro que en algunos casos suele ser más grave;

Estas, "personas clave" al momento de terminar su relación con la empresa como conocen el negocio, y lo saben dirigir, aprovechan sus conocimientos y experiencia para instalar una nueva empresa competidora, pero con bases consideradas como desleales, pues aprovechan las relaciones de su antiguo patrón, lo que redundo en desprestigio de éste y en merma de sus posibilidades de desarrollo.

Otra situación que agrava el problema, es el hecho de que, en la mayoría de los casos, el empleado que se retira de una empresa para crear otra competidora, no se separa solo, sino que lleva consigo a lo mejor del equipo humano de la empresa de origen.

Como consecuencia, si el pequeño empresario no detecta con anticipación estas maniobras, en un momento dado se quedará sin mano de obra suficiente y con desajustes administrativos, que lo pueden arrastrar a un fracaso total.

Es importante poner énfasis en que, dado el reducido número de empleados hay pocas posibilidades de especialización, por lo que lo más fácil es caer en la tentación de diversificar las funciones del personal.

Por otra parte, es frecuente que esta diversidad de funciones no solo involucre a los trabajadores, sino que, a falta de personal, o con pretexto de enseñar, el empresario se integre a las funciones

de producción, lo que, en la práctica, lo sitúa al mismo nivel de autoridad que sus empleados si no sabe guardar su distancia y hace respetar su imagen de patrón.

No obstante, en las pequeñas empresas resulta fructivo el hecho de que los empleados comprueben que quien les da trabajo, lo sabe hacer tan bien o mejor que ellos.

Puede llegar el momento en que todos hacen de todo, dentro de las pequeñas estructuras se puede ver que quien ocupa los más altos niveles, tomen la escoba o conduzcan el vehículo de reparto, o por el contrario, que quien tiene a su cargo la limpieza, elabore facturas o intervenga en cobranza a domicilio o en un depósito bancario.

Douglas C. Basil y Federico Freschlenecht, sostienen la necesidad de la especialización. Taylor, fue el primer expositor de esta teoría, a la que denominó como "Organización Funcional", señala, que cada ejecutivo debe realizar un mínimo de funciones; esto es, la especialización personal.

En la realidad, en las grandes empresas, ésto es difícil por su alto costo, luego, en las pequeñas empresa y las microempresas, resultaría prácticamente imposible.

En consecuencia, la especialización por personas no será recomendable, pero sí lo será la especialización por áreas, pues ésta delimitará más claramente las funciones de cada trabajador, y consecuentemente su control.

2.-Desarrollo y soluciones.

Hay personas de poco carácter que se conforman con ganar lo que les asegure el pan de cada día y que temen emprender solos un camino de desarrollo personal, pero hay también personas inconformes, que ambicionan siempre una vida mejor y alientan sus impulsos de audacia.

De ambas clases de personas estan compuestos los cuadros administrativos de las empresas, y no son excepción las pequeñas empresas, que por sus limitaciones naturales se ven obligados a pagar bajos salarios.

Así pues, dentro de estas empresas hay trabajadores que aspiran a mejorar en su economía y en su nivel social, por lo que cuando se sienten seguros de que dominan las técnicas empleadas en su trabajo, y entienden la organización de la empresa en que prestan sus servicios optan por independizarse; se dicen a sí mismo: "Yo puedo ganar el margen de utilidad que mi patrón gana por mi trabajo".

Este deseo de independencia y superación es bueno, pues además del beneficio personal del trabajador que crece, se fortalece a la industria en virtud a que aumenta la competencia en beneficio de la calidad.

El problema estriba en que en muchas ocasiones, el trabajador que se independiza comete varios actos de deslealtad:

- a) se va sorpresivamente, sin dar a su patrón la oportunidad de contratar nuevo personal, que cubra sus funciones.
- b) Inicia su negocio, con los clientes de su patrón, disminuyendo su cartera y afectando su prestigio.
- c) Inicia sus labores ofreciendo menores precios.
- d) Para cubrir sus necesidades de producción, contrata a sus antiguos compañeros de trabajo, agravando el problema de mano de obra para su ex-patrón.

Es frecuente que los pequeños empresarios topen con empleados desleales que lleguen a su negocio a aprender un oficio y su administración para después pagar la enseñanza con las actitudes señaladas anteriormente, pero es justo reconocer que no siempre se trata de casos de deslealtad, sino que el problema nazca de uno de dos factores; una administración equivocada que lesione los intereses del trabajador o trato injusto por parte del patrón.

Para evitar estos problemas, propongo que los pequeños empresarios asuman las siguientes políticas:

- 1.- Ajustar costos y precios para poder pagar la mano de obra, lo mejor posible, de manera que el operario sienta que gana bien.
- 2.- Conocer en forma teórica y práctica, el trabajo de sus empleados, de ser posible mejor que ellos, tratando al mismo tiempo de adoptar, siempre que pueda, mejores técnicas y mejor equipo, con objeto de hacerse cada vez, menos igualable.
- 3.- No hacer notar la diferencia que existe sobre su nivel socioeconómico, y el del trabajador.
- 4.- Mantener magníficas relaciones con el trabajador.
- 5.- Evitar que el trabajador tenga contacto con los clientes de la empresa.
- 6.- Mantener velados los procedimientos administrativos aplicados para el desarrollo y la eficiencia de la empresa.
- 7.- En el caso de que el trabajador sea proveedor, evitar que conozca a los demás proveedores; y en el caso de que preste sus servicios en las instalaciones de la empresa, mantener separadas las áreas.
- 8.- En caso de productos de manufactura, contratar talleres de maquila para separar, funciones, métodos de producción y personas.

Para apoyar esta proposición, hagamos los siguientes razonamientos:

- 1.- El ajuste de costos y precios, dá como resultado alcanzar un nivel óptimo de utilidad, lo que permite contar con más dinero para pagar salarios justos.
- 2.- Cuando el trabajador comprueba que su patrón sabe hacer mejor que él, el trabajo, se sentirá en un estado de espera hasta que llegue el momento de alcanzar o superar la habilidad del patrón para sentirse seguro de que le puede hacer la competencia; ésto será un freno a sus afanes de independencia y un aliciente para superar cada día sus capacidades. Psicológicamente, esta situación produce en el trabajador, admiración y respecto por su patrón, lo que a la larga se traduce en afecto.
- 3.- La sencillez del patrón es apreciada por el trabajador, en cambio la presunción y el despotismo le hacen sentir que su patrón se enriquece y adquiere poder a costa de sus esfuerzos, un ejemplo frecuente, es el lucimiento de automóviles nuevos o muy costosos, sobre todo cuando los empleados no tienen capacidad para adquirir alguno, aunque fuera viejo y barato.
- 4.- Siempre, en cualquier caso, las buenas relaciones son recomendadas pero más lo son cuando entre ellos se presentan intereses personales que se traduzcan en dinero. El hombre siempre reacciona en forma positiva ante el buen trato, y defensiva o agresivamente ante el mal trato.

Por otra parte, el buen manejo de las relaciones humanas, genera armonía, uno de los principales elementos de apoyo para la buena administración.

5.- El pequeño empresario no sólo tiene el peligro de empleados desleales sino, además, el de clientes desleales y deshonestos, que por buscar precios más bajos, pueden inducir al operario a traicionar la confianza de su patrón.

En muchas ocasiones la idea de independizarse no nace originalmente del trabajador sino que le es inbuída por esos clientes deshonestos.

6.- El secreto profesional defendido con tanto celo por lo grandes empresarios, no tiene por que ser excluido en la pequeña Empresa, por lo que ésta debe manejarlo con el máximo sigilo y la mayor prudencia, pues es un valioso elemento de seguridad. Este incluye fórmulas, tecnología y criterios administrativos, elementos que sólo deben ser conocidos por quienes cobran por hacerse responsables de ellos. En el caso de la pequeña Empresa, lo más frecuente es que sean conocimientos privativos del patrón.

7.- Fuera del centro de trabajo, el trabajador es libre de relacionarse como mejor le parezca, pero como el pequeño empresario suele llegar a acuerdos circunstanciales con sus proveedores, en los que unos pueda conceder, lo que a otros no sea posible, es prudente evitar que se encuentren dos proveedores a los que se contrata en condiciones diferentes, pues si se propicia que intercambien opiniones, se dá lugar a presiones innecesarias que pueden tener como resultado la ruptura de las relaciones con la empresa y la creación de una competencia inconveniente.

8.- Los talleres de maquila resuelven muchos de estos problemas, además de reducir la inversión industrial.

Supongamos que el proceso de producción se compone de diez pasos; si cuatro de ellos, los más costosos o los más conflictivos se contratan en maquila, la inversión que se hubiera hecho en equipos, material y humano, se reparte entre los otros pasos del procedimiento en beneficio de la calidad de producto y del tiempo de producción. Por otra parte, los problemas administrativos se simplifican y los peligros de competencia desleal desaparecen.

CAPITULO 2.

C A P I T U L O 2.

" NOCIONES TEORICAS DE LAS MICROEMPRESAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS".

- 1- Definiciones de Microempresa o pequeña empresa.
- 2- Antecedentes de la Pequeña y mediana empresa.
- 3- Importancia económica de las Microempresas.
- 4- Importancia social de las Microempresas.
- 5- Características y factores que limitan el crecimiento y progreso de las microempresas.
- 6- La empresa familiar como origen de empresas pequeñas y medianas.
- 7- Estructura administrativa de las empresas familiares.
- 8- Ventajas y desventajas de las empresas familiares.

1- DEFINICIONES DE MICROEMPRESA O PEQUEÑA EMPRESA.

La microempresa o pequeña empresa es aquella en que los recursos se conjungan y la toma de decisiones se centraliza e incide, en una sola persona.

También sus actividades se centralizan en una administración sencilla.

El Plan Nacional de desarrollo Industrial, la define como "aquella cuya inversión de los activos fijos sea inferior a 200 veces el salario mínimo anual efectivo en el D.F.". 7*

No obstante existen varios criterios para clasificar a las empresas;

1.-Criterio de volúmen de Producción.

-Según el tipo de procesos productivos.

-Según el grado de automatización.

Este criterio se aplicaría en base al porcentaje de mercado que pretenda conquistar la empresa.

Según este criterio, es la que solo abastece una plaza, en la que esté presente la forma minoritaria.

2.- Criterio de cantidad de personal.

Las definiciones de NAFINSA, FOGAIN, Y CONCAMIN, no han llegado a un consenso, no obstante, la mayoría establece que la microempresa, es aquella que contrata de 50 a 100 persona.

Dados los ejemplos prácticos que presento en este seminario de investigación considero que la microempresa contrata como máximo a 50 personas. Mayor planilla, ya no corresponde a la Microempresa.

7*Plan Nacional de desarrollo Industrial.

Los técnicos de FOGAIN están de acuerdo en considerar 25 personas como el límite superior de la dimensión laboral.

Douglas C. Basil y Federico Freschlenecht, consideran a la Pequeña Empresa como contratante de 100 personas; solo que ellos, se refieren a la estructura industrial de los E.E.U.U. y equivocadamente, proponen este límite para cualquier país.

Pero en México, una Empresa que contrata a 100 trabajadores, ya es considerada como Mediana Empresa, si su mercado es extenso o como Grande Empresa, si su mercado es reducido o especializado, según la CONCAMIN.

3.- Criterio de Capital Invertido o Contable

La clasificación hecha por la S.H.C.P. y por NAFINSA, expresa que Pequeña Industria es aquella que declare un capital no menor de \$40,000.00 ni mayor de \$ 50,000.00 (1979)

El FOGAIN dice que son las Empresas que declaran un capital contable medio de \$1,000,000.00

4.- Criterios empleados por diversos organismos nacionales e internacionales.

a) Subsecretaría de ingresos de la S.H.C.P.

Se deben clasificar las empresas de acuerdo a sus ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior.

Se consideran pequeñas empresas a los que acumulan un ingreso no mayor de 20 millones de pesos.

b) Programa de Apoyo Integral de la Industria Mediana y Pequeña P.A.I.

Basa su criterio en el capital contable de las empresas; considera

pequeñas empresas a aquellas cuyo capital contable esta entre \$ 1 a 7 millones de pesos, y hace una clasificación de ellas, de acuerdo a:

- * - El número de personas ocupadas.
- El capital de la empresa.
- Su valor total.
- Su planificación.
- La ocupación de la entidad.
- Sus programas de asistencia técnica o financiera.

5.- Otros criterios:

- a) complejidad, cantidad y diversidad de funciones.
- b) estructura de los niveles jerárquicos.
- c) el grado de centralización en la toma de decisiones.

* NOTA: Debo aclarar que el número de empleados es el dato que más se apoya al objeto de mis necesidades.

En el Diario Oficial de la Federación del 17 de Febrero de 1986, apareció el Acuerdo que define a la Microindustria y a la Industria Pequeña, el cual se reproduce a continuación. Este acuerdo se adecua a las definiciones de los estratos de Microindustria e Industria Pequeña, contenidas en el decreto que aprueba el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña, publicado en el Diario Oficial el 30 de Abril y el 6 de Mayo de 1985.

ACUERDO

ARTICULO UNICO.- Se modifican las definiciones de microindustria e industria pequeña, contenidos en el artículo 5º. del Decreto que aprueba el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña, publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de Abril de 1985, para quedar en los siguientes términos:

ARTICULO 5º..... Microindustria, las empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas sea hasta de 40 millones de pesos al año.

Industria Pequeña, las empresas no comprendidas en el estrato anterior, que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas no rebase la cantidad de 500 millones de pesos al año.

2- ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

La pequeña empresa tiene su origen en los primeros años del México Independiente; es considerada como un factor importante en la evolución del país, ya que en ella se basa su desarrollo industrial. (1)

La pequeña industria, a partir del siglo XX, ha sido generadora de pequeñas y grandes empresas; de hecho, ha sido el "laboratorio" para el desarrollo de tecnología y la escuela de capacitación de obreros y técnicos para el desarrollo de la economía nacional.

No obstante su desarrollo, en gran escala, se inició hasta la década de los cincuenta, de este siglo, pues antes, este género de empresas, consideradas como pequeñas, por el número de sus empleados tenía menor importancia que la actividad artesanal efectuada en pequeños talleres, que vendían directamente al público.

En el año de 1950, había en el país 53,390 empresas de la industria de la transformación, y de ese total, el 72% estaba representado por talleres, o por las que se han denominado como "empresas menores que pequeñas"; estas microempresas daban ocupación al 51% de los trabajadores industriales, en tanto que la pequeña y mediana empresas cubrían solo el 2.5% de número total de los establecimientos industriales y el 40% de los trabajadores ocupados, lo cual demuestra su atraso, o precario desarrollo.

Para el año de 1960, de un total de 99,900 empresas, el 56.7% eran empresas pequeñas y medianas, esto es, había 56,632 pequeñas empresas;

1*Planificación, organización y dirección de la Pequeña Empresa. Leonardo Rodríguez.

para 1965, alcanzaron el 66.8%, con 76,680 pequeñas empresas; en 1970, llegaron a sumar 76,763.

Entre 1970 y 1973, se estima la existencia de 150,000 empresas de la industria de la transformación; de este total, el 70% correspondía a las pequeñas y medianas industrias. Para 1974, 124,100 empresas pequeñas y medianas, conformaron el 93% de los 170,000 establecimientos industriales registrados, lo que confirma su tendencia ascendente.

En lo referente al capital invertido por la pequeña y mediana industria, su monto en 1930, significaba solo el 40.3%; para 1970 representó el 69.8%.

El valor de la producción en los treinta, significó el 43.4%; para 1970, alcanzó el 73.4%.

En 1930, la pequeña empresa solo absorbía el 25% de la mano de obra fabril, en cambio, para 1970, contrató al 83.2% de la fuerza laboral.

3- IMPORTANCIA ECONOMICA DE LA MICROEMPRESA.

1* "Estamos plenamente convencidos que la microempresa tiene un papel esencial en el cuadro económico presente. No solamente ofrece la microempresa y la pequeña empresa avenidas y oportunidades al individuo industrioso para permitirle que desarrolle plenamente sus capacidades, sino también, tomada en conjunto, ella representa una pujante fuerza que está en posición de hacer una significativa contribución al sistema económico de cada nación".

El 29 de Abril de 1985, en la ciudad de México, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial dió el dato oficial de que un millón de familias, viven de una pequeña empresa o microempresa, y 4 billones del producto interno bruto, son consecuencia de ellas.

Como hemos observado en tiempos pasados, la mayoría de los trabajadores se empleaban en una pequeña empresa o microempresa, lo que, desde entonces indica la importancia de estas empresas en la economía del País.

Sin embargo las ramas a que se dedican estas empresas, no significa una gran ayuda a la Nación, pues su aportación al comercio exterior se compone sólo de productos artesanales, por lo que la estructura de nuestras exportaciones ha quedado reducida a productos agropecuarios; petróleo, algunos productos manufacturados de consumo duradero y artículos de artesanía de tipo folklórico.

Esta deficiente exportación se debe a tres factores:

- a) línea de exportación poco atractiva en el exterior.
- b) calidad media, en competencia contra calidad controlada.
- c) bajos volúmenes de producción.

NAFINSA, en su estudio "Bases para un Programa Integral de Apoyo a la Pequeña Industria", sostiene que este sector manufacturero podría haberse hecho responsable, en forma económica, y sin demérito de la productividad general, de muchas actividades que ha absorbido la gran industria.

Consecuentemente, en vez de promover una pequeña industria vigorosa y competitiva, se ha impulsado a la mayor, aceptando que la pequeña sólo produzca aquello que por incosteable o poco productivo rehace la gran empresa.

En las líneas de productos metálicos, plásticos y textiles, puede tener un excelente desarrollo.

Contrariamente a lo que sucede en otros países, en México hay muy pocas pequeñas empresas pioneras, esto es, las que se lanzan a la aventura de crear nuevas técnicas o nuevos productos, dando así una importante aportación al progreso tecnológico.

En consecuencia, México debe pagar grandes sumas de dinero por conceptos de asistencia tecnológica y por regalías a patentes y marcas extranjeras, lo que podría ser aliviado si se promoviera a pequeñas industrias que aportaran investigación tecnológica y nuevos diseños industriales factibles de ser exportados.

El Registro Federal de Causantes incluye, en 1977, 18,535 empresas con activos de 1 a 20 millones. Las ramas en donde participan estas pequeñas empresas, en forma más relevante, son:

R A M A	% VALOR DE LA PRODUCCION	% EMPLEO
1.- Alimentos manufactureras de.	51%	61%
2.- Prendas de vestir. Hilados y tejidos, acabados textiles y fibras blandas.	71%	80%
3.- Cuero y Calzado. Fabricación.	56%	67%
4.- Muebles y Accesorios.	88%	89%
5.- Editorial e Imprenta e industrias conexas.	64%	78%
6.- Productos de Hule y Plástico.	52%	64%
7.- Minerales no metálicos.	40%	60%
8.- Productos metálicos básicos. Fundición, Hierro y Bronce, etc.	37%	73%
Fabricación y reparación de productos metálicos.		

Otras ramas importantes en las que no se establecen porcentajes.

-Fabricación de productos Farmacéuticos.

-Otros productos químicos.

-Industrias manufactureras diversas.

-Comercios.

4 - IMPORTANCIA SOCIAL DE LA MICROEMPRESA,

La pequeña y mediana industria deben contribuir a llevar al nivel de ingresos per cápita y el desarrollo geo-económico del País.

El asentamiento de las pequeñas y medianas empresas ha tendido a concentrarse, en forma desproporcionada, en las ciudades de mayor gravitación económica, como son México, Monterrey, y Guadalajara, y se ha desaprovechado, en gran parte, uno de sus principales atributos; su movilidad y su capacidad para distribuir el ingreso.

No obstante, la pequeña y mediana empresa, al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero procede del agro, contribuye, por un lado, a elevar el rango social de este sector compuesto por desocupados o semi-ocupados, y por otro, eleva su capacidad de compra.

Otra aportación importante en la formación y la capacitación de la mano de obra, que por su estructura educacional característica de los países en proceso de desarrollo - no habría contado con elementos para su entrenamiento, capacitación y especialización. Cabe subrayar que solamente la pequeña industria es capaz de contratar manos sin preparación alguna, con lo cual se puede considerar como la escuela de mano de obra. Esto por sí solo, es una muy importante aportación al desarrollo del País.

5- CARACTERISTICAS Y FACTORES QUE LIMITAN EL CRECIMIENTO Y PROGRESO DE
LAS MICROEMPRESAS.

CARACTERISTICAS.

- 1.- Carecen de un sistema organizacional.
- 2.- El director es difícilmente sustituible, por lo que la supervisión depende de él.
- 3.- Los recursos de la dirección se concentran en una sola persona.
- 4.- El directivo toma decisiones sólo basándose en su experiencia.
- 5.- La toma de decisiones recae en una sola persona que busca beneficios personales y suele olvidar a la organización como cuerpo homogéneo de sus recursos humanos.
- 6.- Se manejan los recursos de manera global y se evita la departamentalización.
- 7.- Por lo general cuenta con técnicas rudimentarias y obsoletas, que dificultan el desarrollo económico.
- 8.- El control del personal es estrictamente ejercido por el dueño, lo que debilita su autoridad y hace menos eficaz dicho control.
- 9.- La preparación del director es muchas veces empírica, por lo que improvisa.
- 10.- Carece de un soporte financiero que permita incrementar técnicas de producción, administración y/o financieras.

FACTORES.

De lo anterior podemos deducir los factores que afectan en sentido negativo al desarrollo de gran número de pequeñas empresas.

Los factores son los siguientes:

1.- Convergencia de gran número de actividades administrativas en una sola persona o en un grupo reducido de personas

-Cada persona debe rendir al máximo en una tarea determinada; quien tiene muchas tareas para cumplirse en un solo horario, cumple a medias con todas y está particularmente sujeto al error. Por lo tanto aunque no se llegue a una profunda especialización, cada colaborador debe recibir la delegación de una responsabilidad.

2.- Costo excesivo para la distribución de pequeñas cantidades de mercancía.

-El costo-viaje para distribuir mercancías es inversamente proporcional, esto es, más mercancías transportadas en un viaje, dá por resultado menor costo.

3.- Desequilibrio entre el empleo del equipo, la mano de obra y la materia prima.

-El equipo sobrado o insuficiente; la mano de obra sobrada o insuficiente, y la materia prima sobrada o insuficiente ó falta de calidad, se traducen en pérdidas de dinero, de producción y de prestigio.

El equilibrio entre estos factores, se traduce en eficiencia y eficacia, por lo tanto, en mejores y mayores ganancias.

4.- Bajos volúmenes de producción.

-Los pequeños volúmenes de producción, dan pequeñas cantidades de utilidad. Mientras más cantidad de piezas se producen en cada jornada de trabajo, estas salen a menor costo, por lo que dejan mayores utilidades. La microempresa, por su reducido capital y las limitaciones de su planilla laboral, produce pocas piezas de cada jornada, en comparación con las grandes empresas, consecuentemente, su crecimiento es mucho más lento y menos espectacular.

Las bajas utilidades no permiten grandes reinversiones, por lo que el crecimiento de estas empresas es lento y su desarrollo tecnológico siempre estará a la zaga, excepto cuando entre sus funciones industriales se contemple el aspecto de la investigación,

5.- Poca capacidad de venta a crédito.

-La venta a crédito, además de reeditar intereses facilita la venta y, por consiguiente, alienta a la producción.

Las pequeñas utilidades ya mencionadas, aunadas al pequeño capital, exigen al pequeño empresario a recuperar en el menos lapso posible su inversión.

Esto lo incapacita a otorgar créditos que significan el financiamiento de la comercialización de sus productos, a favor de las empresas comerciales.

Esta limitación entorpece la labor de venta y como consecuencia, atrasa el desarrollo de la microempresa.

6.- Dificultad en el arraigo de la mano de obra.

-Los problemas planteados en los primeros capítulos de este seminario de investigación, ocasionan costos de capacitación y de ventas que generalmente no son previstos, este factor, además entorpecer la producción eleva el costo del producto final, lo que a su vez, es un freno al desarrollo de la empresa.

6- LA EMPRESA FAMILIAR COMO ORIGEN DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.

Casi todas las Empresas Familiares parten de cero, aún en el caso de de la adquisición de patentes. Esto significa que estas empresas, en un principio, carecen de estructura; es una sola persona ayudada indiscriminadamente por sus familiares. En consecuencia, una característica de estas Empresas es que su dueño o fundador, será siempre el Director.

Lo más común es que estas Empresas se constituyan en Sociedades Anónimas, con cinco socios, como mínimo, pero que el total de capital lo aporte el fundador. De este tipo de negocios ha nacido una cantidad de empresa de toda categoría.

Puedo mencionar algunas: La Panificadora Maren, que se formó por un matrimonio; ahora ha diversificado su ramo y vende, además de pan y pasteles, pollos rostizados, abarrotes y productos lácteos; Guantes Vitex, que se originó con un pequeño empresario para fabricar guantes de Latex para cirugía, en solo 15 años, amplió su línea de guantes hasta dominar un alto porcentaje del mercado de la limpieza y ha diversificado su producción al vender Juguetes, Patos para ceñuelo y otros productos profilácticos de latex.

Sánchez y Cía, S.A., que se inició envasando a mano, tintas para las artes gráficas. En 50 años, logró producir sus propias tintas con fórmulas y tecnología propias; otros químicos afines y ganar el liderato en toda América Latina y en el Caribe, en cuestión de tintas. La Empresa sigue siendo familiar; ahora se ha diversificado, hasta fabricar

láminas litográficas, distribuir maquinaria para impresión de origen sueco, alemán, inglés e italiano, así como otros productos complementarios a su industria, incluyendo papeles de buena calidad. También esta empresa es la pionera en Serigrafía de precisión y alta producción.

En los tres casos, los fundadores no se concretaron a un aspecto de mera comercialización, sino que han incursionado en el terreno de la investigación tecnológica, lo que ha permitido un elevado desarrollo.

Otro ejemplo de Empresa Mediana que ha llegado a ser líder y origen de un verdadero emporio industrial es la Cervecería Cuahutemoc, que de la fabricación de cerveza en baja escala, ha llegado a cubrir importante sector del mercado mundial y ha originado una serie de industrias que componen uno de los grupos financieros e industriales más poderosos del País.

La Cerveza, necesitaba para su presentación, envases de vidrio, etiquetas y corcholatas y para su distribución y venta, empaques y publicidad. Poco a poco esta Empresa fué integrando a su cuadro productivo, la fabricación de productos que tenía que pagar altos costos, y logró una espectacular diversificación de productos y mercados.

Después de la Cerveza, empezó a fabricar sus botellas, lo que originó una gran empresa vidriera, que ha su vez se ha diversificado; posteriormente, instaló una importante empresa litográfica que fabrica sus etiquetas y su publicidad impresa, más o menos al mismo tiempo instaló una gran fábrica de cartón corrugado para fabricar sus empaques, esta factoría se ha diversificado tecnológicamente y ha incursionado en la petroquímica.

7.- ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

7.1 Una gran variedad de "Estilos administrativos", se encuentran cuando se encuesta el sector de la microempresa; esa diversidad obedece a circunstancias particulares que, además de imprimir a las empresas un sello administrativo, son factores de su éxito o de su fracaso. De cualquier modo, aquellas "costumbres administrativas", que les ayudan en su fortalecimiento y progreso, deben ser aceptadas por el administrador profesional, toda vez, que el objetivo de la administración, es el feliz término de las actividades mercadológicas, desde el origen de los productos, hasta su consumo.

Así pues, a continuación menciono algunos "vicios" o deficiencias administrativas distintas de la microempresa, y propongo su solución.

1.- Se presta poca o ninguna atención al problema de prever la sucesión gerencial.

2.- No hay rotación del personal administrativo.

3.- No se fomenta ni la capacitación, ni las ambiciones sanas para el personal.

4.- Se carece de consejo administrativo.

5.- Hay poca capacidad de previsión de resultados; éstos se conocen al final de cada ciclo comercial; cuando son buenos se agradecen, cuando son malos, ya no tienen remedio.

6.- El dueño tiene que tener todas las habilidades; buen director administrativo, buen director técnico; buen director comercial; buen director jurídico, etc.

Explicación.

- 1.- Ya sea el cónyuge o alguno de los hijos, deben participar paulatinamente en la dirección de la Empresa y conocer sus secretos y necesidades para que en dado caso, haya quien supla al Director.
- 2.- Todos los miembros de la familia, deberán integrarse a los diferentes puestos de mando en rotación periódica, para alcanzar los objetivos:
 - a) mayor conocimiento de la Empresa.
 - b) probar y mostrar su capacidad en cada área, para que llegado el caso de estructurar la Empresa o de nombrar sucesor, cada quien quede donde más útil pueda resultar.
- 3.- Tanto la mano de obra como la dirección de la Empresa, necesitan una constante capacitación que permita alcanzar los objetivos:
 - a) La Superación personal que redunde en beneficios de la Empresa.
 - b) La capacidad para absorber cambios motivados, tanto por una virtual reorganización, como por el posible crecimiento.
- 4.- Todas las responsabilidades recaen en el Director, s^ó contara con la opinión y el consejo de sus colaboradores, sus cargas administrativas y emocionales se verán reducidas al mismo tiempo en que sus decisiones serían más acertadas y sus colaboradores mejorarían su capacidad y se sentirían más responsables por la Empresa.
- 5.- Solamente se pueden preveer resultados si se tienen suficientes conocimientos mercadológicos.

Cuando se conocen las características del mercado, del producto y de su consumidor final; de los procesos de producción y de distribución, es fácil plantear objetivos comerciales y alcanzarlos, por

lo tanto , el Director de la Empresa y sus más cercanos colaboradores deben capacitarse en el renglón mercadológico; cualquiera que sea el objetivo de la Empresa.

- 6.- Hacerlo todo, pensarlo todo, decidirlo todo, es el mejor camino hacia la fatiga y, consecuentemente, al error. El empresario que cuenta con colaboradores preparados, sentirá la confianza de delegar en ellos las responsabilidades de la Empresa y, así, producir mejores frutos individuales.

7.2 Insuficiencia de recursos financieros, humanos y técnicos.

Como empresas pequeñas, las empresas familiares tienen grandes limitaciones, que de no ser manejadas a través de una buena administración de los recursos, no solo impiden el crecimiento , sino que pueden ser causa de fracasos y en última instancia, de quiebra.

Esta carencia puede presentarse en uno, varios, o todos los recursos; financieros, técnicos o humanos.

Entre los recursos financieros podemos encontrar que la deficiencia e insuficiencia de las instalaciones, la carencia de espacio laboral y la insalubridad dificultan los procesos técnicos.

Si la maquinaria es atrasada en su diseño o está en malas condiciones; si no cumple con las especificaciones de dimensión, fuerza o velocidad requerida para la óptima producción, se convierte no solo en un freno para la producción sino en un atraso relativo a la competencia, lo cual redundará en pérdida de prestigio y mercado.

Además, la producción lenta y costosa merma considerablemente las utilidades.

Los equipos bien seleccionados benefician a los procedimientos, pues su objetivo es simplificar y acelerar las operaciones, cuando se carece de equipos o se cuenta con algunos en mal estado o anticuados, el trabajo se dificulta y obliga al patrón a la contratación de más personal que el necesario.

Por lo general, las Pequeñas Empresas, son transformadoras de materias primas, por lo que dependen de estas, en forma primordial. Si los stocks son insuficientes y no tiene un adecuado flujo de materiales en los almacenes, o si la materia prima no cumple con los mínimos de calidad, las empresas sufren grandes pérdidas, más en las Pequeñas Empresas Familiares, donde los márgenes de utilidad son muy reducidos.

Así pues, la insuficiencia de insumos, la carencia de control de calidad y el manejo inadecuado del Kardex, tanto en la clasificación de los insumos, como en el recuento de entradas, salidas y existencias, así como el control de flujo por fechas, son factores negativos.

Los recursos humanos son imprecindibles; sin el hombre, nada se hace. Así pues, la esencia de todo proceso productivo son las personas que intervienen en él. En el ámbito empresarial se clasifican en tres grupos: Directivos, Empleados y Obreros.

En las Empresas Familiares los directivos son, el dueño de la Empresa

y sus familiares; los empleados son quienes desempeñan labores administrativas; el contador, las secretarias, las recepcionistas y el personal de apoyo, como el mensajero, el encargado del aseo, etc.; y obreros son lo que se encargan de la transformación de la materia prima.

Cada uno de estos cuadros, debe mantenerse completo pues en caso contrario, se demeritarían la eficiencia y la eficacia, ya que recaerían en alguna persona las cargas de trabajo de dos o más.

Es cierto que el monto de la nómina de sueldos, es directamente proporcional a la inversión financiera, pero también lo es, que es directamente proporcional al volúmen de la producción y, consecuentemente a las utilidades.

El acierto está en el adecuado reparto de cargas de trabajo y en una contratación equilibrada; ni más ni menos personal para alcanzar los objetivos de producción.

Los recursos técnicos son indispensables en el desarrollo de las Empresas; conocer la tecnología conducente a la producción y la aplicable a la administración, es el fundamento de los objetivos de la Empresa; pero hay otro tipo de recursos técnicos que se pueden adquirir, quizás con menos esfuerzo, estos son, por ejemplo, los aparatos de medición y comprobación, como manómetros, prensas de presión, termómetros, etc., que no pueden ser considerados en el rubro de la maquinaria.

Si el empresario no conoce los "secretos" de la buena producción y de la óptima administración, y carece del equipo técnico que controle la calidad, se verá obligado al empirismo y por consecuencia a la improvisación que es sabido que dan por resultado grandes pérdidas sobre todo en los renglones de tiempo y materia prima, lo que se traduce en obstáculos para el desarrollo.

8- DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

El hecho de que estas Empresas estén formadas por miembros de una sola familia trae consigo una serie de riesgos, los que frecuentemente se hacen realidad; entre otros están los siguientes:

- a) Conflictos familiares: la excesiva confianza y la igualdad de derechos patrimoniales, trae consigo disputas, desconfianzas y malos entendidos cada vez que se aborda el problema de la sucesión y cuando se reparten las cargas de trabajo y las responsabilidades.
- b) Es frecuente la indisciplina en el uso de las utilidades, sobre todo cuando los miembros de la familia anteponen sus necesidades a las de la Empresa.
- c) Cuando se exagera el nepotismo; la Empresa se cierra a corrientes que la complementen y revitalicen y se evita el desarrollo de sus miembros en otras actividades, donde podrían ser más provechosos.
- d) El nepotismo es también un factor de desaliento para los trabajadores, pues no pueden aspirar a altos puestos.
- e) La alta confidencialidad cuando intervienen en la administración empleados u obreros, causa graves conflictos laborales y en las relaciones humanas.

8- VENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

También se presentan grandes ventajas en la organización familiar de

las Empresas, estas ventajas son tan positivas que resultan el ideal de otras muchas Empresas que hacen grandes esfuerzos por alcanzarlas, pues facilitan el desarrollo armónico de la Empresas; a continuación las menciono:

- a) Todos los propietarios tienen gran disposición al sacrificio; tanto en esfuerzo y entrega de tiempo, como económico.
- b) El nombre del dueño suele ser muy prestigiado, dado a que para montar la Empresa necesita practicar toda clase de relaciones, entre las que destacan las relaciones del crédito bancario e industrial. Este crédito se refleja en los hijos y les abre las puertas que facilitan su desarrollo.
- c) Si las relaciones familiares son armónicas, inciden en el trato a los empleados y obreros, lo que dá como fruto la lealtad.
- d) Así mismo estas buenas relaciones se traducen en la unidad de todos los componentes de la Empresa.

CAPITULO 3.

C A P I T U L O 3.

-UBICACION DEL PROBLEMA.

- 1 - Causas de fracaso en las microempresas.**

CAPITULO IIIUBICACION DEL PROBLEMA.

1- CAUSAS DE FRACASO EN LAS MICROEMPRESAS.

Investigaciones realizadas para el estudio de problemas similares.

*1 La literatura relativa a la administración de negocios es pródiga en estudios e investigaciones que intentan identificar y posteriormente clasificar las causas específicas por las cuales las pequeñas empresas fracasan.

Es así como James C. Worthy en "Advanced Management" escribe "QUIEN FRACASA Y PORQUE" donde identifica las siguientes causas:

- a) El hombre que no reconoce la naturaleza peculiar de su especialidad y no le hace frente a la necesidad de sucesión una vez que llega el inevitable momento de su decadencia y retiro.
- b) El caso de negocios familiares en los cuales el padre no delega en sus hijos una vez que ellos están en posición de asumir el liderazgo.
- c) El mito de que uno es indispensable.
- d) El usar el pasado como prólogo del futuro.
- e) La falta de capital.
- f) La no aplicación por parte de la gerencia de las disciplinas básicas relativas a la planificación, presupuesto y replanificación.

Otros estudios y artículos como de Basil, Chrestensen, Jones, Kaplan, Lowler, Macefs, Votter y Woodruff, presentan como denominador común

1* Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa. Leonardo Rodríguez.

en la causa de los fracasos " La falta de experiencia y conocimiento del empresario".

Este punto de vista es mantenido en estudios más recientes de Kuchn, Charlesworth, Steiner, Gold, Burlingame, House y Mc.Intyre.

En un estudio publicado en 1961 por la Administración de Pequeños Negocios realizado por Kurt B. Mayer y Sidney Goldstein del departamento de sociología y antropología de Brown University, se trató de las causas del fracaso de una serie de empresas pequeñas durante los primeros 2 años de operación y se identificaron las siguientes causas como responsables.

- 1.- Capital inadecuado.
- 2.- Exceso de deudas.
- 3.- Mala selección del lugar donde se situó la empresa.
- 4.- El no tener en cuenta la competencia.
- 5.- Política de mercadeo inepta.
- 6.- Política de crédito errónea.
- 7.- Errores de organización.

Después de haber asesorado un número substancial de empresas, varias de las cuales estaban al borde de la quiebra.

Leonardo Rodríguez, autor hispanoamericano, da como causas principales que a la larga originan el fracaso.

- 1.- Falta de experiencia e incapacidad por parte del dueño.
- 2.- Insuficiente Capital.
- 3.- Falta de libros adecuados de contabilidad.
- 4.- Mala administración de los inventarios.

5.- mala administración de las cuentas por cobrar.

6.- Mala selección del lugar donde se sitúa la empresa.

Como podemos observar, innumerables son las posibles causas a que se le atribuye el fracaso de las empresas.

No creo que sea una particular la principal causante, lo que sucede es que en la amplia mayoría de los casos son varias las causas las que se combinan haciendo imposible la continuada existencia de la firma.

La causa investigada en este seminario de investigación "La deslealtad de los empleados", no ha sido estudiada específicamente, tal vez por no haber muchos estudios en México, que es donde he captado que se dá y creo que es una buena causa para aumentar a la lista de las ya investigadas.

Es una buena causa, porque al hacer la investigación en este seminario encontré la deslealtad en todas las empresas e hice la pregunta a varios hombres de negocios Mexicanos, de todo tipo de empresas, de que si alguna vez supieron o experimentarion en su propia empresa la deslealtad y todos por mínimo que fuere aceptan esta situación, que cuando no se cuida y se deja avanzar será causa segura de fracaso de la empresa iniciada.

En México, como en países de sangre latina, tal vez ocurre más este fenómeno de la deslealtad, por el desarrollo de su sociedad, su política su tiempo y espacio.

Por el desarrollo de su sociedad; ha sido siempre una sociedad en la que la mayoría son pobres y la minoría ricos, que ha sufrido una revolución, y que ha tenido temporadas como la actual de austeridad, en la que la población tiene que conformarse con el medio nivel de vida que le puede dar el mayor esfuerzo de su trabajo y luchar y trabajar mucho para sostenerlo y no bajar, siendo también muy difícil subir y actualmente la situación económica del país, nos obliga a trabajar más y más, pero sólo para seguir como estamos y no para avanzar, por ésto, algunas personas, son desleales a sus patrones con el afán de subir de posición económica más rápido.

La situación política que México vive desde el sexenio pasado y lo que vá del presente, no ha sido como deseáramos los mexicanos, y nos han dado los gobernantes un mal ejemplo, ya que deslealtades entre ellos y al país, son muchas las que han cometido.

La sociedad mexicana tiene una historia, por la que en la actualidad no se ha superado el espíritu de deslealtad o traición. México vivió un proceso histórico diferente de otros países. Los mexicanos somos descendientes de los Azteca, entre otras culturas, quienes eran mercenarios que se vendían al mejor postor y los Tlaxcaltecas que traicionaron a los mexicanos, no sólo uniéndose a los Españoles en la conquista, por miedo a ser acabados, sino conspiraron para destruir las demás culturas. "Los tlaxcaltecas y otras naciones que no estaban bien con los mexicanos, se vengaban de ellos muy cruelmente de lo pasado y les saquearon cuanto tenían" 8*

Todo esto fué a partir de que los mexicanos aprendieron por los conquistadores a pelear por el oro y las riquezas.

8* La visión de los vencidos. M. León Portilla.

Así nace la deslealtad y la traición y de ahí que hemos conservado, esa información biológica de manera de ser y actuar.

Así como los Tlaxcaltecas nos fueron desleales en esas épocas, porque les convenía para ser más poderosos ante todos los mexicanos, así en este siglo han existido grupos de personas que les han sido desleales o infieles a sus naciones o a sus vecinos.

A nivel individual también nos encontramos todos los días con que podemos confiar de muy pocas personas, como por ejemplo, de los empleados domésticos, y es muy raro que permanezcan muchos años trabajando con una misma familia, puesto que en cuanto surge una dificultad, o encuentran otro donde les paguen más, cambian de trabajo. Antes por lealtad a la familia llegaban a formar parte de ella. También son pocas las empresas de servicios como, talleres mecánicos o artículos del hogar, etc, que mantienen una clientela por muchos años, porque ahora es más importante hacer el negocio que ser leal y dar un magnífico servicio o sacrificar un poco de ganancias para conservar al cliente. Igualmente por parte del cliente; si otro taller me cobra un poquito menos, cambia de proveedor. De esta manera también sucede cuando son pocos los realmente amigos con los que podemos contar, porque en la mayoría de los casos cuando existen dificultades se acaba la amistad ya que "bastante tenemos con nuestros problemas para tomar los de los demás".

En las empresas algunas veces hay poca lealtad cuando los empleados se agrupan y forman sindicatos, para que cuando los empresarios pasen por épocas económicas difíciles, ellos puedan protegerse para que no les afecte. "Eso es cosa del patrón, yo trabajo bien por lo tanto quiero que me aumenten el sueldo", en vez de ser leales al patrón

y junto con él superar los malos tiempos. O lo mismo puede suceder a la inversa, cuando los patrones no consideran el buen trabajo en grupo que realizan sus empleados y no vé como ayudarles para que vivan dignamente y se superen.

En las empresas y sobre todo en las muy pequeñas la deslealtad de los empleados a nivel particular se dá muy a menudo, por diferentes causas que se estudian en el desarrollo de este seminario de investigación.

Tal vez, en la última década, la sociedad ha perdido más que nunca el concepto o principio de la lealtad a los demás, quizá porque el ejemplo que tiene es lo contrario, porque algunos de nuestros gobernantes toman sus puestos, no para ayudar y hacer prosperar a la sociedad a la que gobiernan, sino para sacar algún provecho, no importando si con ello perjudiquen a un gran número de personas o a todo el país, de ahí que luego vienen los disturbios sociales como protesta a la deslealtad cometida.

CAPITULO 4.

CAPITULO 4.

-LA INVESTIGACION DE CAMPO.

- 1-Presentación de la metodología aplicada en el seminario.
- 2-Presentación de las entrevistas realizadas.
- 3-Entrevista # 1 Claude Maquetas
Sr. Claudio Márquez Passy.
- 4-Entrevista # 2 Susjes e Impresos S.A.
Sr. Benjamín González
- 5-Entrevista # 3 Reege de México S.A.
C.P. Rafael Sánchez Silva
- 6-Entrevista # 4 Diseño de Maquinaria Mexicana
Ing. Guillermo Ramírez
- 7-Entrevista # 5 Publi-News Latinoamericana
Sr. Alejandro Márquez P.

INVESTIGACION DE CAMPO

Este seminario basa su investigación de campo en diversas entrevistas en las que se seleccionaron cinco, ya que éstas, considero que son representativas porque corresponden a ramas diferentes en el ámbito de las microempresas, como lo son la industria manufacturera, editorial, artesanal, comercial.

Es importante señalar que las entrevistas se hicieron en empresas escogidas al azar, y en todas ellas, el problema planteado en mi hipótesis se presentó en mayor o menor grado.

Hemos indicado, que las microempresas se enfrentan a diversos problemas uno de los más importantes es el financiero, pero este seminario solo se enfoca a un problema que por parecer muy obvio, no se le ha dado la importancia que tiene, pese a que puede, en muchos casos, ser causa de fracasos, si no se sabe manejar; se trata del problema de las relaciones entre el dueño y las personas que colaboran en su microempresa.

Todo esto tiene soluciones muy variadas y es en relación a las circunstancias de cada empresa, y dependiendo del sector que se trate será su solución.

Cada sector tiene características y problemas diferentes y por ende sus soluciones prácticas son distintas.

El sector al que más se apega este seminario es el sector Artesanal, compuesto por pequeños talleres, -generalmente maquiladores- o por empresas familiares de capital reducido.

El sector artesanal contrata personal técnico calificado, junto con trabajadores, no solo empíricos sino impreparados. Su personal calificado tiene aspiraciones a la independencia y el poco preparado, no conoce las barreras jerárquicas y secunda al primero.

Estas empresas confrontan problemas de Organización, Producción, Ventas y Distribución, problemas que tienen su origen en la escasez de capital.

En contraste con la gran industria, se desarrolla en forma integral. Su producción no es en serie y generalmente no alcanza un alto -- grado de inversión en maquinaria y equipo. Esto es lo que caracteriza al sector fabril y dentro de él se puede en un momento dado, identificar a la pequeña y mediana empresa tratando de competir o por lo menos avanzar dentro de un ambiente financiero superior a ella.

La gran industria, por sus mayores recursos materiales, humanos y financieros, está capacitada, tanto para hacerle frente a las adversidades del mercado como para desarrollarse con mayor satisfacción y aprovechar en forma óptima, tanto los productos del medio económico y social, como las instituciones de todo orden, como las economías de escala, la exención de impuestos, la protección arancelaria y el crédito industrial con ventajas financieras, etc.(5*)

Por lo general las microempresas tienen una deficiente organización debido a que el origen de su desarrollo es de personas con espíritu de trabajo y conocimientos del servicio o producto que prestan, pero con conocimientos deficientes en el área de la Administración y con poca experiencia.

5* Guías para supervisores. Cameron Smith.

Son muy importantes en México las pequeñas Empresas, porque el número de personas que viven o trabajan, o que de alguna manera tienen que ver con ellas, es muy grande. Este dato no existe de una manera exacta en los censos o estadísticas de empresas, pero todos sabemos la gran magnitud que hay al respecto.

Basé mi investigación en un Cuestionario de carácter genérico, por lo que mis preguntas en algunos casos, no parecen ser directas o relacionadas expresamente con el ramo del entrevistado. No obstante, el cuestionario logró su objetivo, destacar la índole de los problemas de la Microempresa y -como un interés particular, comparar esa problemática con la Empresa que Administro actualmente y, así, aplicar las experiencias recabadas.

A continuación, pondré una muestra del cuestionario aplicado y una breve explicación del porqué de cada una de las preguntas.

1- PRESENTACION DE LA METODOLOGIA APLICADA EN
EL SEMINARIO DE INVESTIGACION.

Primero se le introdujo al entrevistado con un resumen de la explicación del problema a estudiar. (es importante señalar, que ninguno de los entrevistados, pidió explicación adicional a este resumen, ya que inmediatamente recordaron algo parecido en su empresa.)

"La Microempresas, por su reducido número de trabajadores, cuentan con personas claves, quienes saben realizar más de una función dentro de la misma. Es decir; Producción- Ventas, Producción-Administración; Ventas-Administración, etc.

El primer problema, en estos casos, se presenta cuando estas personas claves, deciden separarse de la empresa y el dueño o empresario, no tiene la capacidad de suplirlo inmediatamente con otra persona igualmente capacitada por su experiencia y conocimientos de la empresa.

El segundo problema se presenta cuando algunas de estas personas claves, o una sola, se separan de la empresa, una vez que existió algún descontento o disgusto personal con el dueño, y se retiran para hacerle la competencia, aprovechando los conocimientos adquiridos en el ejercicio de sus obligaciones."

CUESTIONARIO APLICADO.

Las preguntas fueron éstas:

- 1.- ¿Se le ha presentado alguna vez este problema?
- 2.- Si la respuesta es sí, ¿Podría contarme detalladamente, cómo sucedió?
- 3.- ¿Si no se le ha presentado exactamente este problema, se le ha presentado alguno parecido?.
- 4.- ¿Cuál cree usted que fue la causa?.
- 5.- ¿Cuál fue la primera reacción que tuvo usted para resolverlo en el momento?.
- 6.- ¿Este problema, se le ha presentado más de una vez?.
- 7.- ¿En base a su experiencia, cómo piensa prevenir esto, para que no le ocurra otra vez y si le sucede, no le afecte de la misma manera?.
- 8.- ¿A qué grado le han afectado o qué consecuencias surgieron ?.
- 9.- ¿ Cuenta usted con cursos de capacitación, sobre las labores que se realizan en su empresa?.
- 10.- ¿ Qué soluciones propone usted a todo ésto?.
- 11.-¿ Cree usted, que es importante o interesante hacer un análisis de este problema?.
- 12.-¿Cree usted, que es un problema que afecta a todo el sector donde usted trabaja?.
- 13.- ¿Podría poner en mi trabajo de seminario de investigación su caso, tal y como usted me lo cuenta?.

Explicación del porqué de cada una de las preguntas del cuestionario.

NOTA. Las entrevistas sólo se hicieron a los dueños de las empresas.

Pregunta # 1 ¿Se le ha presentado alguna vez este problema?.

Esta pregunta es la que abre la conversación entre el entrevistador y el entrevistado. Es importante, ya que si la respuesta a esta pregunta es No. definitivo, no tiene caso seguir preguntando.

Es interesante hacer notar, que en ninguna de las entrevistas dieron respuesta negativa.

Pregunta # 2 Si la respuesta es Si..¿Podría contarme detalladamente, cómo sucedió?

Esta pregunta es la más importante, ya que en ella confirmo' la hipótesis de que, efectivamente, en las pequeñas empresas se presenta el problema, con tal frecuencia que justifique su estudio.

En la respuesta a esta pregunta, los entrevistados, dan a conocer su caso práctico, que aunque es diferente a todos los demás coincide en su origen. Muchas veces, aquí, el entrevistado, ofrece puntos de vista que son muy importantes para las conclusiones de este trabajo.

Pregunta # 3 ¿Si no se le ha presentado exactamente este problema, se le ha presentado alguno parecido?

Esta pregunta, sirve para aquellos casos, en que el entrevistado, no dá una respuesta muy definida, es decir, que contesta: "Bueno, no precisamente" o' "No así como usted me lo dice" ó "Sí, pero no tal como usted me lo describe", etc.

Pregunta # 4 ¿Cuál cree usted que fué la causa?.

Esta pregunta está hecha, para saber algo más de los puntos de vista del entrevistado, en caso de que en la pregunta anterior no los haya dado.

En algunos casos, no fué necesario hacerla porque ya estaba satisfactoriamente contestada.

Conocer las causas que los entrevistados juzgan importantes, para poder proponer soluciones.

Pregunta # 5 ¿Cuál fué la primera reacción que tuvo usted, para resolver su problema en el momento?

Conocer su reacción en ese momento, es necesario, ya que muchas veces tales reacciones pueden ser perjudiciales y agraban más la situación en lugar de resolverla; aunque algunas sí pudieron ser efectivas.

Pregunta # 6 ¿Este problema, se le ha presentado más de una vez?

Esta pregunta es, para detectar, la frecuencia con que se presenta el problema, si las soluciones o acciones tomadas cada vez, fueron realmente buenas. También servirá para saber si no ha encontrado soluciones satisfactorias, al igual que conoceremos la importancia que le dá el empresario a este problema o si le preocupa poco.

Pregunta # 7 ¿En base a su experiencia, cómo piensa prevenir esto, para que no le ocurra otra vez y si le sucede, no le afecte de la misma manera?.

Esta es para conocer las posibles soluciones que dá el entrevistado, y que una vez comparada con las de los demás entrevistados, se puede sacar una conclusión interesante.

Pregunta # 8 ¿A qué grado le han afectado, o que consecuencias surgieron? Esta respuesta nos dará a conocer, que tan grave es esto que suceda en el sector estudiado.

Pregunta # 9 ¿Cuenta usted, con cursos de capacitación específicos, del trabajo o labores que realizan en su empresa?.

Con esto se sabrá, si el empresario improvisa o no, en la administración del negocio. Si es importante para el empresario y si capacita a todo el personal y a él mismo, su negocio será un negocio sano e irá por buen camino.

También es interesante saber la relación que tiene la capacitación, o la falta de ella con la incidencia del problema.

Pregunta # 10 ¿Qué soluciones propone usted a todo ésto?.

Las soluciones que me dé el entrevistado, se aprovechan para sacar conclusiones.

Esta pregunta es un resumen de todos los puntos de vista del entrevistado durante la entrevista.

Pregunta # 11 ¿Cree usted, que es importante o interesante, hacer un análisis de esto?.

En esta, el entrevistado demuestra su grado de interés por el tema y descubre que no es tan insignificante como para no preverlo y que si no toma precauciones puede afectar definitivamente la organización de su empresa y así como su éxito.

Pregunta # 12 ¿Cree usted, que es un problema que afecta a todo el sector donde usted trabaja?.

Esta respuesta es muy productiva, ya que el entrevistado, cuenta en la entrevista otros casos prácticos en los cuales existe este problema, ya sea de amigos o conocidos, de su competencia, etc.

Pregunta # 13 ¿Podría poner en mi trabajo de seminario de investigación su caso, tal y como usted me lo cuenta?.

Esta pregunta debo hacerla, ya que con su autorización, lo descubriré lo mejor que pueda, tal y como él me lo dijo, y así la investigación pondrá casos verdaderos.

3- ENTREVISTA # 1

Datos generales.

- Nombre de la empresa: Claude Maquetas.
- Nombre del entrevistado: Sr. Claudio Márquez P. (dueño y Director Gral.)
- Giro de la empresa: Manufactura de maquetas y modelos industriales.
- Domicilio: Rébsamen # 343-3 Col. Narvarte.

Datos Comerciales

- Fecha de constitución: 10 de Septiembre de 1973
 - Porcentaje de participación en su mercado: Abarca el 60% del mercado de las maquetas en el D.F.
 - Productos que elabora: Maquetas arquitectónicas, industriales, y de todo tipo, así como modelos industriales.
 - Principales clientes: Arquitectos, Ingenieros, Diseñadores industriales publicistas, Agentes inmobiliarios, etc.
 - Materias primas requeridas e instalaciones: Papeles de diferentes tipos, cartulinas, plásticos tales como el poliestireno y el acrílico, lacas, pinturas, pegamentos, planos del proyecto a realizar, etc.
- Las instalaciones requeridas son: una mesa de trabajo (2.5 x 2,50 mts) y dos o tres mesas de menor tamaño. Herramientas indispensables; como escalímetros, navajas, lápices, colores, cintas adhesivas, molinos, compresora, lámparas de luz blanca (para una buena iluminación) y una área al aire libre para poder realizar los trabajos cuyos materiales contaminan el ambiente.

Una o dos oficinas con una secretaria y una máquina de escribir; dos escritorios y un archivero.

- Datos de volúmenes: Colaboran con él 18 personas, 15 maquetistas, secretarias, vendedores y persona de mantenimiento y por supuesto el Dueño o Director.

A los maquetistas, actualmente se les subcontrata y no trabajan como empleados, sino como proveedores del negocio.

-Conocimientos requeridos por los maquetistas: Conocimientos técnicos mínimos de arquitectura o dibujo arquitectónico, para lectura e interpretación de planos; habilidad manual; experiencia en el trabajo y puntualidad.

-Índice de rotación del personal.- La rotación es continua ya que no trabajan actualmente en el taller y se les contrata a destajo o por maqueta a realizar.

-Facilidad de encontrar mano de obra.- Es escasa la M.O. calificada, en la mayoría de los casos, adquieren la calidad con la experiencia de su trabajo en Claude Maquetas o en otras empresas que realizan el mismo trabajo de maquetas.

-Nivel académico indispensable: La mayoría solo cuenta con estudios de primaria y un 20% tiene una carrera universitaria.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA # 1

Enrevistado.- Sr. Claudio Márquez Passy.- (Dueño).

P. 1 y 2.: ¿SE LE HA PRESENTADO ALGUNA VEZ ESTE PROBLEMA?.

COMO LA RESPUESTA ES SI, PODRIA CONTARME, DETALLADAMENTE
COMO SUCEDIÓ?.

R. 1 y 2.: Sí, una vez me sucedió, en el año de 1979, mi negocio
marchaba perfectamente bien; crecía cada vez más, tanto
en utilidades como en personal; llegué a tener en ese
entonces 25 o más empleados y todos ellos maquetistas;
una secretaria y 3 vendedores. Cuando mi trabajo de
supervisión de todos ellos era mucho para mí solo, decidí,
poner entre mis maquetistas, jefes de ciertas áreas de
la producción.

Estos jefes serían los maquetistas que más tiempo y expe-
riencia tenían en la elaboración de las maquetas y las
mejores técnicas y calidad. Así le hice, y un día llamé
a esas personas y les di sus puestos; fueron 3 personas
Con esto me desentendí un poco y me dediqué más a las
ventas por fuera.

El tiempo pasó, y todo iba muy bien, hasta que, de repente
comencé a notar que me fallaban estas personas y ponían
mil pretextos que se los fui pasando; pero cada vez era

más el descuido hacia sus puesto y en general todos los demás empleados también me fallaban, hasta que los llamé y traté de arreglar eso; pero no se compuso nada y un buen día me enteré que faltaban al trabajo, ya que por su parte, entre todos ellos, tenían ya instalado otro taller de maquetas, y así laboraban en las dos partes.

Lo empecé a descubrir, un día que ví que estaban elaborando su futuro logotipo en una de las mesas de trabajo de mi taller.

Eso no fue todo, sino que día a día ellos se llevaban a su negocio a mi personal, hasta que un buen día se fueron casi todos, quedando algunos, que supuestamente estaban de mi parte y me serían fieles, pero la realidad es que también eran partidarios de los demás y yo no me daba cuenta, mientras tranto, segían pasando datos de clientes y pirateando trabajos.

Su retirada de mi negocio no acabó ahí, sino que mucho tiempo después sufrí las consecuencias, ya que no solo se llevaban mi fuerza de trabajo, sino que de una manera fraudulenta, tomaron de mi oficina, sin que yo me diera cuenta, información de mis clientes; de como hacía yo mis presupuestos, mis cartas y en general todos mis procedimientos administrativos, y sobre todo los de ventas, que es de lo que vive el negocio, además, cuando visitaba después

a mis clientes me encontraba con que ellos, ya los habían visitado y presentado sus presupuestos que eran más bajos que los míos y sus formas eran copias de las mías y en algunas ocasiones, ya después de algún tiempo, encontré que hacían trabajos con mi nombre, ya que también tomaban papelería, con lo cual en muchas ocasiones me desprestigiaron haciendo malos trabajos.

Actualmente, tengo una maqueta que me trajo un cliente para que se le arreglara ya que estaba muy vieja y en malas condiciones, diciendo que yo se la había hecho, cuando eso no era cierto. Nunca trató conmigo, pero si trató con uno de los que habían trabajado conmigo, no obstante la maqueta tenía la calcomanía de mi logotipo y mis datos, por esa razón el cliente me buscó.

Tiempo más tarde me di cuenta que el punto de contacto entre lo que es el trabajo de producción y administración y ventas era mi secretaria, quien después de que se fueron ellos siguió trabajando conmigo dos o tres años más, creyendo yo que me era muy fiel, le tuve confianza, cuando era por medio de ella que se fugaban los datos hacia los demás talleres.

Como estas personas sabían muy bien cómo hacer las maquetas han sido uno de mis principales competidores y a la fecha los siguen siendo.

Estoy de acuerdo en que debe haber competencia, pero la manera como ellos lo hicieron es imperdonable.

Ellos trabajaron conmigo, nadamás para aprender el como se lleva un negocio en su organización y para comenzar una cartera de clientes muy jugosa.

P.4.: ¿CUAL CREE USTED QUE FUE LA CAUSA?

R. 4.: En pocas palabras, fue la falta de control y el exceso de confianza.

Claro que estas personas ya llevaban una mala intensión por delante, pero tomando en cuenta que personas como ellos abundan, la causa principal es que les di mucho, es decir, que en poco tiempo les di una libertad y confianza que no se merecían y se aprovecharon de esto para hacer de las suyas.

Otra causa es que yo no tuve el suficiente control con mis empleados y dejé que se llevaran entre sí, no importando qué labor realizaran, así los de producción simpatizaban mucho con los vendedores y todos simpatizaban con la secretaria, formandose así dos bandos, el del patrón que era yo, y el de los empleados que eran todos los demás. Mi relación con todos ellos, era muy amigable, ya que todos somos jóvenes en esta empresa, e inclusive todos me hablaban de tú, el mayor de todos tendría unos 30 años. Así, cuando todos ellos tenían alguna dificultad conmigo, en lugar de tener su sindicato, hacían algo pero no una

huelga; hacían su equipo y me quisieron destruir, poniendo entre todos una copia de mi negocio, y con las 3 personas que había puesto yo de jefes, a la cabeza de su negocio.

P.5.: ¿CUAL FUE LA PRIMERA REACCION QUE TUVO USTED PARA RESOLVERLO EN EL MOMENTO?.

R. 5.: Bueno, la primera y la más lógica era cerrar definitivamente el negocio, ya que aquello estaba totalmente destruído o por lo menos así lo sentía. Pero después de un tiempo y de una meditación de cuatro horas encerrado en mi oficina, pensé que no podía ser así y que no me iba a dejar vencer por esos pillos, y opté por empezar a cambiar de estrategias.

La primera fue la laboral; La que en México se le debe dar suma importancia, ya que conocer a la gente es la más difícil que puede haber, dado que en México, la Ley Federal de Trabajo, desde mi punto de vista, fue diseñada únicamente para defender al trabajador y no al patrón; por lo tanto mi estrategia fue cambiar al empleado como proveedor para así poder exigirle y convertirle en gente seria y responsable para evitar agrupamientos de gente innecesaria que casi siempre desemvotan en sindicatos, que lo único que logran es dar molestias al patrón.

Porque basta con una sola persona que tenga malas intenciones y que tenga una mínima capacidad de influencia

hacia los demás para destruir una empresa ya sea chica, mediana o grande.

La segunda estrategia es la diversificación.- Es tratar de desarrollar más de una actividad, para que si falla una de ellas queden las demás, ésto permite un ataque a la antigua competencia de tipo frontal, es decir, que la gente aprende exclusivamente lo que se le enseñó y con esa enseñanza se va a hacerle la competencia a su anterior patrón.

Pero si uno ya tiene nuevas estrategias la competencia queda anulada a la mitad o a la tercera parte, según sea la diversificación.

P.6: ¿ESTE PROBLEMA, SE LE HA PRESENTADO MAS DE UNA VEZ?

R.6: Sí, una anterior, pero de menor intensidad, con la diferencia de que esas gentes tuvieron éxito y se autodestruyeron.

Después de esta primera otras dos con menor intensidad que la última, pero con un poco más de éxito porque a la fecha existe su taller.

Por lo tanto, una como lo que te conté no, ya que sigo tomando mis medidas y he organizado mi negocio de una manera diferente.

Por ahora, algunas de mis gentes, quienes tienen tiempo trabajando conmigo, se quieren independizar. Esto ya lo sé desde hace algún tiempo y lo he tomado con mucho cuidado para que no afecte, porque de todas maneras, tarde o temprano lo van a hacer.

He platicado con ellos y tienen muy claro que nadie les va a impedir que lo hagan, ya que es una manera de superarse, pero que esto lo hagan limpiamente, sin que interfieran en lo mío, mis clientes, y lo que yo haya trabajado, que busquen los propios, que no abarquemos el campo que el otro ya ganó, ya que siempre habrá un mercado para

todos.

Actualmente, ellos ya tienen un local donde hacen sus propias maquetas con contratos que ellos han buscado, además de las maquetas que yo les doy para elaborar.

P.7: ¿EN BASE A SU EXPERIENCIA, COMO PIENSA PREVENIR ESTO, PARA QUE NO LE OCURRA OTRA VEZ Y SI LE SUCEDE, NO LE AFECTE DE LA MISMA MANERA?

R.7: Como ya te dije en la respuesta pasada, he tomado ciertas medidas y lo he organizado de otra manera.

Lo primero que he hecho, es no tener más empleados, ya que como el trabajo que ellos realizan es un trabajo profesional, trabajan como tales.

Entonces ellos me trabajan por destajo y le pago contra recibo de honorarios profesionales. Con esto me quito de un problema que puede ocurrir, de tipo sindical y laboral.

Así también, disminuí mi lugar de trabajo, y solamente tengo mi oficina y un lugar relativamente pequeño, comparado con el que tenía antes, de taller. Antes tenía 4 departamentos rentados y ahora solo uno.

Con esto disminuyo la renta y no tengo la responsabilidad de mantener con trabajo continuo a 20 o 30 empleados.

De esta manera he decidido que los trabajos de maquetas ya no se realicen bajo mi techo, sino que yo contrato a mis gentes como si fueran cualquier proveedor de servicios y ellos me entregan las maquetas terminadas, solo para revisión y los últimos detalles que se hacen en el espacio de taller que me queda.

Esto trae dos ventajas, y están dentro de mi estrategia para que no me ocurra lo anterior.

Primera.- que no tenga empleados y que no los tenga a todos juntos bajo mi techo.

Segundo.- Como no están bajo mi techo, ellos nada más se dedican a cumplir con su trabajo y a cobrar, pero no están al tanto de lo que yo hago, de quienes son mis clientes o cuanto cobro por mis maquetas, y no conocen mi nueva organización y muchos de ellos no se conocen entre sí o si se conocen no trabajan juntos para poder maquinarse algo contra mí.

Así también no tienen contacto y amistad con ninguna secretaria ni nada que tenga que ver con la administración o las ventas.

En cuanto a que conozcan a los clientes, eso se acabó, ya que cuando el cliente va a revisar al trabajo, ellos no se encuentran en mi taller.

Cierto que todo esto aumenta, trabajo de supervisión, pero así me ahorro problemas.

En caso de que me suceda otra vez, ya será muy diferente porque la manera en que trabajo actualmente me dá la oportunidad de conocer y trabajar con más número de maquetistas ya que los de los demás talleres me buscan cuando quieren hacer un trabajo extra del que hacen donde trabajan, diariamente y si algunos forman talleres nuevo, ellos seguirán trabajando para mí, pero cada quien hará sus ventas a su manera y a su tiempo.

P.8.: ¿A QUE GRADO LE HAN AFECTADO O QUE CONSECUENCIAS SURGIERON?

R.8.: Más que nada atramo en el desarrollo de la empresa y mi profesión.

También un problema psicológico muy grande el cual trae consigo la desmoralización total y esto para un pequeña empresa que depende del dueño es fatal, ya que si él no está motivado y si está desmoralizado la empresa se estanca y por lo tanto el costo de todo esto es altísimo.

P.9.: ¿CUENTA USTED CON CURSOS DE CAPACITACIÓN, SOBRE LAS LABORES QUE SE REALIZAN EN SU EMPRESA?.

R.9.: No, aquí en el taller no se les dá ninguna capacitación extra de la que ya traen cada uno consigo, esta se va adquiriendo con el tiempo, con la práctica y la experiencia así aprenden a tomar calidad, por lo tanto la capacitación se limita a exigirles el mejor acabado de las maquetas que realicen.

P.10.: ¿QUE SOLUCIONES PROPONE USTED A TODO ESTO?.

R.10.: El desarrollo de las pequeñas empresas está definitivamente ligado a las políticas laborales del gobierno.

Mientras éste, siga fomentando de modo tan exagerado al trabajador, éste tratará cada vez de trabajar menos y exigir más, entonces lo único que sucede es que esa pequeña empresa nunca podrá crecer como tal, pero sí como comerciante con muchos negocios y mínimo de personal.

Cuando al trabajador se le fomente no tanto que exija su reparto de utilidades o aguinaldo sino que se le fomente su responsabilidad dentro del trabajo y el papel que juega en él, en ese momento todas las empresas pasarán de ser de pequeñas a medianas y de medianas a grandes porque en el caso muy concreto mío fué la decisión de no crecer por los problemas laborales que representa esto.

Problemas financieros, administrativos o productivos o

de ventas no los tuve o casi no se presentaron pero quiero ver quien puede resolver mejor los problemas laborales.

Por lo tanto una solución para la pequeña empresa es que tenga muy claro que no debe aumentar el número de empleados para ser más grande o ganar más, y en la medida que así lo haga tendrá mayor éxito.

El éxito de una pequeña empresa está en el AHORRO.

Ya que cantidad de dueños de estas empresas, cuando ganan jugosamente se lo gastan a nivel personal, lo que muchas veces ocasiona muchas quiebras. En cambio si existe el ahorro constante puede con esto hacer frente sin preocupaciones a todos los problemas que se les puedan ocurrir o cualquier eventualidad.

4- ENTREVISTA # 2

Datos Generales.

- Nombre de la empresa.- Suajes e Impresos S.A. de C.V.
- Nombre del entrevistado: Sr. Benjamín González R. (Dueño)
- Giro de la empresa: como su nombre lo indica, cualquier tipo de suaje grande o pequeño y cualquier tipo de impresos pequeños (actualmente solo están imprimiendo etiquetas para bebidas.).
- Domicilio: Cedro # 290 - a. Col. Sta. María la Rivera.

Datos Comerciales

- Año de Constitución: 1981 Fecha indefinida.
 - Porcentaje de participación en su mercado: mínimo ya que es un mercado aplísimo y existe gran competencia.
 - Productos que elabora: El suaje, que es una pieza de metal muy delgada y filosa, según el material que se vaya a cortar, con una forma determinada muy exacta; se incrusta en una base de madera, con todo esto en una máquina suajadora, se cortará papel o cualquier otro material delgado en la forma marcada por el suaje, de un solo golpe.
- Los impresos son muy variados, pueden ser desde tarjetas de presentación o papelería para cualquier negocio, hasta etiquetas de diferentes productos. En la actualidad se dedica a hacer los acabados de las etiquetas de los productos Presidente, de Domecq.
- Materias primas requeridas e instalaciones: Para la manufactura de

los suajes se requiere, una o dos máquinas pequeñas, para doblar con facilidad el metal, una o dos máquinas pequeñas para rallar o dibujar en la madera. También se utilizan cartones y pegamentos. Una oficina con un escritorio, una máquina de escribir y un archivero. Para las impresiones tiene una máquina Heiderberg cilíndrica, impresora y con prensa y para el funcionamiento de ésta se requieren el papel cortado en el que se va a imprimir, tintas para impresión, aceites y lubricantes, solventes, trapos, etc.

-Características o requisitos indispensables que se exige a sus empleados: En los suajes, cualquier persona con ganas de trabajar, puede aprender fácilmente a realizar el dibujo lineal, milimétrico; con buen pulso y a manejar máquinas sencillas.

En la imprenta, lo mismo que en los suajes, solo que aquí las máquinas son un poco más complicadas, y se requiere a una persona responsable que sepa cuidarla y mantenerla.

-Principales tipos de clientes: En los suajes es muy variado el tipo de clientes, como pueden ser la industria, juguetera, la zapatera; todo aquel que haga empaques, o productos de publicidad que requieran de recorte, etc.

En lo tocante a la imprenta, como esta es muy pequeña, le trabaja a otras imprentas más grandes; al momento de la entrevista, tenía contratada, por lo menos por un año su máquina y sus empleados con la Imprenta Graguer, que le encargó el trabajo de la etiquetas.

-Datos de volúmenes: Colaboran con él, 4 personas a las que tiene como empleados con un sueldo y sus prestaciones correspondientes, dos personas

en los suajes y dos más en la imprenta.

-Índice de rotación de personal: Es variable, ya que muchas veces las personas que colaboran con él hacen cierto trabajo y ahí termina su relación laboral solo una persona que colabora actualmente, lleva trabajando con él 2 años y medio.

-Facilidad de encontrar M.O.: Es fácil encontrarla ya que como no necesitan muchos conocimientos técnicos, sino ganas de trabajar, cualquier conocido o recomendado le puede ayudar, pero solo para trabajos eventuales. Lo difícil es encontrar personas que trabajen un buen tiempo con él.

-Nivel de preparación de su gente: Requieren poca preparación: saber leer, escribir (a nivel primaria); son obreros y la preparación que necesitan no se enseña en escuelas sino en el medio.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA # 2

Entrevistado.- Sr. Benjamín González. (Dueño).

P.1 y 2.: ¿SE LE HA PRESENTADO ALGUNA VEZ ESTE PROBLEMA?.

¿COMO LA RESPUESTA ES SI, PODRÍA CONTARME DETALLADAMENTE,
COMO SUCEDIO?.

R. 1 y 2.: Bueno me ha sucedido algo parecido, pero no a tan gran
gran escala. Yo tenía un empleado que me ayudaba a recoger
y a entregar mis trabajos y que también sabía realizar
trabajos de todo tipo en la imprenta, y de los suajes;
por eso conocía a casi todos mis clientes y mis procedi-
mientos con ellos. Todos copiamos sistemas de trabajo
que nos parecen buenos y mejores de los que hacemos, y él
me copió a mí; quiso competir conmigo y ser mejor que
yo; así mi empleado que según yo era muy leal a mí, negoció
con mis clientes y se contactó con otras imprentas; y
no solo me trabajan a mí sino a otras.
Claro que esto yo no lo sabía y cuando supe que utilizaba
a mis clientes para contactarlos con otras empresas, lo
despedí de la mía.
Algunos clientes los conservo actualmente por el servicio
y la calidad que les doy, pero otros no.
Otras personas que han trabajado aquí han puesto su negocio

unas me lo han dicho desde que entraron conmigo pero otras nadamás vienen a ver que pueden sacar.

También en otra ocasión, tuve un empleado de confianza en mi oficina y por una pequeña dificultad se llevó mi cartera de clientes, y con ella a la mayoría de los empleados que tenía, aunque son pocos - unos tres o cuatro- y se fué a asociar con otra persona que tenía una imprenta más grande que la mía, con el pretexto de que él tenía una cartera de clientes y sabía como tratarlos y vendería mucho; además de que ya contaba él con sus empleados; pero después tuvo dificultades con el dueño de esta empresa por su ambición también salió perdiendo, y el único que ganó algo fué el de la otra imprenta.

P.4.: ¿Cuál cree usted que fue la causa?.

R.4.: Principalmente yo creo que esto es muy humano, todos queremos ganar más de lo que ganamos y mis empleados así lo quisieron, y como yo no les podía subir, ni puedo su-
birles el sueldo, comienzan a ver otras posibilidades.
Esto lo digo tanto de los empleados de oficina que he tenido, como de mis empleados del trabajo productivo.

P.5.: ¿CUAL FUE LA PRIMERA REACCION QUE TUVO USTED PARA RESOL-
VERLO EN EL MOMENTO?.

R.5.: Bueno, pues en el segundo caso que te conté, en el primer

momento pensé que iba a quebrar; lo que hice los primeros meses fué bajar mis precios para atraer más a mis clientes, pero con eso no recuperé nada, ya que lo que recuperaba en ventas no era lo suficiente para solventar los gastos y los sueldos de los empleados; no solo me estaba perjudicando a mí, sino a mi familia, y a mis empleados y a sus familias; entonces lo que hice después fué no tomar mucho en cuenta lo que me había sucedido, y me ocupé de otras cosas que debía hacer, como buscar por otro lado trabajo. Siempre habrá un cliente para este negocio, lo importante está en buscarlo, yo conosco a mis clientes y trato de tomar trabajos grandes, de acuerdo a la maquinaria que tengo, éstos solo me dejarán si les quedo mal con mi trabajo, pero si les doy servicio y calidad, aunque encuentren otros proveedores, no me dejarán.

P.7 y 10.: ¿EN BASE A SU EXPERIENCIA, COMO PIENSA PREVENIR ESTO, PARA QUE NO LE OCURRA OTRA VEZ Y SI LE SUCEDE, NO LE AFECTE DE LA MISMA MANERA?.

¿QUE SOLUCIONES PROPONE USTED A TODO ESTO?.

R. 7 y 10.:Pues no encuentro una solución tajante, ya que nunca sabe uno con qué personas trabaja, pero por lo pronto, ya no tendré gente que me ayude a los trabajos de oficina, ya que como es un negocio pequeño, yo lo puedo hacer todo, y así tengo una mejor ganancia, lo que también disminuye

mis riesgos. También creo que es importante que mis empleados, traten lo menos posible con mis clientes o simplemente no los conozcan. Y así iré haciendo los trabajos que vaya pudiendo, pero haciéndolos muy bien y cobrar bien y lo justo. No quiero crecer mucho, porque como vé usted, manejar y controlar gente es muy difícil y muy pesado y mi ambición no es llegar a ser una gran imprenta, sino ganar bien y tener lo suficiente para mi familia y para mis empleados.

P.8.: ¿A QUE GRADO LE HAN AFECTADO O QUE CONSECUENCIAS SURGIERON?

R.8.: Como ya le comenté anteriormente, esos días estuve sin trabajo y me era muy difícil conseguirlo con mis clientes de siempre, por lo tanto mis ganancias disminuyeron considerablemente y mi estado de ánimo era terrible, me costó mucho trabajo recuperarme, ya que tenía también la responsabilidad de que además de mis gastos tenía los de mis empleados. Pero como le dije también, lo importante no es dejarse llevar por la situación, es mejor dejar, lo que ya pasó y ponerse a trabajar más duro y con optimismo, y si uno lo hace así no habrá nada que nos pueda detener en el trabajo.

P.9.: ¿CUENTA USTED, CON CURSOS DE CAPACITACIÓN, SOBRE LAS LABORES QUE REALIZAN EN SU EMPRESA?.

R. 9. : En este trabajo las personas que laboran conmigo ya vienen capacitados; a veces no saben hacer todas las cosas que producimos aquí; lo que no sepan hacer y que se necesita, se los enseño yo; es cierto que esto me quita tiempo y qué más quisiera yo, que ya supieran hacer todo, pero así es el negocio; con su trabajo yo gano y ganan ellos, porque aprenden a hacer algo nuevo y yo les pago.

Algunas veces me llega gente que me enseña algunas mañas (como nosotros les decimos)., cuando vienen a realizar trabajos de paloma, que son los trabajos que me hacen empleados que no son míos, que trabajan en otros talleres, pero cuando hay algún trabajo urgente, los llamo y me ayudan en tiempos extras. Así es como entre todos los talleres nos vamos enseñando nuestros secretos, que cada día hay alguno nuevo, que mejore los procedimientos que seguimos habitualmente.

5- ENTREVISTA # 3

Datos Generales:

-Nombre de la Empresa: REEGE DE MEXICO S.A.

-Nombre del entrevistado: C.P. Rafaél Zánchez Silva.

-Giro de la empresa: Manufactura de zapatos para hombre.

-Domicilio: Girardon # 71 Col. Alfonso XIII Mixcoac México D.F.

Datos Comerciales

-Año de constitución: 1982 fecha indefinida.

-Porcentaje de participación en el mercado: Es un mínimo ya que existe mucha competencia, pero no es tan insignificante, ya que se dedica a hacer zapatos para la marca Domit, Non Bush y otras.

-Principales tipos de clientes: Distribuidores de Zapatos, pero por ahora exclusivamente le trabaja al Sr.Domit, con sus dos marcas.

-Materias primas requeridas e instalaciones: Principalmente necesita cuero y otras pieles para hacer zapatos, ciertos plásticos y chapas de madera para los acabados y los tacones, hilos y agujas especiales, pegamentos especiales y ciertas máquinas sencillas especiales para los zapateros como son moldeadoras, cortadoras, etc.

-Datos de volúmenes: Colaboran con él 45 empleados en el taller y dos secretarías, un hijo que es el jefe de la producción y una persona de mantenimiento.

-Conocimientos o requisitos indispensables que requieren sus empleados: Definitivamente, esta persona requiere en su negocio ciertas gentes claves, que tienen una experiencia bastante considerable y calidad que

pocos pueden tener, pero la mayoría son personas que ahí se les ha enseñado a realizar parte del proceso de la elaboración de un zapato y que solo sabe hacer las pocas funciones que realiza.

-Índice de rotación de personal.- Existe poca rotación, ya que tiene empleados de muchos años que en negocios anteriores a el actual han colaborado con él y las demás personas duran un tiempo considerable, ya que se les paga y trata bien.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA # 3

Entrevistado.-

- P.1 y 2.: ¿SE LE HA PRESENTADO ALGUNA VEZ ESTE PROBLEMA?
COMO LA RESPUESTA ES SI, PODRIA CONTARME, DETALLADAMENTE
COMO SUCEDIO?.
- R.1 y 2 .: Bueno, le voy a contar el caso de la primera fábrica
de zapatos que nosotros pusimos, el inicio y porque
la hicimos.
En 1978 existió la proposición de un amigo de la familia,
que sabía hacer zapatos, y nos dijo que ésto era un
negociazo y que la única inversión que se necesitaba
eran \$ 100,000.00, y que él pondría la otra parte neces-
aria. Así nosotros (mi hijo y yo) pusimos esa cantidad
y él en todo el tiempo que existió la fábrica, solo
invertió \$ 80,000.00, habiendo yo invertido al final
\$5,750,000.00. Sin embargo, hice socio al Sr. con un
sueldo y gastos.
Esa fábrica estaba manejada prácticamente por él, sus
hijos y mi hijo. La inversión se acrecentaba, las
ventas no eran las que se esperaban y los gastos eran
excesivos; claro que después nos enteramos que metía
al negocio gastos personales suyos y de sus hijos.
Mi hijo Rafael, estaba muy entusiasmado, ya que traba-

jando él ahí se daba cuenta de que efectivamente sí podría ser un buen negocio, él quería aprender, pero como yo manejaba otras empresas, no me adentré ni me interesé mucho en conocer el porqué del negocio, realmente yo nadamás invertí dinero para bien de mi hijo. Yo estaba tranquilo ya que mi hijo estaba al tanto del negocio, pero llegó un momento en que él empezó a tener problemas con el socio, ya que a veces no asistía y gastaba demasiado, todo para él era gastar dinero y nada de resultados. Cuando me di cuenta y quise meterme en el negocio ya era muy tarde; era tarde porque me di cuenta de que el socio comenzaba a hacer el zapato por otro lado, vendía a otras personas y empezó a llevarse al personal, como él había metido un sindicato, por lo que empecé a tener problemas generados por él mismo. El socio era un hombre clave y fué el que nos causó el mayor problema, tal y como usted lo dice, pero lo que pudo salvar al negocio fué que en ese entonces nosotros no hacíamos un zapato fino.

El problema nos costó millones de pesos; independientemente de que compré una máquina alemana para hacer las suelas sintéticas para un zapato popular, ya que en un principio ese era el futuro que yo le ví al negocio. Para ese fin mandé hacer estudios de mercado, que costaron \$ 350,000.00 para saber si estaba ya en lo cierto;

ya empecé a interesarme en el negocio, pues la inversión era muy grande y ví que se estaba perdiendo; efectivamente perdimos casi todo; por lo problemas del sindicato tuve catorce juicios mercantiles muy fuertes.

Esos juicios eran hechos por el sindicato, ya que los empleados se daban cuenta de que no había dinero, no había producción, no había con qué pagarles a los proveedores, entonces se desesperaron; sin embargo a todos les he pagado; se pagó todo, pero al último tuve que vender mi maquinaria y el sindicato se quedó con todo.

Independientemente de que esta persona, en su ambición desmedida, que dijo aquí ya no saco dinero, se fué y me dejó con todo el problema, pero él ya tenía en otro lado otra fábrica de zapatos y con los mismos clientes que se tenían, buenos y malos pero la mayoría eran buenos.

P. 4.: ¿ CUAL CREE USTED QUE FUE LA CAUSA?.

R. 4.: Mira, fracasamos por la falta de administración, ventas sí habían, pero muy mal hechas ya que los clientes a veces no pagaban, ventas en abonos, que al final no pagaban, por eso puedo decir que nuestro error más grande es que yo no le puse atención a la administración del negocio, ahora sí hay control, tanto de dinero, porque no sale un peso, si no sabes porqué y si está justificado, hay control y vigilancia en al producción y en las gentes

que colaboran con nosotros, siempre se estan vigilando a cada uno de los empleados, en todos los aspectos.

Otra causa de esto es que en empresas pequeñas como ésta, que son familiares significa esto un problema porque muchas veces no hay la comunicación que se requiere entre padres e hijos, como sucedió a mí con Rafael, siempre hay diferencia de opiniones, y yo quería antes traducir todo en un fracaso de mi hijo o de los que me rodeaban y no de mí, hasta que yo me di cuenta que era yo el que cometía errores, lo acepté y lo reconocí y esto a uno como padre le cuesta mucho trabajo, lo que no sucede en empresas, en que no trabajan juntos los familiares.

P. 5.: ¿CUAL FUE LA PRIMERA REACCION QUE TUVO USTED PARA RESOLVERLO EN EL MOMENTO?.

R.5.: Mi hijo ya había aprendido a hacer bien los zapatos ya que él estaba metido en la producción y le quedaban ganas de continuar y yo también quise aprender a hacerlos, no importando que yo fuera contador con maestría y doctorado, y que tenía mucha experiencia en otros negocios, conozco, lo que es el éxito y también los fracasos y arreglamos la fábrica nuevamente, pero ahora con la intención de hacer una fábrica de zapatos finos.

Toda la experiencia que se tenía a pesar del fracaso no se desperdiciaría, ya que mi hijo era ya un experto

en hacer zapatos y yo sabía administrar y tenía experiencia en otros negocios, así que nos apretamos muy fuerte el cinturón, compramos maquinaria con lo poco que teníamos de capital, que en lugar de pagar a mis acreedores, lo ocupé para comprar maquinaria y empezamos a hacer muestras. De los empleados de la otra fábrica que se terminó solo nos quedaron dos personas y ellos nos jalaban a más gente, y las conocimos y así aceptamos a los que más nos convenía con la condición o advertencia de que yo no quería un sindicato, ya que yo siempre les pagué y así le hago a la fecha, más de lo que marca la ley.

Así empezamos a hacer diseños y nos contactamos con el Sr. Domit (De las casas Domit) miembro de la familia que se encarga de las ventas.

Esto lo iniciamos en 1982, el primer zapato fue entregado en febrero del mismo año, y así se empezaron a hacer 25 zapatos mensuales, ahora estamos con una producción de 60 pares diarios, lo que no es sencillo, ya que existe el problema de que los que hacen zapatos son gentes muy especializadas y puede ser un problema conseguir a la gente, pero como el medio del zapato está muy escaso hay muchos problemas y hay falta de trabajo, creo que tenemos muy buen personal y no hemos tenido ya el problema de la gente.

- P.6.: ¿ESTE PROBLEMA, SE LE HA PRESENTADO MAS DE UNA VEZ?
- R. 6.: Bueno, sí, también en la otra fábrica, cuando vimos que nuestras ventas estaban fallando demasiado, metimos a un vendedor extra, el cual nos apantalló diciéndonos que era muy bueno y que vendería millones, nosotros creímos en él y nos costó mucho dinero, ya que era un fracasado. Nos metía las ventas en los mercados, lo cual nos acorrientaba nuestro producto, los zapatos se vendían, pero luego resultaba que las zapaterías no existían, y eran ventas de \$ 100,000.00 o más que para ese entonces era mucha dinero, y así nos hicieron pedazos, porque nos costó mucho tiempo y esfuerzo recuperarnos de eso, y eso fué por la falta de una administración organizada.
- P.7.: ¿EN BASE A SU EXPERIENCIA, COMO PIENSA PREVENIR ESTO, PARA QUE NO LE OCURRA OTRA VEZ Y SI LE SUCEDE, NO LE AFECTE DE LA MISMA MANERA?.
- R.7.: Bueno, lo peor que nos podría suceder ahora es que no trabajáramos ya con el Sr. Domit, pero ya nos hemos entendido perfectamente bien con él, para que no nos pase la experiencia de antes de que él se ponga a hacer zapato por otro lado, ya que lo pueden hacer, pero sabemos que él es una persona que no le gusta arriesgar y no sería capaz de hacernos eso y a mí si me gusta arriesgar.

ESTA TEXA NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

El problema con la gente que trabaja con nosotros, lo hemos suplido ya que les pagamos muy bien y no tienen el deseo de irse, además se les trata como si fueran de la familia, aunque no aceptamos injusticias y prefiero hacer un gasto extraordinario para liquidar a alguien para no tener gente que me perjudique, y si tengo problemas con uno y quiere involucrar a los otros con los que se lleva, no lo logra ya que lo piensa porque aquí se les paga muy bien y además hay poco trabajo en otros lugares, además, ellos saben que fabrican un marca de prestigio y siempre existe la seguridad de que se va a vender, y se vende bien porque es un zapato muy bien hecho, eso les dá seguridad a los zapateros, y ellos se sienten así como los mejores zapateros.

P.8.: ¿A QUE GRADO LE HAN AFECTADO O QUE CONSECUENCIAS SURGIERON?.

R.8.: Este problema nos costó dinero, lágrimas, sinsabores, problemas en la casa, problemas monetarios, en fin una desgracia, y para mala suerte y acabarla de amolar las oficinas de otro negocio que tenía en ese entonces se incendiaron al mismo tiempo que nos sucedía ésto, así perdí todo, y a la fecha áun sigo peleando algo de ese problema.

P.9.: ¿CUENTA USTED, CON CURSOS DE CAPACITACIÓN, SOBRE LAS LABORES QUE SE REALIZAN EN SU EMPRESA?.

R.9.: La única capacitación que se da aquí es la que se les da a los aprendices, ya que van aprendiendo de los otros maestros oficiales, los jóvenes aprenden de los más grandes y que tienen más experiencia.

P.10.: ¿QUE SOLUCIONES PROPONE USTED A TODO ESTO?.

R.10.: Con todo esto concluyo que para tener controlado y que no existan problemas hay que estar aquí todo el tiempo al tanto de todo no como antes que yo tenía varias compañías y un rato estaba en un lado y al rato en el otro, total que hacía de todo pero dejaba mucho que desear el control y la administración. Una empresa es un todo, ventas, producción y administración, y si falla la administración lo demás aunque vaya marchando bien se fracasa, en cambio las ventas y la producción pueden tener sus épocas de baja pero puede recuperarse la empresa.

6- ENTREVISTA # 4

Datos Generales.

- Nombre de la Empresa: Diseño de Maquinaria Mexicana S.A.
- Nombre del entrevistado: Ing. Guillermo Ramírez. (Dueño).
- Giro de la empresa: Fabricación de maquinaria sencilla para la industria en general, como válvulas, engranes, etc.
- Domicilio: Av. # 5 # 32 -A Pantitlán. México.

Datos Comerciales.-

- Año de constitución: Septiembre de 1970.
 - Porcentaje de participación en el mercado.- Mínimo debido al tamaño del mercado.
 - Productos que elabora : Maquinaria sencilla, Tornos, taladros, fresadoras, etc.
 - Principales clientes: Pemex, ASA, Fertimex, y cualquier tipo de industria que requiera de este tipo de maquinaria para sus procesos.
 - Materias Primas requeridas e instalaciones: Diferentes calidades de fierros, materiales para soldaduras, y otros no muy conocidos. Así como las herramientas para manejar y dar forma al fierro.
 - Datos de volúmenes: De 10 a 15 personas, incluyendo los administrativos.-
 - Conocimientos o requisitos indispensables.
- Tener idea de los diseños industriales de las maquinarias comunes, y saber manejar las herramientas para moldear el fierro.

-Índice de rotación de personal.- Es muy muy frecuente la rotación ya que los obreros son personas poco preparadas y nada constantes en sus metas.

-Facilidad de encontrar M.O.- Es muy raro encontrar gente preparada o con experiencia en este ramo.

-Nivel de estudios indispensable.- A nivel producción se necesitan estudios mínimos de primaria, a nivel administración es preparatoria.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA # 4

Entrevistado.- Sr. Guillermo Ramírez.

P.1 y 6.: ¿SE LE HA PRESENTADO ALGUNA VEZ ESTE PROBLEMA?.

¿ESTE PROBLEMA, SE LE HA PRESENTADO MAS DE UNA VEZ?.

R. 1 y 6.: Sí, claro que sí. La empresa que yo tengo es del ramo metal mecánico. En alguna ocasión, llegó a pedirme trabajo de lo que fuera, -de barrendero o lo que fuera- un muchacho que venía directamente de un pueblo, del campo, y necesitaba trabajar. Trabajó conmigo aproximadamente de 3 a 4 años, y de repente, se nos fué, cuando ya le habíamos enseñado en el taller, perfectamente bien, como manejar el torno y el taladro; al principio él se resistía a aprender el oficio, pero lo aprendió muy bien. Ahora él dice que es tornero y hace sus trabajos para otros talleres en donde le pagan bastante y se llevó todos los conocimientos y secretos y diseños que aquí le enseñamos. Yo me dedico a diseñar maquinaria, ésto me afecta bastante, ya que se llevó mis secretos.

Así como él, algunos otros también se han ido con mis diseños, ya que no he encontrado ninguna forma de impedirlo.

P.4 .: ¿CUAL CREE USTED QUE FUE LA CAUSA?.

R.4.: Yo sé que el problema que enfrentamos todas las pequeñas empresas -y que de él se derivan todos- es la falta de liquidéz, con lo cual no hay tanta facilidad de conseguir materia prima, o no se puede contratar en muchos casos las personas que se quisiera, porque ellas cuestan mucho dinero, por lo que se tiene uno que conformar con el nivel

de personas a que les podemos pagar, a las que muchas veces nosotros les enseñamos el oficio; o simplemente, la falta de liquidéz no nos permite obtener préstamos fácilmente, lo que no ocurre con una empresa mediana o grande. Solucionando esto creo que se dá un paso muy grande que proporciona a la pequeña empresa para poder crecer.

Mientras tanto, los empleados de las pequeñas empresas no durarán mucho en cada una de ellas ya que cuando han aprendido algo más, siempre van a buscar otra empresa donde les paguen más por lo que saben hacer; esto es una actitud muy humana. Por el momento, mi estrategia a seguir es aumentar mi personal de ventas para que ellos alimenten de recursos a la producción.

P.7.: EN BASE A SU EXPERIENCIA, COMO PIENSA PREVENIR ESTO, PARA QUE NO LE OCURRA OTRA VEZ?.

R.7.: Te encuentras que en la pequeña empresa no hay un buen control, incluso sustraen de ella materiales, y en mi caso, mi secreto que son los planos, ya que yo diseño maquinaria que patento y si me roban el plano, es como robarme todo un esfuerzo de mucho tiempo. Ya me ha sucedido varias veces y creo que sucede en casi todas las pequeñas empresas, ya que el pequeño empresario al tener pocos empleados, cree que tiene, por esto, el control

de todos y los toma como parte de su familia y se involucra en sus problemas y los deja solos; ahí está el error; que ellos se toman excesiva confianza y hagan del empresario lo que quieren.

Por lo tanto, lo mejor para estos casos, es tener controladas las actividades de los empleados, dentro y fuera de la Empresa, hasta donde se pueda.

P.8.: ¿A QUE GRADO LE HAN AFECTADO O QUE CONSECUENCIAS SURGIERON?

R.8.: En mi ramo esta situación nos afecta bastante, ya que aunque yo puedo decirles a mis empleados como manejar, por ejemplo, el torno y fabricar mi maquinaria, cuando ellos se van, me dejan con las manos atadas por que - yo no tengo la habilidad ni el tiempo suficiente para manejar el torno; por lo tanto sufro una dependencia absoluta de ellos en producción, lo que no sucede en otros ramos en los que el empresario se puede poner a trabajar con sus manos y hacer él solo el trabajo, o en otro caso, contratar a una persona especial para supervisar, ya que sería el caso de cualquier otro empleados, para lo que nos estamos refiriendo.

Esto me sucede porque soy diseñador y no tornero y mi empresa tiene las dos fases: diseño y producción. Por lo tanto, tengo que contratar a otro empleado que sustituya al que se fué, aunque este no conozca mi manera de trabajar y no sea tan hábil como el que se fué; tengo que enseñarle.

P.9.: ¿CUENTA USTED CON CURSOS DE CAPACITACION, SOBRE LAS LABORES QUE SE REALIZAN EN SU EMPRESA?.

R.9.: El enseñarles a mis empleados como hacer la maquinaria que yo diseño me trae el problema de que nunca acabo de enseñarles, ya que cuando uno de mis empleados sabe mis formas y mis tipos de maquinaria, se vá a aplicarlos a otros lugares, donde le paguen más y me deja solo, con la alternativa de enseñarle esto a otro, y así sucesivamente.

Por esta razón, la capacitación, aunque sé que es buena y necesaria, ya que sin ella no podría producir, en un momento dado, me perjudica, pero es un ciclo que tiene que suceder y al que no le encuentro solución, a menos que mis empleados fueran fieles para siempre.

P. 10.: ¿QUE SOLUCIONES PROPONE USTED A TODO ESTO?.

R.10.: Tener una organización y estructura dentro de la empresa, lo suficientemente buena como para cubrir los aspectos de debilidades de los departamentos de las empresas.

En las pequeñas empresas, la mejor manera de resolver este problema, es contar con una empresa familiar; pero también esta solución trae consigo otra naturaleza de problemas, que también le afectan a la empresa.

Lo que piensa el empleado, es que su patrón es el "Rey Midas", y que siempre tiene mucho dinero; por lo tanto siempre está buscando la forma de ver cuánto factura,

de esta manera dicen: ¿cómo es posible, que esta pieza necesita tan pequeña que yo hice, mi patrón la venda en tanto, si aquí gastamos 2 pesos de fierro y yo tardé 60 minutos en hacerla?, claro que yo la pude haber hecho en 30 o 40 minutos, (pero como es el tiempo de mi patrón, tardé 60), y él le pone valor a su trabajo y se da cuenta que el patrón vende esa pieza muy cara a su parecer, por lo tanto se da cuenta de la utilidad que el patrón le saca a esa pieza; entonces va copiando y aprendiendo a fabricar todas mis piezas y hace su archivo de planos, y como siempre tiene el gusanito de porqué el patrón hace tanto dinero, si él no es el que la fabrica con sus manos; si muchas veces él no está presente en la oficina y él llega en coche y él grita, y si se equivoca vuelve a mandar. Claro que no sabe todo lo demás que se hace en un negocio, como conseguir clientes y resolver problemas varios, y así piensa que el patrón se hace millonario a costa de su trabajo. En base a esto, piensa que él lo puede hacer mejor y ganar lo que él gana, si produce solo sus piezas, y pone su empresa; pero no sabe a los problemas a que se va a enfrentar, ya que contratará gente, comprará materia prima, pagará impuestos, etc.

Esta es la razón por la que el empresario pequeño, no está capacitado, desde el punto de vista administrativo,

ya que él nunca se preocupó por esto y sólo veía que entraba mucho dinero; esto me ha sucedido.

Otra situación por la que he pasado, es que habiendo personas como estas, no solo se van ellos y yá, sino que, como se llevan bien entre todos los que trabajan conmigo y hacen un plan juntos,- por ejemplo con la secretaria, quien es la que sabe cuales son las otras actividades del patrón, sus contactos, sus clientes, su manera de trabajar, etc- es convencida de que se vaya con ellos para poner su negocio.

Entonces, por lo menos, para solucionar esto un poco, propongo que no se debe dejar, que la secretaria, quien debe ser una tumba en donde se guarden los secretos de la empresa, esté en contacto con los demás empleados, ya sean de producción, de ventas, etc.; aunque esto no es del todo posible, porque se pueden llevar entre ellos fuera de la empresa sin que yo lo sepa.

Otra solución que puedo encontrar también en el problema de producción, es que un solo empleado, no realice la totalidad de las piezas o maquinaria, que fabrique, y no hacer las partes en un mismo taller, sino por separado, así el tornero o el que maneja el taladro o la fresadora, no sabrá a detalle qué es lo que fabrica el otro, por lo tanto no sabrá nadie hacer la pieza completa.

Este sistema es un poco más complicado, ya que requiere de mucha más supervisión para cuidar la calidad, pero creo que es la mejor.

Y la solución más grande que puedo encontrar es la de cambiar la situación del país y la mentalidad del mexicano.

7- ENTREVISTA # 5

Datos Generales.

- Nombre de la empresa: Publi-News Latinoamericana.
- Nombre del entrevistado: Alejandro Márquez P. (Accionista mayoritario)
- Giro de la empresa. Editora de sus propias revistas especializadas.
- Domicilio.- Colima 346- 2 piso, Col. Roma, México.

Datos comerciales

- Año de constitución.- Año de 1963
- Porcentaje de participación en el mercado.- 20% de su mercado.
- Productos que elabora.- Revistas especializadas, de la construcción, de la industria, de los plásticos, de la minería.
- Principales tipos de clientes.- Es muy amplio ya que abarca varios tipos de mercados, pero son cualquier persona que venda algún producto o servicio y se quiera anunciar en estas revistas.
- Materias primas requeridas e instalaciones.- Requieren papeles finos, para la realización de las revistas.
En instalaciones solo requieren oficinas bien equipadas para el buen funcionamiento de las personas que colaboran ahí, ya que solo hacen trabajos administrativos, de ventas y producción, lo que se maquila en diversos talleres gráficos.
- Datos de volúmenes.- Entre 20 y 25 personas, en las oficinas, que incluyen al Dueño, el gerente administrativo y sus respectivas secre-

tarias, un gerente de ventas con su grupo de vendedores, que varía entre 5 y 10, una persona encargada del departamento de crédito y cobranzas, un mensajero cobrador, dos personas que se dedican a controlar todos los datos de la clientela, ya que las revistas se envían por correo. Una persona de mantenimiento, y 4 personas que realizan el diseño de las publicaciones, así como el de sus anuncios.

-Índice de rotación de personal.- En el departamento administrativo la rotación de personal es casi nula ya que casi todos los empleados tienen de 3 a 40 años colaborando con el Dueño.

En el departamento de ventas la rotación de personal no es muy grande ya que hay vendedores antiguos aunque algunos son reemplazados esporádicamente.

-Facilidad de encontrar M.O.- En el departamento administrativo casi no es necesario preocuparse por este punto ya que todos los empleados son muy fieles, y en el departamento de ventas tampoco existe esta preocupación ya que vendedores hay muchos, lo importante es que tengan tiempo en la empresa para que conozcan bien el producto que venden.-Nivel de gente indispensable.- Mínimo de Secundaria.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA # 5

Entrevistado.- Sr. Alejandro Márquez Passy. (Gerente de ventas y accionista mayoritario).

P.1 y 2.: ¿SE LE HA PRESENTADO, ALGUNA VEZ ESTE PROBLEMA?., COMO LA RESPUESTA ES SI, ¿PODRIA CONTARME DETALLADAMENTE, COMO SUCEDIO?.

R. 1 y 2.: Lo que me sucedió es tal y como lo describe la introducción del cuestionario que usted me está haciendo. La persona clave que existía en la anterior organización, se retiró por conflictos internos, y aprovechando los conocimientos que tenía decidió hacer la competencia.

Competencia basada, tanto en sus conocimientos como en la relación con la clientela que ya mantenía, situación, que además del daño que ocasionó por estar compitiendo. en la actualidad produjo otro daño más que es el de la injusticia que supuestamente se la hizo a otra persona, que ocasionó la simpatía de todos los demás colaboradores que estando desde adentro, aplauden y admiran lo que está haciendo él afuera.

Creo que cuando una persona normalmente se vá y hace la competencia en condiciones normales, el problema es

más fácil, porque simplemente esa persona tendrá que luchar contra todos los de la empresa, pero en este caso no fue así, puesto que esta persona, debido a la simpatía y estimación que le tenían y que le tienen conserva una comunicación o una posibilidad de poder, sobre los actuales que están en la organización.

P.4.: ¿CUAL CREE USTED QUE FUE LA CAUSA?.

R. 4.: Pues fue la actitud personal tanto de él como la del dueño de la empresa, quienes pensaban de modo distinto.

La persona en cuestión, siendo universitario, quería aplicar sus teorías de administración de empresas, quería implantar sistemas, quería ser un poco más empresario, hacer de todo lo que existía a su alrededor, algo no tan empírico, y el dueño que habiendo hecho esta empresa de una forma empírica (y muy bien hecha, ya que ha sobrevivido muchos años), se resistió y condenó estos sistemas, lo cual creó la tensión que no ocurrió en el momento del rompimiento sino que desde los primeros dos meses de colaboración, me estoy remontando hace cinco años, cuando comenzó a trabajar la persona en cuestión.

Cuando entró a la empresa, comenzó a notar errores en los procedimientos de la organización y comenzó a proponer sistemas, mejoras y eso ocasionó un rechazo y un repudio.

En segundo lugar, fue una situación familiar, que se remonta a hace 20 o 30 años, (ya que es sobrino del dueño) en el que había un antagonismo familiar, en el que existió una competencia.

Todo esto aunado a que la que sería esposa de la persona en cuestión, trabajó en esa empresa durante ese tiempo y había sido muy criticada y nada aceptada por la familia, lo que ocasionó, la reacción lógica y muy humana, ya que protegía su dignidad y la de su esposa, con una motivación personal de venganza.

Entonces fue tanto el rechazo a sus conocimientos académicos, como la actitud de su familia hacia él.

Así cuando él se independizó no hizo otros productos, sino la competencia claramente, en primera porque era lo único que sabía hacer ya que no trabajó tanto tiempo en ningún otro lugar, era la única técnica que conocía a fondo, y con el deseo de venganza, encontró su desahogo. Con todo esto quiso demostrar que su manera de trabajar resultaría mejor.

Algo que le ayudó a realizar todo esto, fue su conocimiento y experiencia en las ventas y la producción, ya que él rotó por los dos departamentos en diferentes momentos teniendo así dos de las tres fases importantes de este negocio.

Lo que ocurría en esta empresa es que las ventas casi siempre rebasaban a la producción, como ocurre en muchas empresas, esto hizo que se le diera la responsabilidad de producción, dados sus conocimientos administrativos, y eso fué el inició del problema puesto que al no mejorar la producción cuando estuvo en sus manos, no creyeron en sus teorías, pero al fin y al cabo él si conoció lo que era el departamento, la actividad, el como se elaboran las publicaciones, el como se adquiere el papel, como se organizan las tipografías, en fin todos los detalles técnicos. En las ventas, él había hecho muy buenas contrataciones, y como la administración era justamente lo que él había estudiado, pues ya tenía las tres partes importantes que le dieron seguridad de emprender este proyecto.

Por lo tanto, como conclusión el error está en que a un vendedor, no se le debe dar el cargo de la producción ya que esto es lo peligroso.

Otro error fué haber querido convertirlo en mártir. Esto quiere decir, que si por alguna razón a una persona ya no se le desea en la organización, se debe de esperar a que cometa un error grande, y entonces despedirle, para que toda la gente que está alrededor cuya opinión finalmente si es valiosa pues aplauda la decisión de que a esa persona se le retire de la empresa, pero si en un

momento se vé que es una persona que trata de trabajar bien y sin mayor explicación, aparentemente, se le despide. Esto produce que además de la pérdida directa de esta persona, todas las demás se le volteen al dueño puesto que se sienten inseguras, se imaginarán que en cualquier momento les van a hacer lo mismo, una injusticia desde el punto de vista político, creo que es uno de los más grandes errores que hay, puesto que al crear una inseguridad a todos los colaboradores, ya no trabajarán de todo corazón, y buscarán otros horizontes donde exista seguridad Así cuando la persona en cuestión quedó como mártir, cuenta con la simpatía y apoyo de los demás colaboradores, que aunque no fueron despedidos, estarían dispuestos a apoyarlo en el momento en que éste los llamara, a menos que como ya sucedió llegue otro líder a quien también deseen seguir.

P.5.: ¿CUAL FUE LA PRIMERA REACCION QUE TUVO USTED PARA RESOLVER_ LO EN EL MOMENTO?.

R.5. : Bueno, el dueño inmediatamente de ver que la fuerza de ventas disminuía dijo que la empresa no necesitaba tantos vendedores y la empresa podría vivir perfectamente sin ellos, lo cual al no ser cierto se compararía al hecho de decir que una ciudad sin un ejército puede vivir perfectamente, pero los vendedores, son lo que el ejército a una población, y sin ellos la población está desprotegida.

Entonces de ahí en adelante lo que se vivió fue un espejismo, ya que los contratos que se habían trabajado y que se habían dejado establecidos, con la antigua fuerza de ventas, fueron los que dieron resultado y aparentemente así siguió funcionando la empresa.

Hay que saber que en la publicidad, se hacen contratos por un año, entonces el efecto no se siente al mes ni a los dos meses sino a los 6 cuando esos contratos terminan y no hay la fuerza de ventas requerida para irlos a reconstruir y el único paso que se dió a esto fue meter a una persona ya grande con idas diferentes a las de los jóvenes de ventas, así lo dejaron a él solo con esa responsabilidad pero una persona sola no puede hacer lo de 5 o más gentes. Esta situación la aprovechó la persona en cuestión ya que él si tenía su fuerza de ventas con personas jóvenes con más ambición y energía.

P.6.: ¿ESTE PROBLEMA, SE LE HA PRESENTADO MÁS DE UNA VEZ?.

R.6.: Sí efectivamente, y lo más curioso fue que se cometió exactamente el mismo error, cuando al multiplicarse las ventas, la producción tuvo problemas y se quiso componer la producción con una persona que había trabajado en el departamento de ventas y era el que más vendía, lo cual le daba recursos y técnicas para cuando se quiso independizar.

P.7 y 10.: ¿EN BASE A SU EXPERIENCIA, COMO PIENSA PREVENIR ESTO PARA QUE NO LE OCURRA OTRA VEZ Y SI LE SUCEDE, NO LE AFECTE DE LA MISMA MANERA?.

R.7 y 10 .: Soluciones hay bastantes ya que afortunadamente se cuenta con gente creativa. En primer lugar se tiene que dinamizar la empresa, o sea multiplicar los esfuerzos de todo tipo y el número de visitas de ventas, ya que eso es por demás obvio.

En segundo lugar se tiene que realizar una nueva creatividad ya que las personas que se fueron se llevaron lo que conocieron en la empresa lo que se había desarrollado hasta ese día.

A partir de ahí se crea una línea temporal, en donde a semejanza de una barda, lo que quedó del otro lado es lo que ellos utilizarán, pero lo que hay de este otro lado, es decir a partir de que se fueron hacia el futuro, es mejor.

Esta empresa tiene que, de una forma secreta rápida y eficiente desarrollar nuevas estrategias que ellos todavía no pueden imitar y que eso sea el factor exclusivo de desarrollo que nos pueda diferenciar de esa competencia.

Entonces las reuniones de alta creatividad se convierten en una necesidad, lo que antes era un lujo, ahora es un imperativo.

Se tiene que situar a las todas las personas en la convicción de qué les conviene o que ellos necesitan para su propio interés colaborar y trabajar en desarrollar nuevas ideas que los diferencie de la competencia, ellos se tienen que sentir unidos en esta guerra, por el propio convencimiento de que sus intereses están en juego, y de que solamente unidos ante este obstáculo, se puede salir adelante, por otro lado se tiene que lograr una nueva aceptación, de la clientela a través de ofrecimientos más lógicos, más atractivos y romper la falsa creencia de ser los únicos y ser los mejores, ya que eso es lo más peligroso que puede suceder para una empresa, el dueño o el empresario que siempre fué líder no puede aceptar la idea de que haya otro que haga lo mismo, eso le duele a su orgullo y por no poderlo aceptar con rapidéz más rápido pierde lo que tuvo.

Por lo tanto, el arma más eficaz o más importante es sentir que todo lo que se ha hecho era bueno relativamente, pero que se tiene que mejorar.

El empresario o los dirigentes tienen que mantenerse en una constante superación, para que los que se fueron como los que se quedaron sientan que les es difícil o no pueden alcanzar a sus líderes, porque la autoridad la dá el puesto y el liderazgo lo dá el conocimiento.

P.8.: ¿A QUE GRADO LE HAN AFECTADO O QUE CONSECUENCIAS SURGIERON?

R.8.: Nos afectó en un grado absoluto, puesto que junto con él, renunció también el hijo del dueño que soy yo, quien era el jefe de ventas y no solo en México, sino a nivel internacional y después salieron más de 14 personas en la misma semana, entonces el efecto inmediato fué la pérdida del más del 50% de la fuerza de ventas tomando en cuenta que el otro 50% ya estaba inseguro. Otro efecto fué la pérdida de presencia con la clientela, otro fué, que los que se salieron hablaron mal de la empresa con la clientela y después el efecto psicológico que sufrió la empresa ya que se creó un muy mal ambiente y así todas las demás personas asalariadas que quedaron en la empresa, al saber que ya no habría el mismo ingreso de ventas que antes, pensaban que tanto la empresa y sus propios empleos no eran seguros y comenzaron a ver hacia afuera y buscar otras posibilidades. Por lo tanto como se puede observar el efecto fué traumático y absoluto en la empresa, y aunque el dueño trató de neutralizar la situación con algunas acciones, no se logró nada y las revistas perdieron muchísima fuerza, desde el punto de vista de anunciantes, de circulación, de todo lo que le daba el valor, y es hasta hace dos meses que la fuerza de ventas se empezó a reorganizar.

P.9.: ¿CUENTA USTED CON CURSOS DE CAPACITACIÓN, SOBRE LAS LABORES QUE SE REALIZAN EN SU EMPRESA?.

R.9.: Los programas de capacitación también llevan su aspecto decisivo en estos momentos, puesto que si observamos que una empresa es la suma o el resultado de todas las inteligencias reunidas en un propósito en común, significa que la guerra se va a ganar a partir de la creatividad incrementada en cada uno de los colaboradores.

El principio de mente maestra, o sea, la reunión de inteligencias enfocadas a un mismo fin, va a demostrarnos que cada persona debe ser más inteligente y más creativa, para que en conjunto la empresa sea superior a otra compañía.

Todo esto se reduce a la palabra, capacitación, que no nada más es el aprender el oficio, sino que dominando este oficio se pueda tener realmente un desarrollo y una inteligencia superiores a lo normal, en este caso y que pueda producir como resultado inventos o productos que a nadie se la hayan ocurrido antes y que se puedan comercializar e introducir en el mercado con mayor rapidéz que la competencia, puesto que como decía FORD, que el mayor mérito de una empresa es su capacidad de penetrar en nuevos mercados entonces si la competencia afectó dos o tres mercados, existen cientos o quizá miles de otros que están vírgenes que ni ellos ni nosotros hemos visto, entonces no va a ser el pelear los mercados actuales lo

que va a dar la victoria, sino la capacidad para poder entrar en los que actualmente están vírgenes y ese crecimiento y esa potencialidad de dominar esos nuevos mercados es lo que quizá a la competencia no le preocupa desarrollar máxime cuando la venganza o el deseo de ser más grandes los puede segar, entonces ellos querrán dedicar todo su tiempo y esfuerzo en arrebatar lo que actualmente es la empresa, pero si esta empresa ya no está preocupada en dominar eso sino en penetrar en otros nuevos y mejores, significa que los esfuerzos de la competencia serían espadazos en el agua que no van a traer ningún resultado a futuro, aunque en tiempo presente ellos lleven algo de contratos a futuro, encontrarán que su labor fué muy limitada, eso es la creatividad en momentos de competencia.

La capacitación en las empresas, puede tener dos fases, ya que la capacitación en un momento dado puede ser contraproducente para los dueños de la empresa, porque, estas personas al independizarse se llevarían todas las técnicas que aquí se le enseñaron, pero a la vez, como vimos anteriormente es estrictamente necesaria para el desarrollo en conjunto de la empresa.

Claro, en este dilema, va a haber un factor que lo va a decidir.

Si la empresa, que es pequeña, desea ser mediana o grande, estará dispuesta a correr el riesgo, si no desea crecer

entonces no correrá el riesgo, porque todo crecimiento se forja no solo a base de capital y esfuerzo, sino de riesgo y este es algo que se puede enfrentar o evadir, según la intensidad que tenga el dueño. Por eso creo ya, que cuando, el Sr. Azcárraga, que creó Televisa y la XEW, tuvo su desfasamiento y hubo quien se fue a hacerle la competencia a crear el XEX,

Este señor lo dejó, aunque él lo había capacitado y le había dado todas sus herramientas, y se le revirtió, pero como el Sr. en cuestión deseaba crecer, cuando llegó a un tamaño tal, simplemente compró al que le estaba haciendo la competencia y así mantuvo su poder.

Esto es un esquema, perfectamente aplicable a cualquier situación como lo que hablamos, por eso yo creo que si no se desea crecer cualquier cosa será un riesgo paralizante, que nos llene de vértigo y de temor, pero si se desea crecer se correrán los riesgos con entusiasmo jovial y cuando vengan las consecuencias de un desfasamiento y de una traición pues simplemente el crecimiento que ya va encarrilado hará que siempre se tenga poder sobre el que se fué y en ese aspecto se podrá tener un control o se podrá reabsorber al traidor, como fué el ejemplo que acabo de poner. Una empresa que puede reabsorber al traidor es una empresa que paso por la prueba de fuego, creo que es la prueba máxima que una empresa puede llegar a tener,

pero ese fenómeno solamente ocurrirá cuando la empresa esté decidida a crecer a como dé lugar, en empresas medianas o tibias no se puede dar este fenómeno, puesto que el que se vá, siempre tendrá más ambición que el propio dueño y quizá ese sea el motivo por el que se fué.

Por ello, creo que aunque la empresa sea muy pequeña, sí se debe capacitar, se debe de correr el riesgo. Este riesgo puede y debe ser medido, puesto que la capacitación se puede dar estratégicamente, es decir no dar todos los ingredientes para que rápido se vayan y hagan la competencia, sino dar solamente una parte, que sea la que esa persona desarrolla, que sea una fase y no la totalidad, y que las personas que conozcan el resto del juego, no tengan una relación directa con el que es fuerte en algún aspecto, porque entonces la traición no va a ser de uno solo, sino de 5 juntos, que se van a ir para hacer la competencia, porque entre ellos ya la pueden armar y aquí el asunto es cuidar la estrategia, y no la capacitación.

Si por no existir estos lfos o estas honduras, se decide no capacitar a la gente, entonces la ruina también es segura, porque el estancamiento que va a venir de gente mediocre hará que la competencia actual se enzañe en forma objetiva, y destruya a la empresa por el crecimiento que ellos sí tendrán y que nosotros no tendremos, así que, sí hay que capacitar, pero con cuidado, y determinar

antes que todo, si se desea crecer y hasta qué punto.

En relación al tipo de capacitación que se debe dar, creo que hay dos tipos: la capacitación técnica y la capacitación motivacional, la técnica se le debe dar a los asalariados y la motivacional a los que viven de la comisión.

En primer lugar, desde mi punto de vista, si esto se hace al revés, viene la ruina y el desastre, porque si se les dá motivación excesiva a los asalariados, al ver que no pueden ganar más con ese conocimiento se irán o se revelarán y si se dá demasiado conocimiento técnico a los que viven de la comisión llegará el momento en que quieran hacer todo por su cuenta.

Esta capacitación técnica será la que el dueño, en base a su experiencia, les pueda dar, y a los seminarios en los que los pueda inscribir.

Si tiene pocos recursos, deberá buscar a través de su propia creatividad y de sus propias explicaciones, el método, porque si no se puede pagar, por lo menos se debe de inventar.

Con la motivacional, se puede recurrir a seminarios externos, se pueden dar de mil formas, pero el problema general de la capacitación, es que el dueño de las empresas pequeñas no querrá que sus colaboradores sepan más que él, lo que es un freno para el desarrollo de la empresa y si los enseña o los capacita externamente, ya no se sentirá dueño

por lo tanto el empresario debe superarse para poder dar entrada a la motivación.

Cuando el dueño de la empresa es progresista, siempre habrá, como por arte de magia, recursos, métodos o posibilidades de que haya capacitación, ya que no es un logro o un sistema, sino el resultado de un estado mental del dueño, hablando de empresas pequeñas o medianas.

C A P I T U L O 5.

LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

C A P I T U L O 5
LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

- 1 -CUADRO SINOPTICO DE LAS RESPUESTAS DE LAS ENTREVISTAS.**
- 2 -SINTESIS DE LAS ENTREVISTAS**
- 3 -CUANTIFICACION DE LAS RESPUESTAS.**
- 4 -CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS.**

LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

A continuación presento un cuadro sinóptico de las respuestas de las entrevistas, con el fin de que se pueda apreciar claramente y de una manera resumida, las respuestas a cada pregunta, de todos los entrevistados.

Después hago una síntesis de todas las respuestas por pregunta para reunir las y poderlas analizar posteriormente, de acuerdo al objetivo de cada pregunta, ya que la pregunta # 4 ¿Cuál cree usted que fué la causa de la deslealtad en su empresa?, tiene como objeto localizar las diferentes causas, que encuentran los entrevistados al problema.; La pregunta # 5 ¿Cuál fué la primera reacción al saber de la deslealtad en su empresa? es para saber cuales fueron las diferentes reacciones de los entrevistados hacia la deslealtad.

Así, las preguntas # 7,9 y 10, pretenden englobar las posibles soluciones encontradas en los análisis hecho por los entrevistados.

Con la pregunta # 8 ¿A qué grado le ha afectado?, nos damos cuenta de la importante que es para los empresarios detectar el problema para prevenir las consecuencias que citaron los entrevistados.

Más adelante presento un cuadro, en el cual comparo las diferentes respuestas de los entrevistados para cada pregunta, para cuantificarlas y darles un valor en porcentaje y en base a este cuadro, hago una gráfica, por pregunta para ver más claramente la frecuencia en que coinciden las respuestas.

Con estas gráficas realizo otro cuadro en el que agrupo las respuestas de acuerdo al porcentaje de frecuencia que obtuvieron para darles importancia.

Y para finalizar este capítulo, presento otro cuadro sinóptico, en el que englobo todas las respuestas que dan la causa del problema, todas las que dan la reacción y todas las que dan las soluciones y así poder sacar conclusiones a las entrevistas con un análisis más extenso de cada respuesta.

Ítem # 1	¿Cuál era el estado que fue la causa de la anomalía en su sistema?	¿Cuál fue la primera anomalía que tuvo usted para reconocer en el momento que se dio cuenta (Exponer # 1)	¿Este problema se le presentó más de una vez?	¿Se hizo o se requirió alguna acción para prevenirlo?	¿A qué grado le han afectado o qué consecuencias tuvo/s?	¿Cómo se va a prevenir?
Servicio # 1 Clase Maestra	Falta de control y manejo de conductas hacia las personas. Se relacionaban los vendedores con los empleados de producción.	Cambio del comportamiento al respecto. Cambios tanto en otras actividades como en el comportamiento laboral y la interrelación.	No se presentaron pero se generó preocupación por el desarrollo tanto con el cliente como el sistema.	Medidas y procedimientos en relación a las gestiones que implicaban el uso de recursos humanos y materiales. Se generó un programa de capacitación para el personal. Se establecieron normas de conducta para el personal. Se establecieron normas de conducta para el personal.	Cambios en el comportamiento de los clientes y en el personal. Se generó un programa de capacitación.	Se debe tener en cuenta el comportamiento del personal y el cliente.
Servicio # 2 Clase S.A.	Falta de atención hacia los clientes. Falta de atención hacia los clientes.	Falta de atención. Cambios tanto en el comportamiento de los clientes como en el comportamiento laboral y la interrelación.	No se presentaron pero se generó preocupación por el desarrollo tanto con el cliente como el sistema.	Medidas y procedimientos en relación a las gestiones que implicaban el uso de recursos humanos y materiales. Se generó un programa de capacitación para el personal. Se establecieron normas de conducta para el personal.	Cambios en el comportamiento de los clientes y en el personal. Se generó un programa de capacitación.	Se debe tener en cuenta el comportamiento del personal y el cliente.
Servicio # 3 Clase de Maestra	Falta de comunicación y control hacia las personas y sus gestiones. Falta de comunicación y control hacia las personas y sus gestiones.	Cambio de comportamiento. Cambios tanto en el comportamiento de los clientes como en el comportamiento laboral y la interrelación.	No se presentaron pero se generó preocupación por el desarrollo tanto con el cliente como el sistema.	Medidas y procedimientos en relación a las gestiones que implicaban el uso de recursos humanos y materiales. Se generó un programa de capacitación para el personal. Se establecieron normas de conducta para el personal.	Cambios en el comportamiento de los clientes y en el personal. Se generó un programa de capacitación.	Se debe tener en cuenta el comportamiento del personal y el cliente.
Servicio # 4 Clase de Maestra	Falta de atención para realizar algunas gestiones. Falta de atención para realizar algunas gestiones.	Falta de atención. Cambios tanto en el comportamiento de los clientes como en el comportamiento laboral y la interrelación.	No se presentaron pero se generó preocupación por el desarrollo tanto con el cliente como el sistema.	Medidas y procedimientos en relación a las gestiones que implicaban el uso de recursos humanos y materiales. Se generó un programa de capacitación para el personal. Se establecieron normas de conducta para el personal.	Cambios en el comportamiento de los clientes y en el personal. Se generó un programa de capacitación.	Se debe tener en cuenta el comportamiento del personal y el cliente.
Servicio # 5 Clase de Maestra	Falta de atención para realizar algunas gestiones. Falta de atención para realizar algunas gestiones.	Falta de atención. Cambios tanto en el comportamiento de los clientes como en el comportamiento laboral y la interrelación.	No se presentaron pero se generó preocupación por el desarrollo tanto con el cliente como el sistema.	Medidas y procedimientos en relación a las gestiones que implicaban el uso de recursos humanos y materiales. Se generó un programa de capacitación para el personal. Se establecieron normas de conducta para el personal.	Cambios en el comportamiento de los clientes y en el personal. Se generó un programa de capacitación.	Se debe tener en cuenta el comportamiento del personal y el cliente.

<p>10 ¿Cuál fue la primera reacción que tuvo usted para responder en el momento que se dio cuenta (respuesta # 1)</p>	<p>«Esta pregunta es la de una vez» Respuesta # 5</p>	<p>presentado a él</p>	<p>«No tiene ni la remotísima idea de cómo se llama» Respuesta # 7</p>	<p>«¿Qué grado le han afectado o qué consecuencias surgieron?» Respuesta # 8</p>	<p>«Como usted con cursos de capacitación entre las labores que se realizan en el IPRMI» Respuesta # 9</p>	<p>«Qué institución propone usted a todo (qué)» Respuesta # 10</p>
<p>11 «Cuales fueron los datos suministrados como son el nombre, edad, sexo y el nivel educativo»</p>	<p>«No, ¿cómo se llama para que se pueda dar un nombre?»</p>	<p>«¿Cómo se llama para que se pueda dar un nombre?»</p>	<p>«¿Cómo se llama para que se pueda dar un nombre?»</p>	<p>«¿Cómo se llama para que se pueda dar un nombre?»</p>	<p>«¿Cómo se llama para que se pueda dar un nombre?»</p>	<p>«¿Cómo se llama para que se pueda dar un nombre?»</p>
<p>12 «¿Qué es la familia?»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nombre de mi familia me dijeron que era la familia»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nombre de mi familia me dijeron que era la familia»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nombre de mi familia me dijeron que era la familia»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nombre de mi familia me dijeron que era la familia»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nombre de mi familia me dijeron que era la familia»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nombre de mi familia me dijeron que era la familia»</p>
<p>13 «¿Cuál es el nivel de vida?»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nivel de vida me dijeron que era el nivel de vida»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nivel de vida me dijeron que era el nivel de vida»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nivel de vida me dijeron que era el nivel de vida»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nivel de vida me dijeron que era el nivel de vida»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nivel de vida me dijeron que era el nivel de vida»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nivel de vida me dijeron que era el nivel de vida»</p>
<p>14 «¿Qué es el nivel de vida?»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nivel de vida me dijeron que era el nivel de vida»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nivel de vida me dijeron que era el nivel de vida»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nivel de vida me dijeron que era el nivel de vida»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nivel de vida me dijeron que era el nivel de vida»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nivel de vida me dijeron que era el nivel de vida»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nivel de vida me dijeron que era el nivel de vida»</p>
<p>15 «¿Qué es el nivel de vida?»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nivel de vida me dijeron que era el nivel de vida»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nivel de vida me dijeron que era el nivel de vida»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nivel de vida me dijeron que era el nivel de vida»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nivel de vida me dijeron que era el nivel de vida»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nivel de vida me dijeron que era el nivel de vida»</p>	<p>«No sé nada, pero cuando me preguntaron por el nivel de vida me dijeron que era el nivel de vida»</p>

2- SINTESIS DE LAS ENTREVISTAS

<p><u>PREGUNTA # 4</u></p> <p>Cuál cree usted que fue la causa de la deslealtad en su empresa?</p>	<p>C</p> <p>A</p> <p>U</p> <p>S</p> <p>A</p> <p>S</p>	<p>-Exceso de confianza hacia las gentes que trabajan en la empresa.</p> <p>-Falta de control v supervisión.</p> <p>-Ambición natural de las gentes y querer ganar mucho dinero en poco tiempo.</p> <p>-El llevar una administración empírica.</p> <p>-En la empresa familiar, no se cuida la comunicación entre padres e hijos, que se requiere en los negocios.</p> <p>-Falta de liquidez, para sobrellevar cambios bruscos.</p> <p>-Nula comunión de ideas entre el dueño y sus empleados.</p> <p>-Que un empleado, tenga conocimiento total de la empresa; todas sus áreas.</p>
<p><u>PREGUNTA # 5</u></p> <p>Cuál fue su primera reacción al saber de la deslealtad en su empresa?.</p>	<p>R</p> <p>E</p> <p>A</p> <p>C</p> <p>C</p> <p>I</p> <p>O</p> <p>N</p>	<p>-Cerrar definitivamente el negocio. Después crear nuevas estrategias de trabajo, como son; diferente organización laboral, y diversificación del producto que vendo.</p> <p>-Pensé bajar mis precios, pero esto me perjudicó, después trabajé más y con nuevos procedimientos.</p> <p>-Cambiar mi producto por otro de más calidad.</p> <p>-Contratar nuevas personas y volver a empezar.</p>
<p><u>PREGUNTA # 6</u></p> <p>La deslealtad en su empresa si le ha presentado más de una vez?.</p>		<p>-En todas las entrevistas, no es la primera vez que se le presenta.</p>
<p><u>PREGUNTA # 7</u></p> <p>En base a su experiencia, cómo piensa prevenir la deslealtad para que no le ocurra otra vez?</p>	<p>S</p> <p>O</p> <p>L</p> <p>H</p> <p>C</p> <p>I</p> <p>O</p> <p>N</p>	<p>-Nuevas medidas v estrategias</p> <p>-No mezclar a personas de las diferentes áreas.</p> <p>-Dejar a cargo de una persona de excesiva confianza las funciones administrativas</p> <p>-Que los empleados no traten con los clientes.</p> <p>-Producto de calidad no igualable v buen servicio.</p> <p>-Creatividad y dinamismo en todas las áreas de la empresa.</p>
<p><u>PREGUNTA # 8</u></p> <p>A qué grado la ha afectado, o qué consecuencias surgieron?.</p>	<p>C</p> <p>O</p> <p>N</p> <p>S</p> <p>E</p> <p>C</p> <p>U</p> <p>E</p> <p>N</p> <p>CIAS</p>	<p>-Atraso en el desarrollo de la empresa</p> <p>-Problema Psicológico, bajo estado de ánimo, tanto del dueño como de los integrantes de la empresa.</p> <p>-Disminución de ganancias, para la empresa y el dueño.</p> <p>-Problemas familiares.</p> <p>-Comenzar de nuevo.</p> <p>-Atraso de trabajos, que se realizaban en el momento.</p>
<p><u>PREGUNTA # 9</u></p> <p>Cuenta usted, con cursos de capacitación?</p>	<p>S</p>	<p>-La capacitación, se dá poco a poco en el trabajo diario, pero no se invierte tiempo ni dinero especial para ella.</p>

<p>PREGUNTA # 5 Cuál fue su primera reacción al saber de la deslealtad en su empresa?</p>	<p>K A C C I O N</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Cerrar definitivamente el negocio. Después crear nuevas estrategias de trabajo, como son; diferente organización laboral, y diversificación del producto que vendo. -Pensé bajar mis precios, pero esto me perjudicó , después trabajé más y con nuevos procedimientos. -Cambiar mi producto por otro de más calidad. -Contratar nuevas personas y volver a empezar.
<p>PREGUNTA # 6 La deslealtad en su empresa se le ha presentado más de una vez?.</p>		<p>-En todas las entrevistas, no es la primera vez que se les presenta.</p>
<p>PREGUNTA # 7 En base a su experiencia, cómo piensa prevenir la deslealtad para que no le ocurra otra vez?</p>	<p>S O I H C I O N</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Nuevas medidas y estrategias -No mezclar a personas de las diferentes áreas. -Dejar a cargo de una persona de excesiva confianza las funciones administrativas -Que los empleados no traten con los clientes. -Producto de calidad no igualable y buen servicio. -Creatividad y dinamismo en todas las áreas de la empresa.
<p>PREGUNTA # 8 A qué grado la ha afectado, o qué consecuencias surgieron?.</p>	<p>C O N S E C H E N IAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Atraso en el desarrollo de la empresa -Problema Psicológico, bajo estado de ánimo, tanto del dueño como de los integrantes de la empresa. -Disminución de ganancias, para la empresa y el dueño. -Problemas familiares. -Comenzar de nuevo. -Atraso de trabajos, que se realizaban en el momento.
<p>PREGUNTA # 9 Cuenta usted, con cursos de capacitación?</p>	<p>S O L U</p>	<ul style="list-style-type: none"> -La capacitación, se dá poco a poco en el trabajo diario, pero no se invierte tiempo ni dinero especial para ella. -Solo se invierte algo de tiempo en enseñar a los aprendices. -Aunque sé que es necesaria no lo hago primero por falta de dinero y segundo porque pienso que más me tardo en capacitarlos, que en lo que se van.
<p>PREGUNTA # 10 Qué soluciones propone usted?.</p>	<p>C I O N</p>	<ul style="list-style-type: none"> -No crecer en número de empleados, sino en productividad y utilidades y así lograr tener más control en toda la empresa. -Ahorro constante, para tener siempre liquidez. -Más control en actividades administrativas. -Que el dueño de la empresa, siempre esté al tanto de lo que ocurra en ella. -Que no tengan que ver los empleados administrativos con los de producción y estos con los de ventas. -Sería bueno, que los empleados no supieran hacer el producto en su totalidad, sino parte de él. -Ser creativo y siempre tener nuevas expectativas y mucho trabajo que realizar.

3- CUANTIFICACION DE LAS RESPUESTAS

PREGUNTA	RESPUESTA	COINCIDIERON.
1.- ¿Se le ha presentado alguna vez este problema?	si	de 5 - 5 = 100%
4.- ¿Cuál cree usted que fué la causa?	Falta de control y supervisión en mis gentes.	de 5 - 3 = 60%
	Falta de liquidéz para resistir cambios bruscos.	de 5 - 1 = 20%
	Que los empleados quieran ganar más en poco tiempo.	de 5 - 1 = 20%
	Exceso de confianza hacia los empleados.	de 5 - 2 = 40%
	La persona clave tenía conocimiento de los departamentos de ventas y producción.	de 5 - 2 = 40%
	El factor de ser una empresa familiar.	de 5 - 2 = 40%
	El querer ser empírico 100%	de 5 - 2 = 40%
5.- ¿Cuál fué su primera reacción?	Cerrar definitivamente el negocio.	de 5 - 3 = 60%
	Nuevas estrategias y cambios.	de 5 - 4 = 80%
	Trabajar más duro.	de 5 - 2 = 40%
	Aguantarme	de 5 - 1 = 20%
6.- ¿Se le ha presentado este problema más de una vez?	Hasta 3 veces.	de 5 - 2 = 40%
	No, porque tengo muy poco tiempo pero sí he sabido de muchos casos en mi competencia.	de 5 - 1 = 20%
	Hasta una vez.	de 5 - 1 = 20%
	Más de tres veces. Muchas veces no sé cuantas	de 5 - 1 = 20%

PREGUNTA	RESPUESTA	COINCIDIERON
7.- ¿Cómo piensa prevenir esto para que no le ocurra otra vez?	Nuevas medidas y estrategias. creatividad y dinamismo.	de 5-5 = 100%
	No mezclar a personas de diferentes áreas sobre todo producción y ventas	de 5-4 = 80%
	Que no trabajen todos los empleados en un mismo lugar.	de 5-2 = 40%
	Tener más control en funciones administrativas.	de 5-4 = 80%
	Aumentar mi fuerza de ventas.	de 5-1 = 20%
8.-¿Qué consecuencias tuvo o cómo le afectó?	Atraso en el desarrollo de la empresa	de 5-5 = 100%
	Bajo estado de ánimo Problema Psicológico.	de 5-4 = 80%
	Pérdidas monetarias	de 5-4 = 80%
	Empezar de nuevo.	de 5-3 = 60%
9.- ¿Cuenta usted con cursos de capacitación?	No específicamente, solo aprenden con la experiencia.	de 5-3 = 60%
10.-¿Qué soluciones propone usted a todo esto?.	No crecer en número de personas, sino en utilidades.	de 5-1 = 20%
	Más control de las actividades del personal.	de 5-4 = 80%
	Ahorro para tener liquidez.	de 5-3 = 60%
	Separar a las personas por funciones	de 5-3 = 60%
11.-¿Cree usted que es importante hacer un análisis de este problema?.	Completamente	de 5-5 = 100%
12.-¿Cree usted que es un problema que afecta a su sector?.	si	de 5-5 = 100%
13.-¿Podría poner en mi trabajo de seminario de investigación su caso	si	de 5-5 = 100%

SECCION 402/2011

PROCESO 1000

OPINION

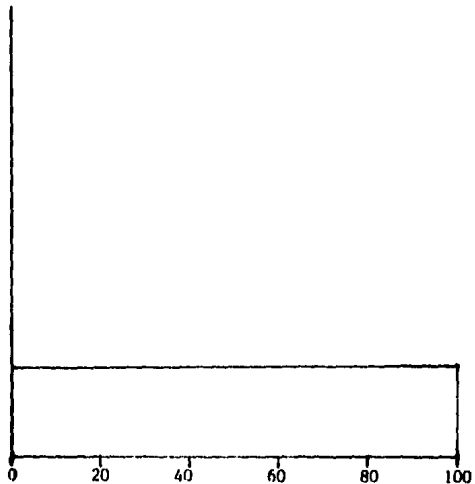
OPINION

SI

PREGUNTA # 1

¿Se le ha presentado alguna vez este problema?

RESPUESTA



FRECUENCIA

1. ¿Se le ha presentado alguna vez este problema?

SI

NO

...

...

...

...

...

...

...

...

...

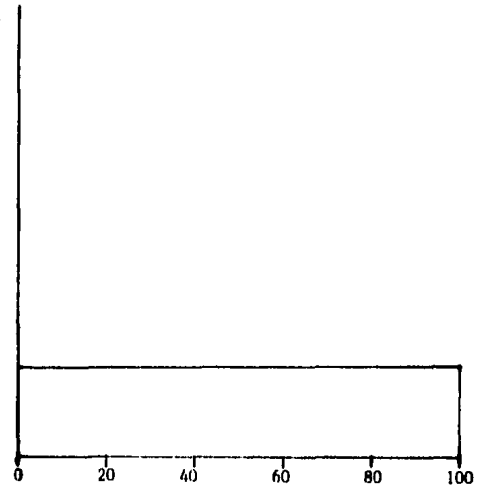
...

PREGUNTA # 1

¿Se le ha presentado alguna vez este problema?

RESPUESTA

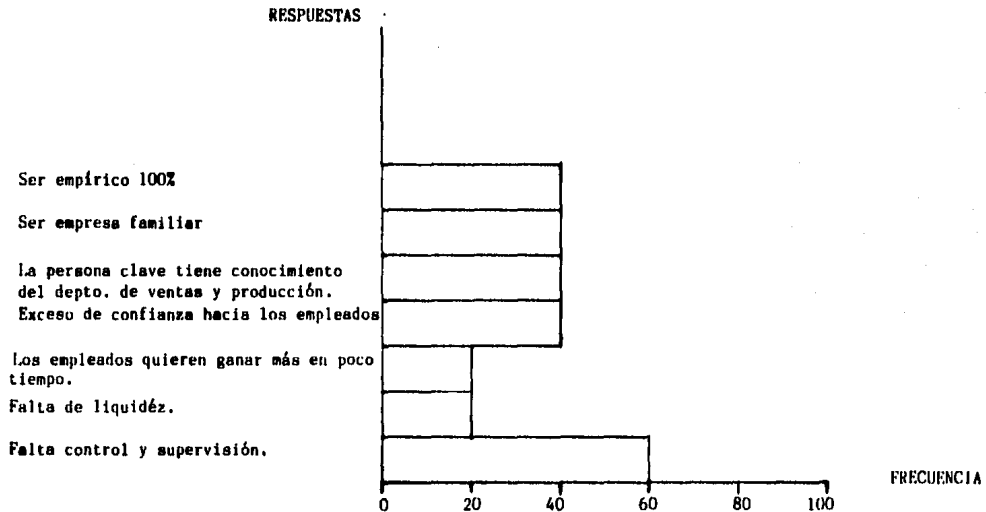
SI



FRECUENCIA

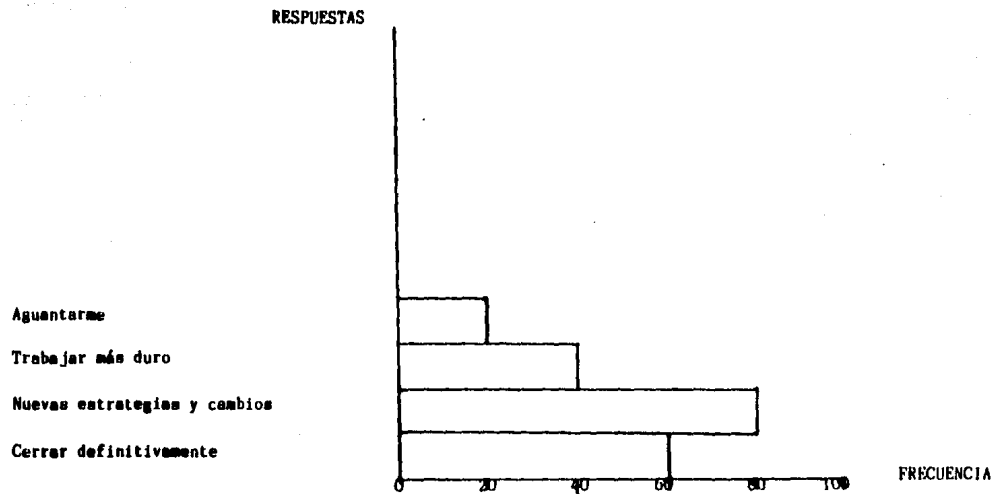
PREGUNTA # 4

¿Cuál cree usted que fué la causa?



PREGUNTA # 5

¿Cuál fué su primera reacción?.



PREGUNTA # 6

¿Se lo ha presentado esto más de una vez?.

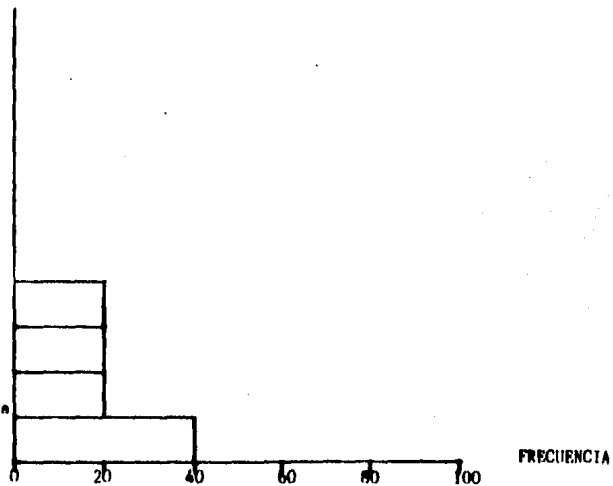
RESPIESTAS

Más de 3 veces.

Hasta una vez.

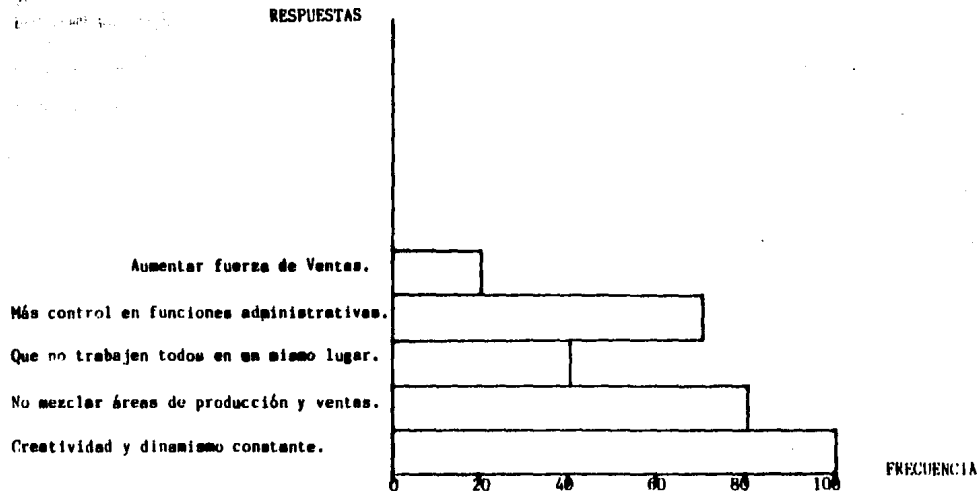
No, porque es joven la empresa, pero he sabido de varios casos en mi competencia

Hasta 3 veces.



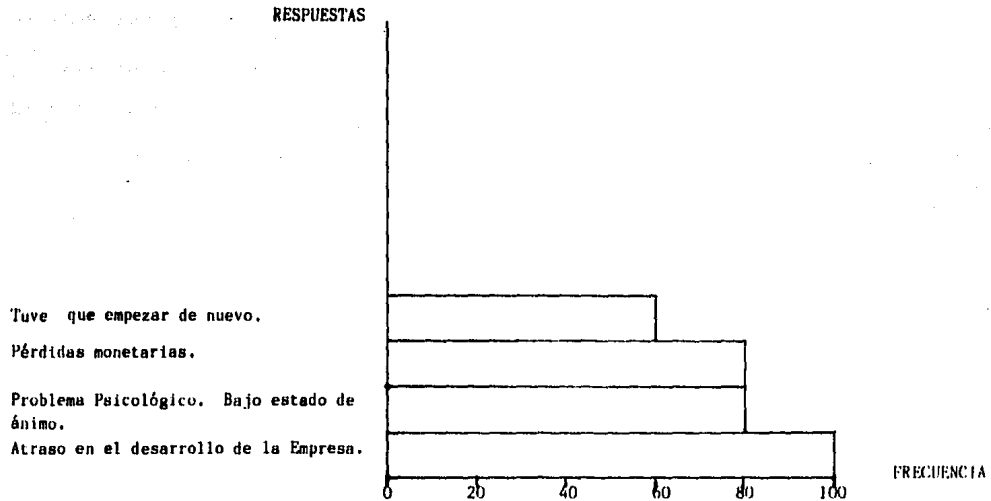
PREGUNTA # 7

¿Cómo piensa prevenir esto?



PREGUNTA # 8

¿Qué consecuencias tuvo, cómo le afectó?



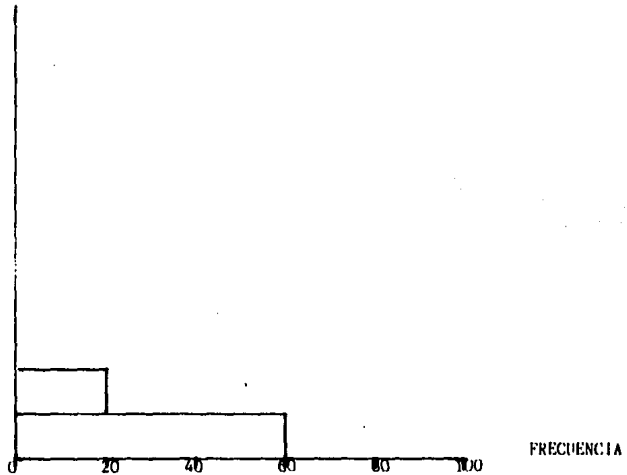
PREGUNTA # 9

¿Cuenta con cursos de capacitación?

RESPUESTAS.

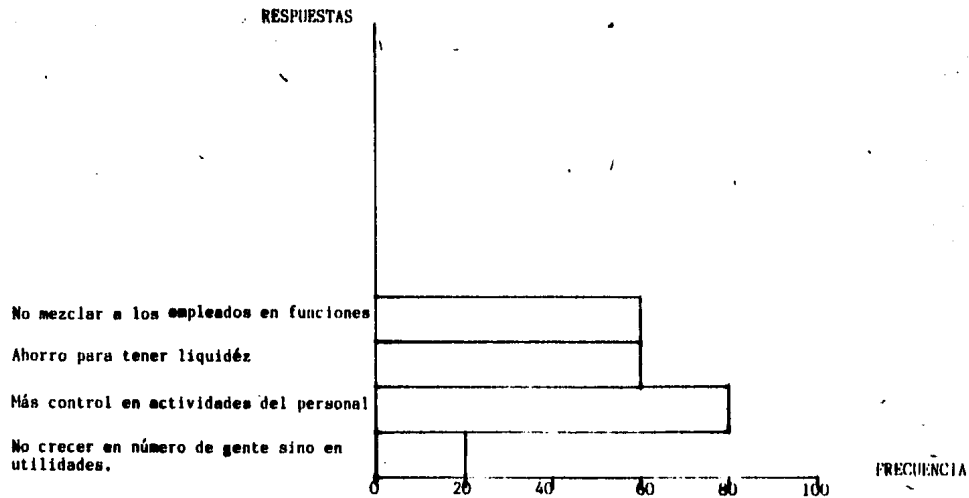
Si se les dá específicamente.

No, solo aprenden con la experiencia.



PREGUNTA # 10

¿Qué soluciones propone usted?

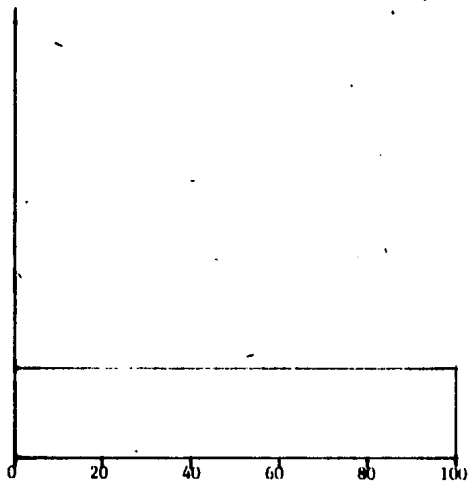


PREGUNTA # 11

¿Cree usted importante este análisis
de la deslealtad de los empleados?

RESPUESTAS

Completamente



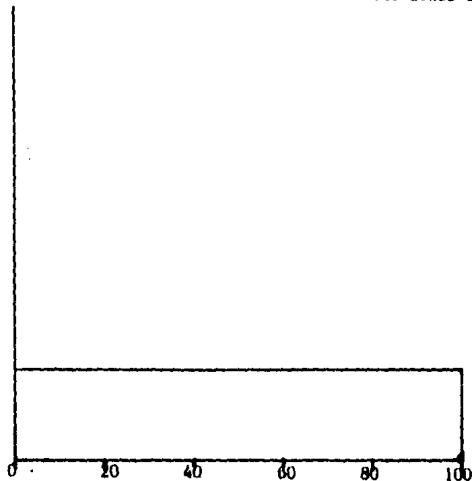
FRECUENCIA

PREGUNTA # 12

¿Cree usted que es un problema que
afecta a todo el sector donde usted trabaja?

RESPUESTAS

SI



FRECUENCIA

100% de resp. 80% de resp. 60% de resp. 40% de resp. 20% de resp.

En todos los casos se ha presentado la deslealtad.	La primera reacción fué tomar nuevas estrategias y medidas.	Como causa es la falta de control y supervisión a los empleados.	Como causa es el exceso de confianza hacia los empleados.	Como causa es la falta de liquidez.
Se piensa prevenir con creatividad y dinamismo constante en la empresa.	No mezclar a las áreas de Producción y Ventas, como medida de prevención.	Como primera reacción fué el cerrar definitivamente el negocio.	Como causa es, que la persona clave tiene conocimiento de los deptos. de de Vtas. Prod. y otros.	Como causa es que los empleados quieren ganar más en poco tiempo.
Las consecuencias fueron el atraso en el desarrollo de la empresa.	Como consecuencia se tiene un estado de ánimo muy bajo y problema psicológico.	El tener que empezar de nuevo, fué la consecuencia.	Como causa, el ser empresa familiar.	Como primera reacción, aguantarme.
Es muy importante hacer un análisis del problema de la deslealtad.	Más control de actividades del personal como solución al problema.	No se cuenta con cursos de capacitación, solo aprenden con la experiencia.	Como causa, ser empíricos en el manejo de la empresa.	Aumentar la fuerza de ventas como medida de prevención.
La deslealtad de los empleados afecta a todos los sectores de las microempresas.		No mezclar a las personas con diferentes funciones.	Como primera reacción trabajar más duro.	Más de 3 veces se ha presentado.
		Ahorro para tener más liquidez y ser más fuertes.	Como prevención, que no trabajen todos los empleados en un mismo lugar.	Hasta una vez.
			Se ha presentado hasta 3 veces.	No por el poco tiempo porque tengo.
				Si se dá capacitación.
				Como solución no crecer en gentes sino en \$

4- CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS.

CAUSAS	<ul style="list-style-type: none"> -La excesiva confianza al empleado. -La falta de control y supervisión. -La ambición natural de las personas y el querer ganar mucho dinero en poco tiempo. -Una administración empírica. -La falta de comunicación entre padres e hijos en las empresas familiares. -Falta de liquidéz para sobrellevar cambios bruscos. -Nula comunión de ideas entre el dueño de la empresa y el empleado. -Que cualquier empleado de la microempresa tenga conocimiento total de la empresa, de todas sus áreas. Producción, Administración y Ventas.
REACCION	<ul style="list-style-type: none"> -Cerrar definitivamente y después crear nuevas estrategias de trabajo. -Bajar los precios. -Hacer un producto de mejor calidad. -Contratar a nuevas personas y volver a empezar. -Aguantarme.
SOLUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> -Nuevas medidas y estrategias. Tener creatividad y dinamismo en todas las áreas de la empresa. -No mezclar a las personas de las diferentes áreas. Producción, Administración y Ventas. -Las funciones administrativas deberán estar a cargo de personas de excesiva confianza. -Que el trato de los clientes no lo tengan directamente los empleados de producción. -Hacer un producto de calidad no igualable y por nadie y dar un buen servicio. Crear Marca o Nombre. -La capacitación como una solución para fortalecer a la empresa. -No crecer en número de empleados sino en productividad y utilidades. -Ahorro constante para tener siempre liquidéz. -La importancia de que el dueño de la empresa siempre esté al tanto de lo que en ella ocurra.

"CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS".

CAUSASLA CONFIANZA

2* Según el Diccionario de la lengua española, quiere decir, la esperanza firme que se tiene de una persona o cosa, también se refiere al ánimo y vigor para obrar y se dice que una empresa en quien se puede confiar, es aquella con la que se tiene trato familiar o que es la persona o cosas adecuadas para el fin, a que se destinan.*

Esta definición dice muchas cosas que tienen que ver con los asuntos que tratamos en este estudio.

Esperanza, porque en las pocas personas, que colaboran en las pequeñas empresas, se deposita la esperanza del éxito de la misma. En cada una de ellas hay una esperanza de que el trabajo por el cual se le paga y en tiempo que está invirtiendo sea sustancioso para la empresa, y en conjunto el trabajo de todos traerá beneficios.

Por esta razón la esperanza es la confianza que se tiene en todos los miembros.

El ánimo y vigor es algo muy importante; ya que si la confianza no existe, estos dos sentimientos no pueden existir, ni para el empresario o dueño, que es el que contagia a los demás, ni para cada persona que forma a la pequeña empresa.

Esta confianza tiene que surgir de ambos lados; del dueño a sus empleados y viceversa, para que el ánimo de trabajar y el vigor sean al 100% y pueda existir labor de equipo.

El trato familiar, puede ser sinónimo de confianza porque éste se dá cuando entre empleados y patrón, no solo existe esa relación, sino que hay un interés mutuo hacia sus intereses, necesidad, problemas, anhelos y hay una relación más íntima; lo que sucede muy frecuentemente en las pequeñas empresas, por la razón de que al ser pocos, el dueño puede platicar y conocer a cada persona en poco tiempo, lo que no sucede en empresas donde hay más de 100 o 1000 personas laborando, puesto que sería imposible.

Cuando un objeto se utiliza para lo que fué hecho, quiere decir que es la cosa adecuada.

También se puede considerar persona adecuada, cuando todas sus experiencias, sus conocimientos y circunstancias combinan con las necesidades de trabajo de las empresas.

Al tener o sólo creer, que una persona es adecuada para realizar cualquier función que se necesite en la empresa, automáticamente a esta persona se le tiene confianza.

Por todos estos razonamientos cuando hay exceso de confianza en las personas, muchas veces se descuidan los análisis que se deben hacer continuamente de todos sus empleados.

Cuando todo marcha bien, las esperanzas se estan cumpliendo y todos tienen ánimo y vigor y entre todos se lleva una relación muy familiar y a todos se les considera de una misma familia y todos son adecuados "supuestamente" en sus lugar , no hay porque no tener confianza.

El problema y el riesgo está, cuando se cree que ésto no va a variar, cuando no se piensa que en todo hay altos y bajos y no se preeven las

reacciones humanas ante cualquier acción descuidada.

El Pequeño Empresario, como pilar de la pequeña empresa, qué más quisiera que esto siguiera permanentemente así, y se tapa los ojos ante la realidad de que algo pueda variar y sus decisiones y acciones están basadas en este estado perfecto y sucede que cuando se dá cuenta que algo cambia es porque lo que ya hizo no lo puede componer.

Algo que se escucha muy a menudo, cuando los problemas ya existieron es "le dí mucho en poco tiempo". Esto es, que no hay que confiar en apariencias y en el trato de 2 o 3 o 5 meses para poderle tener plena confianza a alguien sino en 2 o más años cuando ya soportaron altibajos que hagan variar las actitudes de una persona.

El Ser humano, es el ser más complejo y el que más cambia, por lo tanto, la confianza en él es algo que se debe estudiar y cuidar en todo momento para que no se aproveche alguien de un momento débil y haga algo que perjudique a la empresa, como es la deslealtad, para lograr los objetivos personales.

EL CONTROL Y LA SUPERVISION.

3* El control es la aplicación de varias formas y medios para asegurar la ejecución de los programas deseados. Es ver que se cumpla lo planeado.

La Supervisión.- Es la revisión continua y periódica de los procedimientos planeados.*

En las empresas pequeñas es muy importante que se lleven a cabo sistemas de control y supervisión tanto del trabajo como de las personas.

Cualquiera pensaría que por tener pocos empleados es fácil controlarlos y supervisarlos, y porque los dueños o jefes piensan de esa manera es que se descuida este punto y no se le dá importancia.

En muchos casos sucede que se establece un sistema de control, Ejemplo: de Materia Prima para la producción; Este sistema se lleva a cabo unos días, pero poco a poco, por la confianza que supuestamente se le debe tener a los empleados, éstos van manejando la situación de tal manera que rebasan los límites establecidos de control y así hasta no llevarse a cabo.

También sucede, cuando el sistema en un principio se dá a conocer a los que trabajan actualmente, pero después de uno o dos meses de diferencia algunos de los que trabajan ya no están y hayan otros nuevos, y aparentemente se pierde tiempo al hacer la explicación a cada persona que ingrese por primera vez a trabajar.

Otra causa de que no se lleve un control y supervisión excelente es

3* Administración de Sistemas y procedimientos. Valdez Mastretta.

que en las pequeñas empresas todas las personas, especialmente de puestos administrativos hacen de todo, o hacen muchas cosas y no hay alguien que se dedique exclusivamente a supervisar y ver que se cumplan los sistemas de control, ya que se piensa que contratar a una persona especial para esto, no sería redituable. Pero creo que a largo plazo sí lo sería para evitar problemas futuros.

Es cierto, que cuando hay falta de presupuesto para pagar un puesto como este puede resolverse un poco cuando en los responsables de las funciones se desarrolla una habilidad especial para percibir y detectar posibles problemas y solucionarlos antes de que se den.

Para poder llevar una buena administración tanto de personas como de dinero, hay que saber delegar. Delegar para poder ayudarse de otras personas en el control.

No es posible que una sola persona tenga conocimiento de como llevar bien toda la empresa sin ayuda. Lo que sucede, es que cuando delegan los pequeños empresarios que tienen este tipo de problemas como "La deslealtad de sus empleados" es que no supervisan correctamente a la persona en quien delegaron y la dejan actuar libremente, como para quitarse un peso de encima y dejar que ellos cumplan con lo que se les pide, sin preocuparse de como lo logren. Delegar en este caso, no es olvidarse.

Delegar no es despreocuparse, sino es supervisar a menos personas que antes. Solo a una que va a dar cuentas y resultados de un grupo.

ADMINISTRACION EMPIRICA.

Empírico, quiere decir, basado en la experiencia, práctica o rutina.

El empresario como dueño de la empresa y jefe de todos, quiere tomar si no todas las decisiones, la mayoría de ellas, quiere estar al tanto de todo lo que ocurra, como de las personas y de las situaciones; quiere tener él solo el control y supervisión de todo. El crea los sistemas administrativos y los otros los siguen.

Esto lo hace cualquier persona que inicia un negocio por pequeño que sea, y muchas veces sin conocimiento de administración de negocios, así, casi siempre, si la experiencia no lo ha enseñado, seguramente tendrá problemas económicos y también de personal como el estudiado en este seminario de investigación.

4*Es cierto que se presenten casos de DIRECTIVOS "NATOS" QUE CUENTAN EN FORMA HEREDITARIA, CON CIERTOS RASGOS DE PERSONALIDAD Y DE APTITUDES Y HABILIDADES QUE LES AYUDAN A LOGRAR CON MUCHA FACILIDAD EL EXITO EN LA DIRECCION.

Pero tratándose de los casos de otras personas, en que las cualidades que determinan una eficaz dirección no son innatas, es necesario que estas personas aprendan y desarrollen las características para convertirse en directores eficientes.

Es cierto que la conducta que hace a un buen dirigente puede ser aprendida; la educación, el entrenamiento y el desarrollo pueden lograrla.*

Un mal servicio o un producto inferior es en realidad reflejo de

falta de experiencia e incapacidad por parte del empresario.

1* En la mayoría de los casos, el fracaso final de la empresa puede ser finalmente atribuido a una serie de factores tales como deficiencia del propio dueño, expresada esta en la falta de conocimiento técnico, defectos de la personalidad y ausencia de una suficiente perseverancia una vez que comienzan las dificultades.

Algunos empresarios carecen del más elemental conocimiento técnico necesario para operar la firma. Otros tienen el conocimiento técnico, pero carecen en absoluto de la personalidad que es requerida para poder tratar con los clientes o subordinados.

Es un gran error creer que uno podrá aprender lo que no sabe en su propio negocio. Intentar hacerlo resulta costosísimo y, a la larga, siempre fatal. La experiencia adquirida debe ser en tres áreas básicas la financiera, la de mercadotecnia y la de administración.

Una adecuada y bien balanceada experiencia en las tres áreas mencionadas, garantizará que el empresario esté lo suficientemente preparado para hacerle frente a la multitud de problemas que surgirán en el futuro de la nueva empresa.*

LA FALTA DE COMUNICACION ENTRE PADRES E HIJOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Las empresas familiares como origen que son de las pequeñas empresas, tienen muchos problemas que coinciden con la confianza en la gente, con la ambición, con la administración empírica y la falta de control y supervisión, pero existe otro que parece no tener importancia y que por ello algunas veces el problema de "la deslealtad" ocurre.

Es la comunicación entre padres e hijos, o con otros familiares.

Familiar, no quiere decir solamente padres e hijos sino cuñados, sobrinos hermanos, etc.

En cuanto surge una dificultad de el empresario con alguno de ellos, el problema es mayor que si surgiera con cualquier otro de la empresa, porque hay que resolverlo con bien para el negocio y con bien para la relación familiar y muchas veces no puede ser así. Entonces sucede que la deslealtad no es de los empleados, sino de los familiares, aunque en otras escalas y por no recurrir a esto muchas empresas han fracasado. Como solución a esto considero que una buena comunicación familiar y confianza pueden mejorar este tipo de problemas.

Entre padres e hijos siempre hay un momento en que ocurren diferencias por el ciclo natural que estos llevan.

Al principio el hijo atiende a lo que el padre le enseña de la empresa y así aprendiendo trabajan un tiempo manteniendo una buena relación.

Con el tiempo el hijo va tomando experiencia y estudia casi siempre algo relacionado con la función que desempeña en la empresa de su padre y

trae consigo nuevas formas de lograr resultados y llega el momento en que le hace ver, al padre, que tiene que hacer ciertos cambios en la empresa para poderla mejorar. Cambios que, posiblemente sean en la antigua administración que se ha llevado durante años y aquí es cuando surgen las diferencias, porque es muy difícil que un padre reconozca que el hijo puede mejorar lo que el ha hecho.

Se tienen que aceptar las diferentes opiniones así como los errores y llegar a un acuerdo para así cumplir felizmente el ciclo familiar de la empresa.

FALTA DE LIQUIDEZ, PARA SOBRELLEVAR CAMBIOS BRUSCOS.

1* La capacidad que tiene una empresa en convertir sus activos en efectivo en un momento dado determina el grado de liquidez de ella.*

Si una empresa pequeña tiene liquidez es fuerte para que la deslealtad, en todos los casos no le afecte.

En esto se distingue una gran empresa y una pequeña, puesto que las grandes todos los días se encuentran con que sus empleados, salen y entran a trabajar en ella y muchos de ellos le quieren o le hacen la competencia, pero no les afecta, porque tiene suficiente liquidez.

Cuando una pequeña empresa se enfrenta a este problema y no tiene liquidez, es decir, dinero suficiente para subsistir mientras se encuentran otras personas que cumplan el trabajo que desarrollaba la persona que se fué, entonces fracasará o tendrá que empezar de nuevo reduciendo en un principio las ganancias que para ese entonces llevaba.

La liquidez de una empresa se obtiene con el ahorro constante, ya sean épocas buenas o malas, sea poco o mucho lo que se ahorre, será bueno para formar un fondo que no sea para el capital de la empresa y que le ayude en épocas difíciles.

1* Un empresario inteligente es aquél que le hace frente a esta situación tomando las siguientes medidas:

1.- No invertir todo el capital en inventario y activos fijos. Mantener una parte substancial del capital en estado líquido, el cual progresivamente deberá ser inyectado a la empresa a medida que sea necesario.

2.- Nunca agotar inicialmente la totalidad del crédito disponible de la empresa, ya que siempre se debe de dejar un margen para ser utilizado cuando las circunstancias lo requieran.

Cuanto más vende una empresa, cuanto más rápidamente penetra en un mercado y más aceptación tienen sus productos, es precisamente cuando la empresa requiere más capital adicional. *

NULA COMUNION DE IDEAS ENTRE EL DUEÑO DE LA EMPRESA Y EL
EMPLEADO.

Así como en México, todos hablamos Castellano y en U.S.A. el Inglés y en Francia el Francés y en Japón el Japonés, para podernos entender y comunicarnos así en cada empresa todos sus integrantes deben hablar el mismo idioma.

Las empresas están encaminadas a lograr un Objetivo principal y todos sus miembros deben luchar para lograrlo de la misma manera.

En las empresas grandes es relativamente fácil e importante detectar si un grupo de personas no va con la ideología o conceptos de todos los demás grupos y así se le encuentra solución, ya sea disolviendo al grupo o encausándolo al logro de los objetivos que persiguen todos.

En las empresas pequeñas este fenómeno se dá, pero a nivel personal, aunque también pueda darse en grupo, pero por ser muy pequeño el # de personas de estas empresas, cuando ya es en grupo pasa a formar parte de la mayoría y la empresa va a buscar los objetivos que el empresario y la mayoría quieran.

En una pequeña empresa a nivel personal, es importante que se tengan los mismos conceptos de justicia, equidad, fines, ética, etc. que el empresario.

Si desde el principio de los relaciones de trabajo la persona que entra a trabajar a la pequeña empresa piensa de un modo distinto, es decir, tiene fines distintos a los requeridos por el empresario de su parte, no habrá comunicación y el resultado serán problemas.

No pueden estar de acuerdo en formas y modos de trabajar en ciertas actitudes que por ser rechazadas, después se vuelven en contra del patrón.

QUE CUALQUIER PERSONA EMPLEADA DE LA MICROEMPRESA TENGA CONOCIMIENTO TOTAL DE LA EMPRESA, DE TODAS SUS AREAS, PRODUCCION, ADMINISTRACION Y VENTAS.

Este es un punto que se capta desde la definición del problema y en el transcurso del trabajo de seminario de investigación.

Efectivamente verificamos que éste es una causa que ayuda al problema de "La deslealtad de los empleados en las microempresas".

No se debe ver como un punto aislado, ya que éste no es la causa absoluta sino que intervienen los demás factores que tiene que tomar en cuenta el empresario para definir las causas, como son el exceso de confianza, la falta de control y supervisión, la administración empírica, etc.

Lo que sí es un hecho, es que cuando una persona en una microempresa, se le dá oportunidad de conocer a fondo, por medio del trabajo, la empresa en su totalidad, es decir que se le hace participar en diferentes momentos de todas las inquietudes y situaciones que tiene que resolver el empresario, en todas las áreas de su empresa, como director de ella, lo que sucederá en un futuro es que esta persona tendrá el sentimiento de que con todo esto está capacitada, para llevar a la empresa, y en un mal momento puede ser de apoyo para contribuir a la deslealtad.

Esto es un error que comete el empresario, sin darse cuenta, porque, cuando tiene necesidad pide que le ayuden todos, en todo, no en lo que a cada quien le corresponde como debería ser.

Aquí vemos otra vez, la importancia de saber delegar para repartir así el funcionamiento de las diferentes áreas de la empresa llevadas por separado, pero con objetivos comunes.

REACCION.CERRAR DEFINITIVAMENTE Y DESPUES CREAR NUEVAS ESTRATEGIAS DE TRABAJO.

Como hemos visto en el desarrollo de este seminario de investigación, y si pensamos en que a nosotros nos sucediera ésto, tal vez pensaríamos como los entrevistados.

Primero acabar con el problema de una manera muy tajante, terminar con todo, o cerrar definitivamente el negocio. Es una reacción momentánea que tenemos todos los seres humanos ante situaciones que ya nos tienen aturridos y que estamos cansados de ello.

Pero como es posible que una sola persona pueda destruir una empresa que se ha hecho con muchos esfuerzos y tal vez tiempo de muchas otras gentes.

Por lo tanto la siguiente reacción común ante una situación así, es componer las cosas creando estrategias para que la empresa siga su camino, como son nuevas estrategias de trabajo, diferente organización laboral, diversificación del producto, etc.

BAJAR LOS PRECIOS.

Esta es otra reacción que los empresarios tienen algunas veces para evitar o contrarrestar el daño que les puede hacer una competencia creada en su misma empresa.

En un principio piensan que esa sería una manera de atraer a sus antiguos clientes para no perderlos; pero esto no los beneficia porque a la larga obtienen las utilidades necesarias para subsistir dignamente.

Es mejor conseguir otros clientes a un precio justo que mantener a los antiguos pero sin ganar.

Bajar los precios, como reacción puede ser buena momentáneamente, pero no como medida para resolver una crisis.

HACER UN PRODUCTO DE MEJOR CALIDAD.

No importa a lo que se dedique la pequeña empresa ya sea fabricación de productos o prestación de servicios, aumentar la calidad es una buena reacción que traerá buenos resultados.

Desde este punto de vista, que exista deslealtad en nuestros empleados, será siempre un pretexto para tener la obligación, de estar siempre mejorando a nuestra empresa.

Así vemos que la experiencia de los entrevistados nos dice que esta reacción es la mejor para salir adelante ante cualquier crisis laboral que se tenga.

CONTRATAR A NUEVAS PERSONAS Y VOLVER A EMPEZAR.

Esta no es precisamente una reacción solamente, sino una necesidad.

Necesidad de suplir a la persona o personas que trabajaban y que necesitamos de su trabajo para seguir funcionando.

Es muy importante que cuando se contraten nuevos empleados se tome en cuenta sus valores para que sean comunes al empresario y además si es posible que sean personas conocidas o muy bien recomendadas.

Ante esto, organizar todo nuevamente para volver a comenzar de una manera sana y siempre con atención para no volver a contribuir a la deslealtad.

AGUANTARME.

Esta palabra podrá sonar graciosa en este estudio, pero como reacción es muy seria.

Seria, porque es muy frecuente en los empresarios, ante situaciones como la deslealtad.

Esta es una posición que todo empresario tiene cuando antes de resolver sus problemas de deslealtad, tiene en mente otros como lo son resolver problemas económicos inmediatos. Se aguantan y siguen adelante. Pero llega el momento que esta reacción no debe perdurar ya que será tal vez causa de problemas económicos futuros.

SOLUCIONES

NUEVAS MEDIDAS Y ESTRATEGIAS. TENER CREATIVIDAD Y DINAMISMO EN TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA.

En épocas de crisis, ya sean económicas o laborales, etc. lo primero que se tiene que hacer es multiplicar esfuerzos en todas las áreas. Esto no quiere decir trabajar más horas, de la misma manera que antes; quiere decir tomar nuevas medidas y estrategias ya que los empleados desleales que creemos nosotros que pasarán a perjudicar a la empresa en su estancia, no lo han hecho, sino por el contrario, nos fuerzan a crear nuevas medidas y formas de trabajo que mejoran a la empresa. De esta manera, los que se fueron se llevaron de la empresa lo que hasta ese día se había desarrollado, pero no conocerán los nuevos planes que se tienen y que se harán a partir de su salida.

Con creatividad y dinamismo en todas las áreas, con nuevo personal y nuevos ánimos de emprender las mejores estrategias, se logrará de la empresa que una vez sufrió por la deslealtad, otra fuerte, que no le afectará que la gente quiera copiarla, porque cada vez será más grande y más diversificada en su campo.

NO MEZCLAR A LAS PERSONAS DE LAS DIFERENTES AREAS, PRODUCCION, ADMINISTRACION Y VENTAS.

El Director General, es la única persona junto con su consejo de administración que debe ver y ocuparse de una manera global en las 3 áreas,

y esto no lo va a hacer personalmente, sino con la ayuda de 3 personas a las que a cada una le va a delegar el funcionamiento de una sola área.

Como principal causa que vimos de este punto, la solución estará cuando no se descuide ésto y no todos hagan de todo y que al final nadie haga nada. Así solo el Director General tendrá la idea completa de como realizar perfectamente bien el servicio que se presta o el producto que se fabrica y con esto disminuir el hecho de que otra persona desee tomarle sus recursos para que supuestamente lo haga mejor por su parte.

LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEBERAN ESTAR A CARGO DE PERSONAS DE EXCESIVA CONFIANZA.

En una Microempresa, las funciones administrativas son el secreto de su éxito.

Las Microempresas, casi siempre son familiares, por lo tanto es muy fácil que alguien de la familia se dedique a llevar la administración.

Las funciones administrativas de una empresa son muy sencillas y pueden ser las siguientes:

-Control de clientes,-Control de documentos,- Control de cuentas por cobrar, -Control de cuentas por pagar, - Control de Bancos, - Control de Materias Primas, - Control de Personal, - Control de producción, etc.

Estas funciones aunque son sencillas si se descuidan pueden llegar a ser peligrosas, porque pueden facilitar que alguno de los empleados cometa un acto de deslealtad a la empresa.

Por esta razón es necesario que personas de excesiva confianza realicen estas funciones y quien más de confianza que alguien de la familia.

QUE LOS CLIENTES NO TRATEN DIRECTAMENTE CON LOS EMPLEADOS DE PRODUCCION.

Que los que realizan el producto o servicio no tengan contacto con los clientes es algo muy importante y quizá lo que más propicie este problema.

Cualquier negocio se hace con dos partes interesadas y no los que no estan interesados.

Los interesados son el cliente y el vendedor.

El Vendedor puede ser la persona que se encarga de contactar al cliente o el mismo dueño de la empresa.

Los no interesados son los empleados que dan el servicio o que hacen el producto, ya que ellos reciben el pago directamente del patrón o el Director de la empresa y no del cliente de éste.

Por lo tanto si no está interesado el empleado en tener el contacto con el cliente, o lo tratará mal, o no como lo trataría el vendedor, o le tendría que sacar algún provecho a esa relación.

En este último punto es cuando nace la idea de seguir tratando, el trabajador, directamente con el cliente, pero esta vez, ya no con el cliente de su patrón, sino convertirse en vendedor, y tener sus propios clientes, ya que de esta manera, al realizar el mismo trabajo que realiza actualmente puede ganar más porque ya no tiene de intermediario a su patrón.

HACER UN PRODUCTO O SERVICIO DE CALIDAD NO IGUALABLE POR NADIE .

El tener un producto de calidad no igualable, hace más difícil que alguien quiera imitarlo. Así como dar un servicio muy completo.

Para poder lograr ésto, se necesita una buena estructura administrativa y una buena inversión de equipo y bienes relativos a la empresa que contribuyan a que como un todo sea muy difícil tener otro parecido.

Por lo tanto como una buena solución o prevención a que la deslealtad pueda perjudicar a la empresa, es aprovechar los buenos momentos de la empresa, para mejorar al producto tanto que sea único.

Todo esto dará prestigio al nombre de la empresa, arma que será muy difícil combatir.

LA CAPACITACION COMO UNA SOLUCIÓN PARA FORTALECER A LA EMPRESA.

Uno de los entrevistados, contribuyó en este punto diciendo algo muy cierto. "Una empresa es la suma o resultado de todas las inteligencias reunidas en un propósito en común". El principio de mente maestra, o sea, la reunión de inteligencias enfocadas a un mismo fin, va a demostrarnos que cada persona debe ser más inteligente y más creativa, para que en conjunto la empresa sea superior a otra.

Todo esto quiere decir que si yo como Director de la empresa, me preocupo porque cada una de las personas que colaboran conmigo cada día se superen, tendré como resultado que el trabajo que todos en conjunto

realicen será de mejor calidad y poco igualabel, lo que hará a mi empresa más fuerte.

A este punto otros entrevistados, respondieron que no les interesa capacitar a su personal más allá de lo necesario, porque tarde o temprano estas personas se irán a trabajar a otras empresas y nada servirá entonces el invertir tiempo y posiblemente dinero en una capacitación.

Tal vez ésto sí sea cierto en muchos casos, pero también quizá estas personas se vayan a otras empresas en busca de capacitación para superarse, y por otro lado aunque se quedaran 2 peronas de 5 capacitados es un logro para la empresa ya que si no capacitara a nadie, ni esas 2 personas capacitadas se tendrían.

Además las empresas para crecer tienen que correr riesgos, puesto que quien no arriesga, no gana.

Este riesgo no es al 100% y menos si la capacitación se dá estratégicamente para bien de la empresa.

Capacitar puede ser en un solo ramo, no se le tiene que enseñar todo lo que concierne a la empresa a una solo persona, sino el ramo o el área en la que se está desarrollando.

También hay que tomar en cuenta que la capacitación no solo incluye a los empleados, sino también al Director o Dueño de la empresa, para que en este caso el alumno no supere al mestros; Esto es cuando el empleado se dá cuenta de que sabe más que su patrón es cuando también le nace la idea y la seguridad de emprenderle una competencia y deslealtad.

NO CRECER EN NUMERO DE EMPLEADOS SINO EN PRODUCTIVIDAD Y UTILIDADES.

Una alternativa que escojen algunos directores de microempresas, es el crecer pero no en personal sino en utilidades y en productividad.

Esto es, porque, muchas veces cuando se tiene mucha gente en una empresa, definitivamente que sí se hace más trabajo global y se mueve más dinero, pero al final, las utilidades en proporción al número de gentes con que se contaba al principio, son las mismas.

Tener más gente, significa tener más control, para poder trabajar bien y muchos problemas que resolver. Pero si el empresario no tiene los recursos o personas de confianza para que tenga un sistema rígido de control de personal y producción, etc. lo mejor será que opte por trabajar con menos personas, cada una de ellas más productivas lo que traerá mejores ganancias para todos. Así con recursos económicos bien simentados, posiblemente a largo plazo ya se pueda pensar en crecer con más personal y así pasar a ser una empresa, pequeña, mediana o grande.

AHORRO CONSTANTE PARA TENER SIEMPRE LIQUIDEZ.

Este es un hábito que una microempresa no debe olvidar ya que es el único financiamiento que va a poder obtener mientras no tenga un capital que la sitúe dentro de las empresas pequeñas, o medianas o grandes, necesario para cualquier préstamo o crédito.

Sin el ahorro cualquier contratiempo que sufra ya sea por causas internas o externas a su empresa, no podrá ser superado, puesto que no va a ser fuerte financieramente.

Los frutos del ahorro será el puente que los una al crecimiento y dará una seguridad tanto al empresario como a sus empleados.

LA IMPORTANCIA DE QUE EL DUEÑO DE LA EMPRESA SIEMPRE ESTE AL TANTO DE LO QUE EN ELLA OCURRA.

Esto es importante porque él es el que decidirá qué rumbo llevará la empresa de acuerdo a como sean los objetivos de ella.

Para esto es necesario que sepa delegar perfectamente bien todas las áreas, porque sería imposible que él se encargara de resolver todos y cada uno de los problemas. Es importante que sepa supervisar y ver los resultados, de lo que él sugirió, pero que también sepa los medios que se utilizaron para ello.

Estar al tanto de todo, pero sin hacer personalmente todo. Por lo tanto debe desarrollar una habilidad para percibir en donde está fallando algo y en donde está funcionando todo muy bien.

CAPITULO # 6

CONCLUSIONES GENERALES.

CONCLUSIONES GENERALES.

Es un hecho y se comprueba en este estudio, que en cualquier empresa existe una "Persona Clave". Este término puede tener dos puntos de vista: La persona Clave positiva y la negativa.

En un momento en la vida de la empresa, la persona clave, es positiva y parece ideal tener al empleado que sabe hacer de todo, lo difícil es saber distinguir el momento en que esta persona va a convertirse en negativa y va a ser desleal. Para ésto y en base a este estudio se pueden sacar las siguientes conclusiones:

Existen muchas causas y circunstancias que influyen para que una persona sea deleal a la empresa donde trabaja. Algunas de ellas se encontraron en este estudio de Seminario de Investigación, aunque existan muchas más, pero si se toman en cuenta las que aquí se estudiaron ayudarán a los pequeños empresarios y porqué no a la grandes empresas, a detectar cuando la empresa corre peligro de sufrir algún incidente de deslealtad que le perjudique.

Con las causas detectadas durante esta investigación, las conclusiones son el tomar en cuenta que cuidando este posible problema, podemos evitar bajos estados de ánimo, que repercutan en el atraso en el desarrollo de la empresa, no importando a qué sector pertenezca, o en el cierre total de ella.

Para que una empresa se desarrolle, necesita personas adecuadas.

La mayoría de los pequeños empresarios se animaron a empezar su micro-empresa gracias a que sabían realizar algún oficio, así es como por ejemplo quien sabe hacer zapatos, quiere poner su fábrica de zapatos, quien sabe hacer carpintería, quiere poner su fábrica de muebles, quien aprende algo de las artes gráficas, quiere poner su Imprenta o su empresa Editorial, etc.

Cuando se decide y pone en marcha su negocio esta persona a su vez tiene que contratar a otras que sepan el oficio al que se dedica la empresa y estas personas que son los empleados algún día querrán poner su propio negocio. En esta parte de este ciclo, que en cada empresa varía, es cuando el empresario puede sufrir una deslealtad. Para evitar ésto, algo importante es que sus empleados sepan que el sueldo que reciben es igual o mayor al que tendrían si ellos pusieran en marcha un negocio propio, sin los problemas que a esto se refiere.

Para resolver ésto y otros problemas que pueda tener cualquier empresa es necesario que exista liquidez suficiente, lo cual se puede conseguir con el Ahorro constante.

También es muy importante tener en nuestra empresa varias personas claves o alocuadas, "en cada departamento o área", que una para toda la empresa que sepa manejarla por todos sus caminos.

En este seminario, se ha demostrado que ésto último ayuda a que una persona pueda ser desleal, y tenga más confianza de iniciar un negocio propio, por lo tanto hay que evitar el conocimiento, en una sola persona del manejo conjunto de los departamentos de Producción, Ventas y Administración, lo cual se puede también evitar teniendo en diferentes lugares cada departamento.

En muchos casos esto se quiere resolver repartiendo la responsabilidad de cada departamento en algún miembro de la familia. Con ésto muchas veces se dan otros tipos de conflictos, pero también se dá la deslealtad, ya que como entre familia hay mucha confianza cada quien deslinda responsabilidades y no hay alguien que se preocupe por detectar un posible conflicto de deslealtad.

De esta manera es más fácil supervisar y conocer a los empleados y tener más control de ellos y de sus actividades.

Todo lo anterior tiene importancia, pero lo indispensable es que conozcamos muy bien a nuestro personal y que haya una confianza mutua, no llegando a los excesos de confianza, porque si nó, se pierde el control, para ésto es necesario, que el empresario esté preparado tanto en las ciencias del comportamiento humano como en la Administración de la Empresa, ya que con buenos resultados hay buena disposición y los empleados estarán contentos y habrá buena comunicación entre el patrón y el empleados y sobre todo, hacerles saber que se gana más con honestidad y lealtad al patrón que con lo contrario, porque una persona leal es a quien se le dá más, se le capacita más y se le hace crecer, pero siempre y cuando este beneficio sea bilateral, tanto para la empresa como para el empleado, lo cual traerá, con trabajo, creatividad y dinamismo de las dos partes, mejoras y desarrollo mutuo.

De igual manera, si un empresario no puede controlar eficazmente a muchos empleados y darles buenas ganancias será mejor que trabaje con menos personas con un trabajo más efectivo y así tendrá más ganancias económicas.

Cuidando lo puntos que se analizaron en este seminario, es muy probable y casi seguro que disminuirán los problemas causados en las microempresas por la deslealtad de los empleados o personas claves, porque son cuasas, que como se puede observar coinciden en los análisis de los empresarios de las entrevistas realizadas en este Seminario.

No pretendo en este trabajo proponer una solución o estrategia concreta y específica para impedir la deslealtad, ya que como es una de las fases del comportamiento humano, nada de lo que se diga será exacto, ya que cada cabeza en un mundo, pero por medio de este estudio, cualquier empresario dueño de una microempresa o pequeña empresa puede leer estos casos analizados y se dará cuenta que si encuentra algo en común en las narraciones hechas por los entrevistados, puede estar en peligro de tener algún problema de deslealtad, o que le recuerde alguno propio.

B I B L I O G R A F I A .

- 1* PLANIFICACION, ORGANIZACION Y DIRECCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA.
Leonardo Rodríguez. South-Western Publishing CO. Cincinnati, Ohio
U.S.A. 1980

- 2* ARISTOS Diccionario Ilustrado de la Lengua Española. Editorial
Ramón Sopena S.A. Barcelona 1966.

- 3* ADMINISTRACION DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. Velázquez Mastreta.

- 4* PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. Cuauhtemoc Vázquez
Martínez. Editorial Diana México 1977.

- 5* GUIAS PARA SUPERVISORES. Cameron C. Smith. Editorial Trillas México
1972.

- 6* PRINCIPIOS DE DIRECCION Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL. Burt. K. Scanlan.
Editorial Limusa. México 1978.

- 7* PLAN NACIONAL DE DESARROLLO INDUSTRIAL.

- 8* LA VISION DE LOS VENCIDOS. M. León Portilla UNAM.

MARCO TEORICO

Capítulo I

1* Douglas C. Basil - y Federico Freschlenecht. "Teoría de la especialización en las empresas".

2* Taylor. La Especialización en las Empresas "Organización Funcional".

Capítulo II

3* Plan Nacional de Desarrollo Industrial.- Definición de Pequeña Empresa.

4* Diferentes Criterios que definen a la Pequeña Empresa.

1.- Criterio de Volúmen de Producción.

2.- Criterio de cantidad de personal. NAFINSA, FOGAIN, CONCAMIN.

3.- Criterio de capital invertido o contable.

4.- Criterios empleados por diversos organismos nacionales e internacionales.

5.- Otros criterios.

4* 1ª tabla. Encuestas sobre producción e inversión empresarial.