



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LAS
PYMES MEXICANAS EN EL CONTEXTO DE
LA CULTURA ORGANIZACIONAL 2006-2009

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

P R E S E N T A :

B E A T R I Z T O R R E S M E J I A

ASESOR: LICENCIADO RODOLFO VILLAVICENCIO LÓPEZ



MÉXICO 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatorias

A mi institución

Por haberme proporcionado una educación que me ha permitido desarrollar mis habilidades a lo largo de la carrera y me ha dado las herramientas necesarias para desempeñarme en diferentes áreas como internacionalista. Es un honor pertenecer a la Universidad Nacional Autónoma de México.

A mi familia

Les agradezco a mis padres el haberme dado una carrera para mi futuro. A mi papá por brindarme los recursos necesarios y a mi mamá por estar a mi lado siempre.

A mi novio Guillermo

Por su apoyo incondicional y la fortaleza que me brindó para concluir mis estudios. Gracias por creer en mí.

A mi asesor

Licenciado Rodolfo Arturo Villavicencio López por sus conocimientos, su dedicación y paciencia para la conclusión de este trabajo.

A mis sinodales

Doctor Carlos Eduardo Levy Vázquez, Licenciada Penélope García Aranda, Licenciada Leticia Palacios Espinosa y Licenciado César Soto Morales por sus acertados comentarios que me sirvieron para perfeccionar la tesina.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
PRIMER CAPITULO. IMPORTANCIA DEL FACTOR CULTURAL EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACIÓN.....	5
1.1 Cultura organizacional y psicología de la organización.....	9
1.2 Dimensión cultural en el proceso de globalización.....	14
1.3 Transculturación y desarrollo organizacional en el ámbito de los Negocios Internacionales. La experiencia latinoamericana.....	17
SEGUNDO CAPITULO. LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD GLOBAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	22
2.1 Características organizacionales de las pequeñas y medianas empresas a nivel mundial.....	27
2.2 Aspectos culturales en el comportamiento de las pymes. La experiencia japonesa.....	31
2.3 Estrategias de fomento al desarrollo de pymes en el marco de la globalización.....	36

TERCER CAPITULO. RETOS Y OPORTUNIDADES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS BASADOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	40
3.1 Perfil y comportamiento del empresario mexicano.....	43
3.2 Problemática del rezago educativo en el sector empresarial mexicano.....	47
3.3 Importancia del gobierno en el fomento de una nueva cultura organizacional.....	52
3.4 Evaluación y perspectivas.....	56
CONCLUSIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	64
MESOGRAFIA.....	67

INTRODUCCIÓN

La globalización tiene su ámbito más preciso en el mundo de las relaciones internacionales, aunque también podemos observar sus efectos a nivel cultural dado la apertura de mercados y la expansión de las actividades comerciales; esto nos lleva al estudio de la cultura organizacional, que debe ser analizado para determinar el papel que juega hoy en día dentro de las actividades empresariales.

Como respuesta a este fenómeno tenemos la expansión de las empresas multinacionales que van a absorber gran parte del mercado mundial, ejerciendo influencia en los diferentes actores, esto va a traer consigo la contracción de las pequeñas y medianas empresas ante la imposibilidad de competir con rivales más fuertes y con mayor capacidad de aliarse con otros según su beneficio disponga.

El surgimiento de este sistema ha sido uno de los fenómenos de mayor relevancia debido a la serie de transformaciones que ha llevado consigo en el cual se ha demostrado que no es perfecto. Por lo que, sus propios límites pueden ser visibles, pero es necesario comenzar a pensar en las probabilidades de éxito o de fracaso dentro de la estructura de las pequeñas y medianas empresas mexicanas, lo que implica una vecindad tan cercana con su principal precursor: Estados Unidos.

Así, se enfatiza la importancia de las pequeñas y medianas empresas en el ámbito de las Relaciones Internacionales, como factor de crecimiento de las economías, en la generación de empleos, en el desarrollo y en la adopción de nuevas tecnologías y productos. No obstante, estas empresas enfrentan en México problemas que dificultan su expansión, siendo algunos de estos: la falta de competitividad, falta de capacitación, inadecuada organización interna y la ausencia de redes de asociación, factores deben ser resueltos en el actual entorno globalizado y de constante progreso tecnológico.

Además, la cultura al ser parte fundamental de cualquier grupo social ha adquirido fuerza por estar ligado a los cambios sociales que distinguen al mundo moderno, así como a las preocupaciones de los administradores por buscar que sus organizaciones se vuelvan más eficientes. Así, el estudio de la cultura de las organizaciones ha sido un tópico recientemente incluido en la agenda de los investigadores.

Bajo esta lógica, el análisis está sustentado en la teoría de la ventaja competitiva, en la cual Michael Porter establece la manera en que una organización puede mantener una ventaja en su industria, es decir, un beneficio extra cuando una empresa tiene un producto o servicio que es visto por su mercado objetivo como mejor que el de sus competidores.

Esta teoría nos dice que la ventaja competitiva es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir. Afirma que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa. Las empresas han de poseer una ventaja competitiva en forma de costos inferiores, diferenciación y alto enfoque. Pueden ser aplicadas para crear una posición defendible en la industria, con la finalidad de hacer frente a la competencia y generar un retorno sobre la inversión.

Por otro lado, nos apoyaremos en el enfoque de la teoría general de sistemas. Ludwig Von Bertalanffy establece que la principal premisa para comprender totalmente la operación de una entidad, ésta debe ser vista como un sistema. Se fundamenta en tres postulados básicos, los sistemas existen dentro de sistemas, los sistemas son abiertos y las funciones del sistema dependen de su estructura. Señala que la teoría de sistemas es una reorientación:

...que se ha vuelto necesaria en la ciencia en general y en la gama de disciplinas que van desde la física y la biología hasta las ciencias sociales y del comportamiento y anuncia la concepción del mundo de considerable impacto. Más aún la ciencia de sistemas, centrada en la tecnología de computadoras, cibernéticas, automatización e ingeniería de sistemas, parece hacer de la idea de

sistemas otra técnica más, para adaptar aún más al hombre y la sociedad en la “megamáquina”.¹

Como se puede apreciar, Von Bertalanffy se dirige hacia el análisis de varias ciencias, describiendo la tendencia hacia los sistemas dentro de cada área. Este enfoque nos revela porqué una empresa debe ser estudiada como si fuera un sistema completamente distinto, que a su vez está formado por subsistemas los cuales influyen en su comportamiento. Se trata de una creciente integración e interdependencia en los sistemas a medida que crecen.

Esta perspectiva de análisis resulta ilustrativa en el entendimiento del comportamiento organizacional de las pequeñas y medianas empresas mexicanas al ser estudiadas como un sistema conformado por diferentes elementos como la cultura, los valores, la motivación, la gerencia y los recursos humanos; los cuales deben ser desarrollados como parte esencial de la empresa porque a su vez existe una retroalimentación de su parte, de manera que se genera una relación de interdependencia al encontrarse bien estructurados frente a un entorno cambiante.

Este trabajo analiza la problemática que enfrentan las pequeñas y medianas empresas mexicanas hoy en día, ya que, sin lugar a duda los acontecimientos internacionales cambian constantemente y con ello, el mundo empresarial debe adaptarse a las situaciones establecidas desde fuera que influyen de gran manera en el interior. Y nuestro fin es generar un valor agregado en base al capital humano, lo cual puede ayudar a disminuir el nivel de mortandad de las pymes mexicanas y generar empresas más competitivas al ofrecer culturas organizacionales únicas.

Por lo tanto, se pretende plantear la hipótesis de que: Si las pequeñas y medianas empresas mexicanas no refuerzan sus esquemas de cultura organizacional, podrían ser desplazadas tanto de los mercados internacionales como del nacional debido a la falta de competitividad, lo cual puede ocasionar una grave pérdida de

¹ BERTALANFFY, Ludwing, *citatum pos*, LILIENFELD, Robert. *Teoría de Sistemas*, México, Trillas, 2004, pp. 30-32

eficacia y un deterioro del funcionamiento de la empresa, dado el grado de globalización mundial.

Para analizar este fenómeno, el primer capítulo destaca la función e importancia de la cultura dentro del estudio del comportamiento de las organizaciones, lo cual implica el planteamiento de una definición a partir de la cual se hace una exploración del tema por medio de la distinción de un caso específico en el ámbito mundial: la filial de la empresa *Goodyear* en Chile; para analizar la influencia de otras culturas en sus estructuras organizacionales.

En el segundo capítulo, identificaremos las características mayormente aceptadas a nivel mundial de las pequeñas y medianas empresas, así como la factibilidad de la aplicación del entorno cultural como factor competitivo para señalar las estrategias adoptadas por las pymes a nivel mundial y así establecer parámetros de competitividad en base a la cultura organizacional.

Después de haber establecido los elementos necesarios para el análisis de nuestro tema, se contará con la base necesaria para que en el tercer capítulo se planteen los retos y oportunidades existentes en las pequeñas y medianas empresas en el contexto de la cultura organizacional, de manera que se pueda proponer un esquema en base a la teoría de las ventajas competitivas y la teoría de sistemas para un desarrollo óptimo de las pymes mexicanas.

De ahí la importancia de analizar uno de los principales temas inherentes a la economía mexicana, en un periodo en donde la corrupción, la inseguridad, el desempleo, el narcotráfico y el bajo poder adquisitivo se establecen en México. Hablamos de reconocer la necesidad urgente de establecer nuevos parámetros de competitividad de nuestras empresas, para que de esta forma no se rezaguen y no se vuelvan obsoletas ni frágiles en sus estructuras debido a la falta de apoyo económico, capacitación y fomento por parte del gobierno.

1. Importancia del factor cultural en el comportamiento organizacional en el marco de la globalización.

El eje primordial del presente capítulo es la forma en el que la cultura influye en el comportamiento de las empresas hoy en día. Por tal motivo se analizan en primera instancia los antecedentes para su surgimiento y la importancia de la cultura en el individuo, para posteriormente aterrizar en el estudio de sus variables y dimensiones para entender el desarrollo del ser humano en su entorno.

A pesar de su importancia práctica, la cultura permanece como otra de las áreas más debatidas por los teóricos de la organización, al ser comprendida como un concepto amorfo sin una definición precisa debido a que es un tópico subjetivo y requiere una metodología especial para evaluarla. En las ciencias sociales, los estudios culturales se han incorporado como variable en el análisis de la sociedad, constituyéndose como parte esencial de la vida cotidiana y adquiriendo un carácter estratégico para el desarrollo social.

Ya en los últimos decenios tiende a imponerse una concepción más completa sobre la cultura; en este caso se ha tomado una definición hecha por Clyde Kluckhohn, quien realizó un esfuerzo por crear una formulación resumida que, sería aceptable para la mayoría de los autores y la definió como:

Formas de comportamiento adquiridas y transmitidas mediante símbolos y constituye el patrimonio singularizador de los grupos humanos; el núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales (es decir históricamente generadas y seleccionadas) y especialmente, los valores vinculados a ellas; los sistemas de culturas, pueden ser considerados por una parte como productos de la acción, y por otra como elementos condicionantes de la acción futura. ¹

En efecto, se puede decir que la cultura lejos de referirse a lo culto de los individuos y de las sociedades, es la suma de la invención social que se considera

¹ KLUCKHOHN, Clyde, *citatum pos*, SILLS, David. *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, Madrid, Aguilar, 1974, Vol. 3, p. 299.

como una herencia, al ser transmitida de generación en generación, porque se aprende de la familia y de la sociedad en la cual estamos inmersos.

Para que un pensamiento o acción se pueda considerar cultural, debe ser generalmente compartido por algunos grupos de la población o por grupos de individuos. Incluso, aunque alguna conducta no sea frecuentemente practicada, se considera cultural si la mayoría de la gente piensa que es apropiada. El rol de presidente o de primer ministro no se comparte ampliamente, pero es una regla cultural, ya que la mayoría de los habitantes de un país en el que exista ese cargo está de acuerdo en que siga existiendo y de su representante se espera que muestre ciertas conductas.

Usualmente compartimos muchos valores, creencias y conductas con nuestras familias y amigos. También compartimos, comúnmente, características culturales con segmentos de nuestra población que coinciden con nosotros en los orígenes étnicos o regionales, afiliación religiosa y ocupaciones que son las mismas o similares a la nuestra. Se trata de la visión compartida que nos da un sentido de pertenencia e identidad hacia un país, asociación, institución e incluso podemos compartir otras características con gente que vive más allá de nuestra sociedad pero que tiene intereses similares (como las normas para los encuentros deportivos internacionales) o raíces similares (como todas las naciones con una lengua en común).

Los humanos comen porque tienen que hacerlo; pero qué y cuándo comen es algo que se aprende y varía de una cultura a otra. Nuestras propias costumbres e ideas pueden parecer bárbaras a una persona de otra sociedad. La mayoría de los mexicanos no consideramos la carne de perro comestible y sólo la idea de hacerlo nos aterroriza, pero en China, como en otros países, la carne de perro se considera deliciosa.

Por esta razón, estamos de acuerdo con Daft Richard cuando sostiene que, la cultura nacional, la herencia religiosa, los antecedentes históricos, etcétera,

producen el desarrollo de la moralidad social o la visión de la sociedad de lo que está bien o mal.² Entonces, la cultura va a determinar las influencias en el comportamiento de los seres humanos; y nos explica el porqué ciertos valores son percibidos de una forma en un país y pueden ser percibidos de una forma completamente diferente en el resto del mundo.

La importancia de la cultura en el comportamiento organizacional (CO) se ilustra en ciertos puntos. Primero, CO indica que el comportamiento de las personas opera a niveles individuales, grupales y organizacionales. Segundo, CO es multidisciplinario, utiliza principios, modelos, teorías y métodos de otras disciplinas como la psicología, la sociología, las ciencias políticas y la antropología social, que le dan enfoques ligeramente distintos, con otro marco analítico. Tercero, existe una orientación humanista dentro del CO, las personas, sus actitudes, percepciones, capacidades de aprendizaje y metas son importantes para la organización.³

Para cualquier empresa la gestión organizacional es igualmente importante. Esto se asocia con la figura del empresario, en la forma de asumir riesgos así como al tipo de motivación que deben ofrecer a sus empleados para que tengan un mejor desempeño laboral. Desde el enfoque de la cultura organizacional, el empresario se ve inmerso en un ambiente en cual puede ayudar o dificultar la actividad emprendedora ya que la ausencia de factores como los vínculos familiares, un buen salario y un liderazgo pueden afectar potencialmente al empleado.

Como consecuencia de estos procesos, la cultura ejerce un efecto conductor en el comportamiento de los empleados de una organización, es más, cuanto más fuerte es la cultura, hay menos necesidad de manuales de instrucciones o procedimientos y reglamentos detallados. Se trata de una orientación inconsciente que produce una adaptación mutua entre los responsables que participan en los

² DAFT, Richard. *Teoría y diseño organizacional*, Cengage Learning Editores, p. 375.

³ GIBSON, James. *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*, McGrawHill, México, pp.5, 6.

procesos empresariales, con lo que la dirección experimenta una descarga importante en sus funciones.

Por lo tanto, la necesidad de un cambio está plenamente justificada aunque en algunas empresas, aparentemente, tienen solucionados los problemas estratégicos, comerciales, de producto e innovación, y no creen necesitar cambio alguno. En este caso debemos tomar en cuenta un hecho importante, y es que poco a poco este cambio cultural se está produciendo en nuestro entorno sin que nos demos cuenta y las grandes compañías exigen cada vez más esta adaptación cultural y ello obliga a que la competencia se vaya preparando en ese camino, de forma anticipada.

El estudio de estos aspectos de la modernidad continúa requiriendo evidentemente del análisis de la dimensión social; ya que el acceso a los espacios organizacionales se planteó no sólo como una posibilidad sino como una exigencia. Esto debido a que en las organizaciones se gesta parte importante del proyecto social, al ser generadoras de millones de empleos a nivel mundial.

Con la abrupta apertura a los mercados mundiales, acompañada de difíciles procesos de reestructuración y modernización, esos procesos intensifican y exacerban las interacciones existentes entre los múltiples factores culturales, al mismo tiempo, todos ellos se encuentran sometidos a un intenso bombardeo a través de los medios de comunicación que incluyen nuevas actitudes y preferencias tanto para el individuo como en las sociedades.

1.1 Cultura organizacional y psicología de la organización.

El concepto de cultura organizacional constituye el núcleo de una de las tendencias actuales más usadas en los negocios internacionales. En su definición han participado desde directivos, consultores, especialistas en marketing hasta psicólogos sociales y sociólogos. En general, el elemento unificador de esta corriente reside en la adopción de una perspectiva culturalista sobre la empresa, en términos generales la cultura organizacional es definida como:

Conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos.⁴

En este sentido, dado que la cultura organizacional es lo que distingue a una organización de las demás, podemos afirmar que los significados dentro de una empresa necesitan ser aprendidos, además de compartidos. La cultura organizacional da una identidad que genera aspectos incluyentes cuando los empleados se sienten parte de la misma y comparten una forma específica de trabajo y comportamiento. De esta misma forma, genera exclusión al limitar el acceso a empleados de otras empresas que difieran con este comportamiento o sean completamente distintos a lo que establece su cultura organizacional.

Por consiguiente, si la calidad de servicio al cliente es importante para la cultura organizacional de una empresa, entonces se espera que los individuos adopten este comportamiento. Por otra parte, si la adhesión a un conjunto específico de procedimientos para interactuar con los clientes es la norma, entonces este tipo de comportamiento se esperaría, reconocería y recompensaría.

⁴ MENDEZ, Carlos. *Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia*, Universidad del Rosario, 2005, p. 10.

Un repaso rápido de algunos de los cambios radicales que tienen lugar actualmente en las organizaciones sustenta la importancia de lo anterior, el empleado promedio se hace más viejo, los recortes de las empresas y el constante recurso de trabajadores subcontratados rompen vínculos de lealtad que siempre habían ligado a los empleados con sus patrones y la competencia mundial exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a enfrentar cambios acelerados.

Existen elementos de la cultura organizacional que ayudan a transmitir estos significados de manera eficaz e inmediata, para lo cual, Andrew J. DuBrin⁵ los clasificó en:

Valores. Deseos o anhelos conscientes de las personas y que guían su comportamiento.

Historias. Ayudan a reforzar los principios que la administración superior considera importantes; por ejemplo, aquellos empleados que otorguen un excelente trato al cliente, ilustra cuanto la empresa estima estos actos.

Mitos. Son relatos dramáticos o hechos imaginarios sobre la historia de la empresa que van pasando de un empleado a otro, y ayudan a unificar a los grupos. Por ejemplo, en *United Parcel Service (UPS)* se repiten historias sobre conductores que llegan a lugares inaccesibles para entregar la mensajería.

Símbolos materiales. Se refiere al diseño y a la disposición de la institución, así como de los espacios, el mobiliario y los uniformes. Todos estos símbolos indican a los empleados quién es importante y cuál es la conducta apropiada que debe adoptarse.

Las organizaciones que quieren ir más allá de su mercado nacional deben desarrollar una cultura local propia a ser adoptada por los que están en la cúspide de las organizaciones y son responsables de la toma de decisiones. A través del

⁵ DUBRIN, Andrew. *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Pearson, 2003, p. 278.

Modelo de Hofstede se desarrolló un esquema para describir la cultura en términos de similitudes y diferencias culturales entre países, estas son:⁶

- **Individualismo/Colectivismo.** Una sociedad enfocada al individualismo está formada por individuos que reflejan confianza y tienen iniciativa para buscar logros por sí mismos. Se consideran sociedades colectivistas aquellas que se preocupan más de la organización que de sí mismos. Entre las culturas individualistas se encuentra Gran Bretaña. Mientras que Japón es un país que otorga un gran valor al colectivismo.
- **Aceptación del poder.** Indica el grado en que los individuos menos poderosos de un grupo aceptan una distribución desigual del poder. En una cultura en la que los empleados tienden a aceptar menos a la autoridad, los empleados no reconocen con facilidad una jerarquía de poder. Un país que acepta sin problemas a la autoridad es México. Uno de los países en los que se observa una menor aceptación del poder es Estados Unidos.
- **Masculinidad/Feminidad.** Indica una relación opuesta entre materialismo y humanismo o preocupación por las personas. Las sociedades masculinas tienden a ser asertivas, materialistas y agresivas. Mientras que las sociedades femeninas son más humanistas y otorgan mayor importancia a las relaciones entre personas, a la preocupación por otros, la seguridad, la expresión de emociones y el uso de la intuición. Como país con tendencia a la masculinidad tenemos a España; entre los que tienen tendencias femeninas es Costa Rica.

No obstante, es importante adicionar otro factor que ayuda a explicar el comportamiento de nuestras empresas desde el punto de vista de otra ciencia: la psicología de la organización. Por medio de esta ciencia podemos constatar que las motivaciones de los trabajadores tienen diversos orígenes, por lo que unas son

⁶ HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences. Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*, Sage Publications, 1980, p. 21

fáciles de controlar y las otras son utilizadas como parte de las principales estrategias de manipulación de las empresas.

En este orden de ideas, Maslow⁷ clasificó en jerarquías las necesidades de las personas (Ver Cuadro 1.1). En primer lugar, es necesario que cada persona satisfaga sus necesidades primarias como tener hambre o sed, una vez satisfecha esta necesidad se convertirá en un motivo para que la siguiente en la jerarquía pueda recibir mayor atención. De la misma manera, cuando no haya motivos suficientes para satisfacer una necesidad se retrocederá al peldaño anterior, hasta que existan las condiciones necesarias para generarla.

Cuadro 1.1 Pirámide de Maslow



Fuente: Elaboración propia, basada en Kinsey, Joanna. Marketing in developing countries, Londres, McMillan Studies, 1998, p. 60.

Uno de los primeros estudios de la relación entre productividad y las condiciones de trabajo fue realizado a finales de la década de 1920 por Elton Mayo, en un experimento realizado en la planta *Western Electric Hawthorne*, de Illinois, Estados Unidos. Consistió en incrementar gradualmente la iluminación en el área de trabajo, para ver los efectos que tenían sobre los empleados. Los investigadores estaban probando la hipótesis de que una mejor iluminación podría estimular la productividad de los trabajadores. En sus resultados encontraron que

⁷ MASLOW, Abraham, *citatum pos*, KINSEY, Joanna. *Marketing in developing countries*, Londres, McMillan Studies, 1998, p. 60.

la productividad mejoró ligeramente con mayor iluminación. De esta forma pudieron establecer que la motivación, la satisfacción y la productividad en el lugar de trabajo pueden mejorar si se hacen los cambios correctos en los componentes del puesto y dieron pie al surgimiento del estudio de la psicología en el área laboral, con el fin de crear mayor productividad a las empresas por medio del aprovechamiento de sus recursos humanos.

En el aspecto organizacional, muchas de estas técnicas de motivación han evolucionado hasta lo que hoy en día conocemos como *coaching*, el cual consiste en dirigir, instruir y entrenar a un grupo de personas con el fin de conseguir una meta o habilidades específicas para la organización. Se puede recurrir a charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas, por lo que es una aplicación recurrente en el ámbito de los negocios internacionales.

Finalmente, podemos destacar que a medida que haya más pymes que tengan que competir globalmente, habrá más ejecutivos que deban cruzar las fronteras. A su vez, estas empresas requerirán subsistir en el mercado local. Por ello necesitan gerentes que puedan adaptarse mientras entienden los matices locales y generan estrategias internacionales. El vencer esta mezcla de costumbres significa ver más allá de nuestra visión cotidiana, lo cual nos permitirá ser exigentes con nuestras empresas y al mismo tiempo tener estándares para exigir competitividad a nivel mundial.

1.2 Dimensión cultural en el proceso de globalización.

El ambiente empresarial que predomina en el siglo XXI es el de la explosión de información, el que promueve la globalización, las nuevas tendencias y se traduce en nuevas formas de hacer negocios y por ende rompe con el pensamiento tradicional de las empresas, sobre todo en el caso de las pymes las cuales se han visto afectadas en los últimos años por los recientes cambios en la economía mundial.

Las organizaciones ya no están limitadas por las fronteras nacionales. *Burger King* pertenece a una empresa inglesa y *McDonald's* vende hamburguesas en Moscú, los nuevos empleados de *Nokia*, fabricante de teléfonos con sede en Finlandia, proceden cada vez más de India, China y otros países en desarrollo, al grado de que ahora los trabajadores extranjeros superan a los finlandeses en el famoso centro de investigación de *Nokia* en Helsinki.⁸ Estos ejemplos ilustran el cómo las empresas se han convertido en parte de la globalización; por lo que los administradores tienen el desafío de ser capaces de trabajar con personas de culturas distintas.

En este sentido, la globalización cultural no significa que el mundo se haga más homogéneo culturalmente; aunque la globalización sea un proceso lleno de muchas contradicciones, tanto por lo que respecta a sus contenidos como a sus múltiples consecuencias.⁹ Esto nos remite a conceptos aún insuficientes para poder explicar el grado de integración de todos los aspectos del sistema internacional que procuran hacer lugar a distintas lógicas socioculturales y a las interacciones generadas entre los distintos actores a lo largo de este proceso.

Tampoco se trata únicamente del valor cultural o estético con respecto a representaciones particularmente culturales, como la música clásica o la pintura,

⁸ ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*, Pearson, 2004, p.14.

⁹ Al respecto consúltese, SAXE-FERNANDEZ, John. *Globalización: Crítica a un paradigma*, UNAM, México, 2003.

todos ellos alcanzan una magnitud tal que es un referente para darle un sentido a la propia existencia humana. Esto debería conducir a la nivelación de las culturas, la cual está ocurriendo, por lo menos superficialmente, la gente de todo el mundo usa ropa similar y usan el mismo reproductor de música.

En este orden de ideas cabe citar algunas palabras pronunciadas por el presidente de Eurodisney: Los rasgos distintivos de *Disney* tienen una validez universal. Como trate usted de convencer a un niño italiano de que *Topolino* (como llaman en Italia a *Mickey Mouse*) es americano, se verá condenado al fracaso.¹⁰ Bajo esta perspectiva existe la creencia de un mundo mercantil, en el cual las empresas se proponen dominar el mercado con la fabricación de símbolos culturales universales y los manipulan por medio de las tecnologías actuales.

Sin embargo, para John Daniels: la gente sigue apegada fuertemente a sus diferencias nacionales. En otras palabras, aunque algunas cosas se han vuelto más universales otras tienden a permanecer sin cambios, la manera en que la gente coopera, intenta resolver problemas y es motivada.¹¹ Además siendo que las mismas tensiones que genera esta globalización parten de los prejuicios y estereotipos culturales, un factor que inhibe la semejanza de las culturas es el nacionalismo. Sin la percepción de las diferencias culturales, las personas no se verían a sí mismas tan distintas de otras nacionalidades; así la cultura se usa para movilizar la identidad nacional.

Si bien la globalización homologó el desarrollo tecnológico, también acrecentó la pobreza de grandes núcleos de población incapaces de asimilar estos vertiginosos cambios. Esto se presenta en la ruptura de la familia tradicional, lo cual muestra hasta cierto punto el abandono y muy poco contacto de las nuevas generaciones, supliéndolo por las recientes tecnologías como la televisión, internet y videojuegos.

¹⁰ BECK, Ulrich. *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, España, Paidós, 1998, p. 72.

¹¹ DANIELS, John, *et al.*, *Negocios Internacionales. Ambientes y Operaciones*, México, Pearson, 2004, p.71.

Es indudable que hoy en día los niños influyen en los gastos y decisiones de sus padres. A través de los medios de comunicación reciben una serie de estímulos por medio de los cuales van desarrollando sus preferencias y hábitos, y ellos son en definitiva los grandes protagonistas del consumo mundial. Parecería ser que los hijos actúan como consejeros de las decisiones familiares de compra, a menudo son los padres los que pagan pero los hijos son los que eligen. En la actualidad, los padres a veces se interesan por los temas de los niños y estos juegan a aconsejar a sus padres, y se llega a convertir en una relación muy particular, mitad afectiva, mitad negociable.

Lo importante aquí es comprender que todos estos elementos forman parte de la dimensión cultural y para su estudio es necesario no separarlos por completo, simplemente adecuarlos, y aún así, es una manera de pensar profundamente arraigada en los distintos modos de ver la cultura en lo que se refiere a los productos del arte, la literatura, la danza, el cine, etc. Todas estas son formas importantes en que se generan significados específicos, pero no serán las que definan exclusivamente la dimensión cultural.

Para propósitos de esta investigación, cultura se refiere a todas estas prácticas comunes que enriquecen directamente el anecdotario de nuestras vidas con las que podemos interpretar muchos de los acontecimientos que hemos vivido. Ahora, desde esta perspectiva, lo que nos interesa saber es como altera la globalización, en el contexto de construcción de significados, a la dimensión cultural.

Estas interpretaciones culturales nos orientan constantemente en lo individual y colectivo, hacia los actos particulares, por consiguiente, dentro de las organizaciones, las dimensiones o elementos de la cultura van a ayudar a explicar la naturaleza de las fuerzas sutiles que influyen en las acciones del empleado. Al tener una cultura que aprecia correr riesgos o estimular a los empleados aprobar nuevas formas de hacer las cosas, así los empleados lo harán sin preocuparse por la posibilidad de ser sancionados si sus ideas fracasan.

1.3 Transculturación y desarrollo organizacional en el ámbito de los Negocios Internacionales. La experiencia latinoamericana.

La transmisión de la cultura, proceso de cambio cultural del cual la transculturación no es más que una expresión, ocurre cuando dos pueblos cualesquiera tienen contacto histórico respectivo. Cuando un grupo, por ser mayor o estar mejor equipado tecnológicamente que otro, obliga al cambio en los modos de vida de un pueblo conquistado y al que gobierna, puede llamarse grupo dominante. De acuerdo con Comité del Consejo de Investigaciones de la Ciencias Sociales, el término transculturación comprende:

Aquellos fenómenos que resultan donde los grupos de individuos que tienen culturas diferentes toman contacto continuo de primera mano, con los consiguientes cambios en los patrones de la cultura original de uno de los grupos o de ambos.¹²

La diversidad cultural y los cambios culturales que caracterizan al mundo contemporáneo se hallan en el centro de un debate en torno al grado de transculturación. Se ha señalado el enorme crecimiento del papel cultural y los cambios que ha llevado en las formas, contenidos, y ritmos en los que se desenvuelven los intercambios económicos y comerciales, actuando simultáneamente como un poderoso promotor de transformaciones y sincretismos culturales.

En cuanto al nivel de transculturación en América Latina podemos encontrar un ejemplo entre Puerto Rico y Estados Unidos debido a su relación histórica¹³ este último país ha tenido un mayor grado de influencia en la cultura puertorriqueña, al grado que muchas escuelas privadas sólo imparten clases en inglés. La subordinación de la lengua nativa se recrudece por el trato diferenciado que reciben ambas lenguas. Nilita Vientós contrasta esa realidad de la siguiente forma:

¹² RAMÍREZ, José. *Fundamentos de Antropología Rural*, EUNED, 1994, p. 81.

¹³ La isla de Puerto Rico fue posesión colonial de España durante más de 400 años, hasta que la Guerra Hispano-Estadounidense trajo como consecuencia la firma del Tratado de París y con ello la cesión de Puerto Rico y otros territorios coloniales por parte de España.

...el estudio del inglés es obligatorio desde el kínder hasta la universidad y recibe atención especialísima en todos los programas escolares. Si lo comparamos con la atención que recibe el estudio de español, nos damos cuenta que goza de grandes privilegios: mayor duración de la clase, supervisión rigurosa, mejor equipo y mayores facilidades para la formación profesional.¹⁴

Hay que indicar, además, el predominio del inglés en las transacciones comerciales, el vocabulario técnico y científico, en las prescripciones y expedientes médicos, en las pólizas de seguros y en los expedientes bancarios, podemos ver que las huellas de la transculturación se han impreso en el lenguaje de Puerto Rico y como consecuencia ha traído un cambio en la totalidad de la estructura de la lengua nativa en ese país.

Hay otros elementos adicionales que debemos tener presentes respecto al grado de interacción de las sociedades, Patrick Nolan explica que cuanta más interacción ocurre, hay más oportunidades para apropiarse de las innovaciones de las demás.¹⁵ En efecto, una de las ventajas que permite el contacto entre dos sociedades o más es el aprovechamiento de la capacidad intelectual e información cultural de otras sociedades por medio del proceso de difusión.

Igualmente, podemos también aludir a las similitudes históricas de la región al compartir elementos de una historia en común como lo fue la conquista por un país que instaló una forma de vida y una fe religiosa; la independencia de la colonización a un mismo tiempo; la herencia de tradiciones ancestrales que siguen siendo practicadas; y más recientemente, la inmersión en la globalización.

La cultura nacional constituye un lugar de múltiples intersecciones de tradiciones nacionales y multinacionales. Por ello, las culturas nacionales van transformándose a partir de interacciones con referentes multinacionales. Paralelamente al desarrollo de modelos sobre la cultura de las organizaciones, el

¹⁴ VIENTÓS, Nilita. *citatum pos*, NIEVES, Luis. *El Imperialismo cultural*, México, MELO, 1979, pp. 56-59.

¹⁵ NOLAN, Patrick. LENSKI, Gerhard. LENSKI, Jean. *Sociedades Humanas*, México, McGrawHill, 1997, p. 63.

discurso de nuestros países ha destacado la necesidad de proporcionar modelos acordes con nuestra realidad, con nuestra singularidad cultural como región.

En el ámbito empresarial, un empleado que se muda a otro país puede enfrentar a menudo un choque cultural, es decir, la frustración que resulta cuando se experimenta una nueva cultura y es necesario aprender y afrontarla en una amplia gama de expectativas culturales. Así pues, el establecimiento de una determinada cultura, tendrá como uno de sus objetivos guiar la integración de cada uno de los miembros aunque estos provengan de culturas diferentes.

Cuando Vittorio Levi decidió dejar Italia por un trabajo en Suecia, como presidente de *Nokia* Estocolmo, en la división de informática. *Nokia* hizo lo posible para evitar el choque cultural tratando de ser más flexible al mantener la residencia de Levi en Italia. La compañía le entregó un pequeño departamento en Estocolmo y la posibilidad de viajar a su casa con una frecuencia de dos fines de semana una vez al mes.¹⁶ Esto es un ejemplo de lo que la antropología social puede ayudar en una organización, para reducir los problemas que surgen cuando las costumbres de una sociedad a otra difieren en sus maneras habituales de actuar y pensar.

Esto es debido a que en un principio existe un periodo de fascinación durante el cual todos los aspectos de la nueva cultura se ven con interés y curiosidad. Sin embargo, a continuación viene un periodo de choque cultural, por esa razón algunos gerentes comienzan positivamente, casi siempre sus experiencias negativas aparecen tiempo después. A veces, las personas pueden creer que sus propias actitudes y conductas son las correctas y que la gente que no comparte sus patrones no tiene moral o es inferior, a esto se le conoce como etnocentrismo, se refiere al acto de analizar al mundo de acuerdo a nuestros propios parámetros.

El proceso de identidad está sometido a las tensiones que impone la concentración del más de setenta por ciento en América Latina, de las industrias

¹⁶ GIBSON, James. *op. cit.*, p. 312.

multinacionales.¹⁷ Como ejemplo tenemos, la filial de la empresa *Goodyear* Chile; al hacer un estudio de su cultura organizacional para mejorar el aprovechamiento las características detectadas en los trabajadores de *Goodyear* en el diagnóstico fueron:¹⁸

Paternalismo. Los trabajadores tienen una visión de establecer relaciones más amplias con las autoridades, que van más allá de lo meramente contractual. Enfatizando una búsqueda de protección a cambio de lealtad.

Respeto. Las relaciones interpersonales están marcadas por el respeto, por la consideración del otro en su calidad de persona. Este respeto se evidencia en el trato, el saludo y formalismos sociales.

Individualismo. Esta característica es muy frecuente en países Latinoamericanos, en los cuales se enfatiza la aversión al trabajo en equipo.

Estos tres componentes se encontraban presentes en la cultura organizacional chilena, sin embargo no era sólo resultado de la cultura nacional, puesto que tenía, además, el carácter transnacional de la empresa *Goodyear*. Este simple hecho se proyectaba en aspectos culturales importantes tales como las interpretaciones, orientaciones, significaciones y valores, cuya referencia era el medio nacional y que daba cuenta de la configuración de una cultura transnacional modelada, apropiada y transmitida por quienes trabajaban en *Goodyear*.

El anterior estudio sugirió entre otras cosas, que en Latinoamérica la relación entre jefe y subordinados, se percibe más en términos de amistad que de trabajo; que existe un alto respeto por la riqueza, los poderosos cuentan con muchos privilegios; el poder se basa en la familia, los amigos, el carisma y la habilidad

¹⁷ MONETA, Juan Carlos. *La dimensión cultural de la globalización: una perspectiva desde los Estados-nación*, disponible en: www.globalcult.org.ve/pub/AMII/08-Moneta.pdf, fecha de consulta: 21-02-09

¹⁸ DÁVILA, Anabella. *Cultura en organizaciones latinas*, México, Siglo Veintiuno Editores, 1990, pp. 71-90

para usar la fuerza; el propósito de la educación es aprender a hacer; incluso, los títulos universitarios facilitan la entrada a grupos de estatus.

Los sistemas pueden ordenarse en jerarquías de sistemas más amplios y complejos o pueden descomponerse en sistemas más simples. Las metas de un sistema pueden resultar ser mutuamente incompatibles y generar presiones contradictorias en aquellas que buscan alcanzarlas. La tarea de difundir una nueva cultura organizacional no es nada fácil, pues la cultura no es algo unitario y compartido de la misma forma por todos, existen diversas subculturas que intentan erigirse en las dominantes e imponer sus propias formas de hacer las cosas.

El grado de transculturación que han ocasionado las empresas multinacionales en América Latina, nos muestran cambios importantes dentro de las culturas nacionales de estos países, al grado de que en empresas como *Goodyear Chile* el hablar inglés es visto como un elemento positivo por los gerentes, de tal forma que el dominio del idioma de la empresa, facilita la adaptación a los valores impuestos por la empresa y a su forma de trabajo. Con estos ajustes, la adopción de su cultura organizacional fue mejorando a medida que los gerentes establecieron mejor comunicación con sus trabajadores.

2. La cultura organizacional como factor de competitividad global de las pequeñas y medianas empresas.

El presente capítulo se desarrollará en base a la competitividad, en especial cuando se refiere a nivel mundial, lo que ha llevado a que las pymes se vean sometidas a crecientes presiones. Por ello, se necesita comprender qué son las pymes así como sus aspectos organizacionales; para entender cómo ejercer una gestión eficaz en la cual, la motivación de su fuerza laboral puede llegar a ser una iniciativa estratégica y diferencial si es utilizada correctamente por los empresarios.

La competencia internacional, específicamente la asiática, así como la apertura de las economías obligó a partir de los ochenta que el sector industrial se orientara más hacia la competitividad; por lo que todo conocimiento que ayudara a cumplir este objetivo era asimilado vorazmente. Esto permitió que los gerentes y consultores igualaran el término de cultura a variables tales como efectividad, productividad, o internacionalización.

Este proceso de cambio comenzó a sentirse, de forma general, a lo largo de la década de los noventa donde confluyen varios hechos económicos, políticos, sociales y tecnológicos que obligan a las empresas a alcanzar niveles de competitividad como nunca habían necesitado.

Estamos hablando de que la apertura comercial junto con la globalización de la economía han traído consecuencias paradójicas en muchos mercados: la irrupción de grandes empresas multinacionales con fuerte poder de influencia y ventajas competitivas muy por encima de las empresas locales; el incremento de la competencia a escala global, la importancia estratégica de las innovaciones tecnológicas y organizacionales, lo cual ha traído tales condiciones de acceso a los mismos que se constituyen muchas veces en trabas para el desarrollo competitivo de las pymes.

Por esta razón, las pymes se han visto considerablemente afectadas por la extensión de la competitividad a escala mundial, de manera que se enfatiza la expectativa de recuperar el concepto del desarrollo humano en las empresas, porque la importancia de contar con los mejores trabajadores ha redundado en mecanismos diversos de selección y de capacitación de personal que han sido implementados por los encargados de recursos humanos, y tal es su importancia, que en los últimos tiempos, ya no se considera al personal un recurso humano, sino que pasó a ser considerado como capital humano, es decir que es más valorizado.¹

Es aquí donde entra en juego la cultura organizacional; ya que va a funcionar como un proceso que evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si llega a entenderse la misma dinámica del comportamiento. Fernando Tirso y María Martín opinan al respecto: considerando que los recursos materiales no se encuentran en grandes cantidades en la pyme, surge la posibilidad de que los capitales humano y organizacional con que cuentan constituyan su mejor herramienta para crear ventajas competitivas.²

De acuerdo a lo anterior, la realidad nos permite sugerir que los casos de pymes exitosas se deben a que han demostrado que el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades, que las acciones gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente y que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno altamente cambiante.

Por lo tanto, las pymes juegan un papel fundamental en el desarrollo económico de las naciones, contribución que podría ser incrementada mediante el aumento

¹ CASTRO, Pilar. *El clima, la cultura organizacional y la estrategia*, disponible en: <http://www.universia.edu.pe/noticias/principales/destacada.php?id=66930>, fecha de consulta: 12-04-09.

² TIRSO, Fernando. MARTÍN, María. *Impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de las pymes*, disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v21n35/v21n35a10.pdf>, fecha de consulta: 12-04-09.

de su competitividad. En este caso, el planteamiento de que la competitividad en base a la adopción o reforzamiento de una cultura organizacional en las pymes es crucial para mejorar la calidad de las empresas y así poder ofrecer un punto de diferenciación o valor agregado como estrategia para lograr un nivel óptimo de crecimiento.

La diferenciación puede ser facilitada por una cultura que alienta la innovación, la individualidad y la toma de riesgos. Es más, la cultura puede reforzar poderosamente la ventaja competitiva que una estrategia genérica busca lograr, si es la cultura apropiada. Pero, no olvidemos tener en cuenta que, la cultura es un medio para lograr ventaja competitiva, no un fin por sí misma.³

Ahora nos damos cuenta de la importancia de generar una cultura organizacional, en primer lugar, como base de nuestras estrategias futuras en las pymes; ya que es muy claro que no con el simple hecho de reforzar o crear la cultura organizacional de una empresa, ésta va a tener cuantiosas ganancias y un rotundo éxito que las demás empresas no puedan adoptar.

Una consecuencia de tener una cultura que favorece la alta productividad, la calidad y el buen estado de ánimo es el desarrollo de una ventaja competitiva, que atraiga a trabajadores modernos y creativos. Tener una cultura singular es importante porque evita que otras empresas se conviertan en competidores directos, ya que es difícil de imitar.⁴

Más bien, es un estándar al que todas las pymes deben llegar antes de tratar de concebir otras estrategias para su incursión a mercados más grandes a lo que están acostumbradas. Entonces, la diferenciación radica en otorgar algo único y

³ PORTER, Michael. *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Cecsá, 1987, p. 41.

⁴ DUBRIN, Andrew. *Fundamentos de Administración*. México, Thompson, 2000, p. 224.

que sus competidores no puedan copiar fácilmente; al igual que sea valioso para los compradores más allá de ofrecer un precio bajo.

Prácticamente cualquier actividad constituye una fuente potencial de singularidad y puede facilitar la diferenciación; aún cuando el producto físico sea un artículo de consumo básico. En este sentido la diferenciación la podemos encontrar en la adquisición de materias primas de primera calidad, en el sistema de entrega, en el método de mercadotecnia y los servicios; entonces cada una de las pymes mexicanas puede ofrecer esa diferenciación, ese valor único e irrepetible que pueda competir con las empresas multinacionales.

Además debemos considerar que en la década de los 90's Drucker sugirió que uno de los retos más importantes para las empresas es construir prácticas sistemáticas para administrar su propia transformación.

La organización debe estar preparada para abandonar el conocimiento que se ha vuelto obsoleto y aprender a crear cosas nuevas por medio del mejoramiento continuo de todas sus actividades, el desarrollo de nuevas aplicaciones a partir de su propio éxito y un proceso organizado de innovación continua.⁵

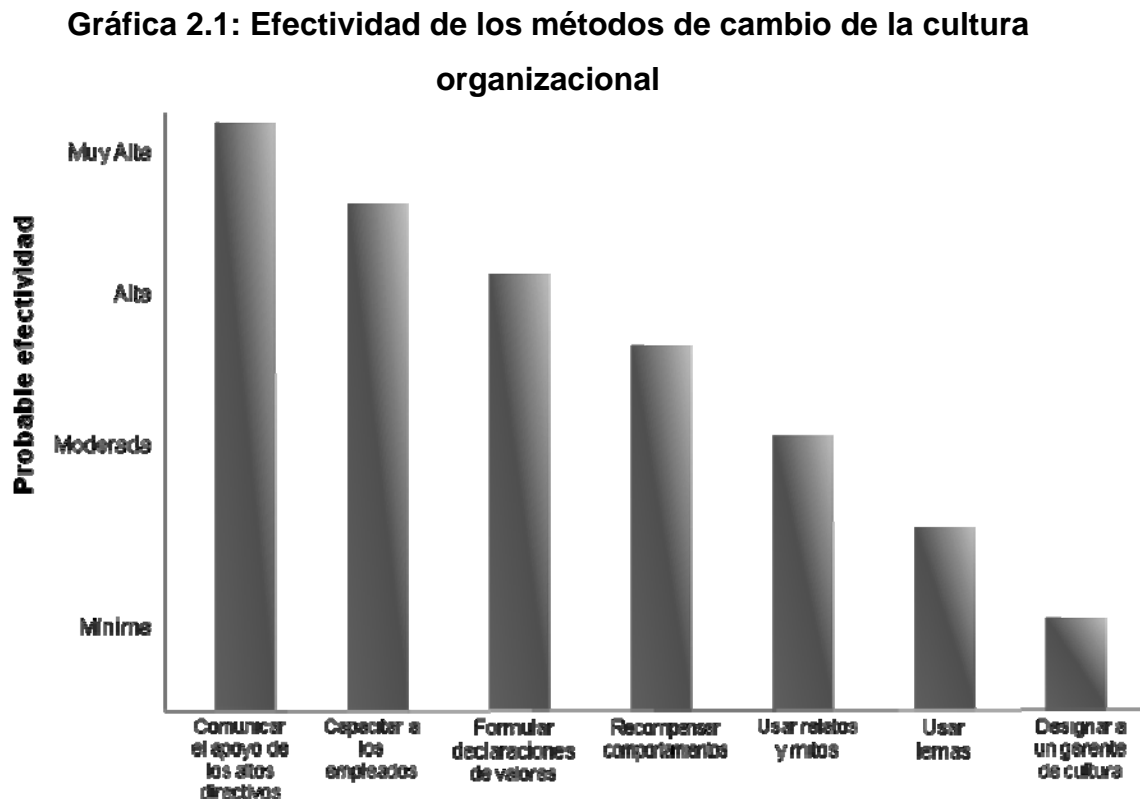
Con este razonamiento, podemos observar que con el tiempo los paradigmas dan paso a nuevos enfoques que puedan explicar mejor la situación actual, hay estrategias que se pueden implementar hoy en día, pero probablemente en diez años serán obsoletas. Ahora queda claro porque ninguna ventaja competitiva dura para siempre, pero se puede crear una ventaja sostenible, una posición en la industria de creación de valor que es probable que dure en el curso del tiempo.⁶

Para lograr lo anterior, el empresario desde un principio debe planear la durabilidad de la estrategia, apalancando las capacidades peculiares de la compañía de manera que los competidores encuentren difícil imitarlo, de modo que las bases de la ventaja competitiva puedan renovarse a lo largo del tiempo.

⁵ DRUCKER, Peter. *citatum pos* NONAKA, Ikujiro. *La organización creadora de conocimiento*, México, OXFORD, 1999, p. 52.

⁶ LONGENECKER, Justin. *et al. Administración de pequeñas empresas, un enfoque emprendedor*, México, Thompson, 2001, p. 113.

Un estudio de la cultura en nueve grandes empresas – Federal Express, Johnson & Johnson, 3M, Corning, Du Pont, Ford, IBM y Motorola- hace pensar que esto es posible. Empero, requiere un esfuerzo a largo plazo, que frecuentemente tarda en completarse de cinco a diez años. En la gráfica 2.1 se indica la efectividad de diversos métodos de modificación cultural, establecidos por un periodo de tiempo determinado.



Fuente: Elaboración propia. Basado en Keith Davis, *Comportamiento Humano en el trabajo*, México, McGrawHill, 2003, p. 113

Podemos establecer que mediante la aplicación del proceso administrativo, la estructuración de la empresa se puede perfeccionar. En la fase de planeación se deben definir las metas y estrategias que serán llevadas durante un periodo determinado de tiempo. El establecer claramente los lineamientos desde el inicio puede generar una gran diferencia, en cuanto a sus efectos a largo plazo.

2.1 Características organizacionales de las pequeñas y medianas empresas a nivel mundial.

Aunque no exista una versión estandarizada a nivel mundial la proximidad que tienen las pymes con los negocios es de gran relevancia, puesto que estas empresas surgieron ante los constantes cambios en las tendencias mundiales, por lo que es necesario tener una visión general de la definición de pequeña y mediana empresa y así poder entender las características por las cuales son tan ventajosas hoy en día.

Definir la estructura y las actividades de las pymes no es algo fácil. Ante todo es importante separarlas del resto de las empresas, ya que de un lado tenemos a la microempresa, la cual es por lo general un simple establecimiento en el que una persona o un número muy pequeño de individuos producen un bien o prestan un servicio. Por ejemplo, un consultorio dental. En el extremo opuesto se encuentran las grandes empresas, por convicción casi internacional, se trata de aquellas que cuentan con más de 500 personas en su personal.

Generalmente las pequeñas y medianas empresas son consideradas como empresas independientes, en las cuales se determina un límite para el número de empleados. Así pues, el universo de las pymes queda limitado, para fines prácticos, entre las empresas que tienen más de 10 empleados y menos de 500.⁷ Desde luego que al número de personal habría que añadir el monto de ventas anuales, pero es muy difícil hacer equivalencias en esta materia, pues esta estimación depende de varios factores antes mencionados y varía en cada país.

Paradójicamente, pese a la gran importancia de las pequeñas y medianas empresas para las economías mundiales, es poco lo que conocemos sobre ellas, con definiciones que varían entre países e incluso entre sectores económicos, es difícil monitorear el desarrollo de las pymes al interior de cada país, y peor aún

⁷ SOTO, Eduardo. *Las pymes ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*, México, Thompson, p. 132.

realizar análisis comparativos entre países, lo cual es aún más grave cuando se trata de un sector tan dinámico como son las pymes, por lo que hace necesaria una aproximación a sus características, a fin de proveer el soporte necesario al diseño de estrategias (Ver cuadro 2.2).⁸

Cuadro 2.2 Características de las pymes.

LA PEQUEÑA EMPRESA:	LA MEDIANA EMPRESA:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coincidencia entre las personas propietarias y la dirección de la empresa. ▪ No existe un organigrama. ▪ El empresario depende exclusivamente de su retribución en la empresa. ▪ Los mercados tienen carácter local. ▪ No se utilizan la publicidad ni la promoción, y se trata de llegar a un número reducido de clientes. ▪ No cuentan con una red propia de comercialización y de distribución. ▪ Operan con un número muy reducido de proveedores. ▪ El uso de tecnologías desarrolladas se observa raras veces. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las funciones y responsabilidades están claramente distribuidas en la organización. ▪ Los propietarios son pocos. ▪ Suelen depender parcialmente de la empresa en el terreno económico. ▪ Suelen contar con una unidad estratégica de negocio, la cual está claramente determinada. ▪ Recurren al asesoramiento de consultores externos. ▪ La flexibilidad, la calidad y la rapidez son sus armas competitivas. ▪ Redes de comercialización, especializada.

Fuente: Elaboración propia, basado en Maqueda, Javier. *Dirección estratégica y planificación financiera de la pyme*, Díaz de Santos, 1992.

Diferentes estimaciones dan cuenta de la importancia de las empresas familiares en el mundo y su contribución a la economía, como lo indican las siguientes cifras, en la Unión Europea las empresas familiares representan más del 60% del total de las empresas. En España, el número estimado de empresas familiares representa

⁸ MAQUEDA, Javier. *Dirección estratégica y planificación financiera de la pyme*, Díaz de Santos, 1992, p. 18.

el 65% del total de las empresas y contribuyen con 65% del PIB. En Estados Unidos, se estima que al menos 90% de las empresas son familiares y generan más del 50% del PIB. En Australia, las empresas familiares representan el 83% de todas las empresas privadas. En México, se estima que el 90% de las empresas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia. En Colombia, 68% de las empresas son familiares.⁹

A pesar de que estas empresas poseen visibles desventajas; las pymes se benefician de la sencillez de su estructura, la cual les facilita la comunicación, el desarrollo de la iniciativa y la rapidez en la toma de decisiones, al no existir barreras de tipo jerárquico. Por su tamaño reducido, el personal de la pequeña y mediana empresa tiene un contacto más directo y continuo con sus clientes, lo que facilita un mayor entendimiento de sus necesidades y la posibilidad de brindarles un mejor servicio.

Por esa razón, muchas veces las decisiones radican en una sola persona, la cual es vital para la supervivencia de la empresa; pero al no tener la suficiente experiencia para ejercer un liderazgo total, una postura flexible ante los embates del exterior, los suficientes conocimientos y agudeza para realizar los cambios necesarios que la empresa requiera o simplemente por ser personas que tuvieron una visión de un negocio exitoso pero no supieron cómo explotarlo; se ven en la necesidad de la contratación de los servicios profesionales de consultorías que pueden resultar más caros de lo que una empresa de este tamaño puede costear.

Esta proximidad también es conveniente porque al tener contacto directo con el cliente, le permiten al empresario tener un conocimiento integral tanto de la empresa como de las necesidades de los clientes, por lo que los cambios para adaptarse a estas necesidades pueden surgir de manera espontánea.

Como lo veremos a continuación con el siguiente caso de éxito. *Inditex*, un modesto negocio surgido en los años sesenta ha logrado alcanzar a las

⁹ NEUBAUER, Fred. *La empresa familiar: como dirigirla para que perdure*, Ediciones Deusto , España , 1998, p. 32

multinacionales que lideran el sector de la moda. Amancio Ortega, su fundador, comenzó como empresario de manera muy modesta, en un local comercial alquilado, experimentando en diseños de batas y lencería.

Sus contactos con fabricantes de tejidos catalanes le dieron acceso a precios de mayorista. Conseguir un perfecto aprovechamiento de esas telas, confeccionarlas y distribuir las sin intermediación le permitieron vender a unos precios sin competencia. El desarrollo de una integración vertical data de 1975, tras la creación de la primera tienda *Zara*, para comercializar prendas de mujer, hombre y niño, un segmento del mercado que cubría una demanda emergente de ropa de diseño y calidad aceptables a precios razonables.

Actualmente, *Inditex* opera en tres continentes y su éxito se debe a varios factores: tiendas bien ubicadas, traslado de las últimas tendencias a precios accesibles, proporcionar a sus clientes libertad para tocar prendas y revolverlas sin ser presionados por las dependientas, diversidad de prendas, así como la capacidad para responder a los gustos del mercado rápidamente.

De ahí la relevancia que este tema tiene al poseer un alcance más amplio, ya que muchas de las grandes empresas que compiten en el mercado, surgieron como pymes. El aprovechamiento de sus principales ventajas, como su flexibilidad, es lo que las ha llevado a mantener el éxito en diferentes países, satisfaciendo necesidades de los consumidores o incluso generando nuevas. Lo anterior nos da un panorama de porqué debemos estudiar a este tipo de empresas y generar mayores áreas donde puedan ser competitivas a nivel internacional.

2.2 Aspectos culturales en el comportamiento de las pymes. La experiencia japonesa.

Las pymes con mejores bases organizacionales a nivel mundial son las japonesas. En el caso de Japón, las pymes adquirieron un rol importante desde antes de la Segunda Guerra Mundial, debido a la creación de los famosos Grupos *Zaibatsu*¹⁰ y a la importancia de las relaciones de subcontratación que los han caracterizado, al integrar a las pequeñas organizaciones en la producción de su producto. Así, las pymes fueron desarrolladas como complementos de las grandes empresas y no como su competencia.

El temor a perder terreno ante la competencia internacional, después de la Segunda Guerra Mundial impulsó a las empresas japonesas anticiparse al cambio y a generar cosas nuevas, ya fuese en el campo de la tecnología, del diseño de producto, de los procesos de producción, de los tipos de mercadotecnia o de la atención al cliente. Japón accedió a su modernización mediante la incorporación de diversas formas de organización social occidentales. Pero este proceso no destruyó sus bases culturales, aunque sufrieron cambios significativos debido al proceso de adaptación requerido.

A nivel organizacional, la participación y trabajo en equipo fue un elemento importante para que éstos funcionaran. La capacidad que poseían los supervisores japoneses para aprender de los subordinados, nos demuestra cómo es que actualmente el obrero japonés es una persona con estudios a nivel superior, altamente capacitado y bien pagado lo que explica en parte su alta participación dentro de la organización.¹¹

¹⁰ Organizaciones compuestas por un número de compañías legalmente diferentes, cada uno liderando su propia producción y contabilidad, pero relacionadas a las demás compañías del grupo mediante una combinación de relaciones personales, históricas, económicas o financieras.

¹¹ GONZÁLEZ, Martín *et al.* *Comportamiento organizacional: un enfoque Latinoamericano*, México, Continental, 1999, p. 226.

Una diferencia crucial en la cultura organizacional dentro de las empresas japonesas consiste en la familia-empresa japonesa es decir, la familia del asalariado es como una prolongación de la compañía, ya que se interesa por aspectos tales como las becas de estudios para los hijos, ayudas para la boda del asalariado o de sus hijos, por el fallecimiento del asalariado o de sus familiares o por haber padecido desastres naturales de todo tipo, así como otros apoyos recibidos por la colaboración de los familiares del empleado con la compañía.¹²

Esto nos lleva al tema del colectivismo japonés, el cual se crea al interior de la empresa por parte de la dirección, por medio de un sentido de grupo fuertemente inculcado, generalmente con una orientación comunitaria. La misma dirección de recursos humanos impulsa una estrategia de interiorización del mercado de trabajo a través de la cual se persigue contratar, colocar y utilizar el propio capital humano, acudiendo sólo en los casos estrictamente necesarios al mercado externo de trabajo. Todo este proceso conlleva el establecimiento de unas relaciones laborales y su consecuente dirección de recursos humanos con una perspectiva a largo plazo.¹³

Las empresas japonesas consultan constantemente a sus proveedores, clientes, distribuidores, dependencias del gobierno y hasta sus rivales, buscando cualquier cosa que les ayude a avanzar. El conocimiento proviene del exterior y es diseminado por toda la organización y utilizado por aquellos encargados de desarrollar nueva tecnología y diseñar nuevos productos.

El modelo japonés se plantea, como una propuesta universal, abstracta y normativa, en la cual las modalidades de organización son entendidas como variables controlables mediante el desarrollo de sistemas administrativos. De entre

¹² Se considera a los familiares del asalariado como miembros secundarios de la compañía, por esto se les hace partícipes del bienestar de la misma siempre que esta postura benefactora no sea un inconveniente en el camino de los beneficios empresariales.

¹³ RAMOS, Luis. *La incidencia cultural en el management japonés. Una aproximación a la gestión de los recursos humanos*, disponible en: http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/02582848666815917654480/011071_6.pdf, fecha de consulta: 11-04-09.

los rasgos importantes más comúnmente señalados del modelo japonés de organización se pueden mencionar los siguientes:

De orden productivo.

- Just in Time.
- Círculos de calidad.
- Mejora Continua.

De recursos humanos.

- Empleo de por vida.
- Mayor participación.
- Rotación de puestos.

De estrategias comerciales.

- Diversificación de mercados internacionales.
- Precios competitivos.
- Alta incorporación tecnológica.

De políticas públicas

- Fuerte proteccionismo estatal.

Algunos elementos de este modelo son bien conocidos como, el *just in time*. Tiene por objetivo producir lo necesario en el momento requerido, asociada a una disminución significativa de los inventarios. En esencia, cualquier recurso que no intervenga activamente en un proceso que añada valor se puede considerar un desperdicio. Los círculos de calidad procuran optimizar el empleo de los recursos a través de la participación activa de los trabajadores en el proceso de producción mediante el trabajo en equipo, la iniciativa, mayor autonomía de toma de decisiones, recompensas.

Cabe mencionar que los círculos de calidad se desarrollaron fuertemente en México entre 1980 y 1985 por la gran promoción que se hizo de ellos a nivel

internacional. A raíz del ingreso de México al *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) cobraron auge en el medio empresarial. Sin embargo la crisis económica que hubo posteriormente hasta 1990 y dada la excesiva dependencia en consultores, quienes sólo se enfocaron a la gerencia media sin organización para las bases, la mayoría de los círculos de calidad desaparecieron.

Sólo para tener en cuenta el grado de efectividad que esta estrategia tuvo en México, debemos indicar que en los primeros seis años de promoción de los círculos de calidad, aproximadamente 200 empresas estaban promoviendo esta estrategia en sus centros de trabajo. Los círculos de calidad se estaban implementando en 21 de los 31 estados de la República Mexicana y alrededor de 100 empresas habían participado en los concursos anuales de círculos de calidad, siendo premiadas 20 de ellas.¹⁴

En consecuencia, podemos asegurar que fue útil para las empresas mexicanas, con tan sólo seis años de implementación los resultados fueron óptimos. Entonces, de implementarse nuevamente esta estrategia puede repercutir positivamente en los aspectos de certificaciones de calidad que requieren las empresas mexicanas a nivel internacional, así como el fomento al trabajo en equipo y generación de nuevas ideas.

Japón es un país muy citado al hablar de cultura organizacional, por lo que debemos tomar en cuenta algunos aspectos para realizar un contraste con las empresas mexicanas. Podemos observar que las pymes mexicanas se basan en un sistema de colectividad a la hora de protegerse de riesgos, conflictos u otras amenazas que mermen su entorno.¹⁵ De la misma manera que en el caso de las pymes japonesas, es preciso que trabajen bajo una misma estrategia de operación, más aún, bajo una misma filosofía empresarial. Al lograr esto, se

¹⁴ OKAMOTO, Hirata, *citatum pos*, SIMÓN, Nadima. *Los círculos de control de calidad en empresas de manufactura en México*, disponible en: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/201/RCA20103.pdf>, fecha de consulta: 10-mayo-10

¹⁵ SOTO, Eduardo. *op. cit.*, p. 228.

generaría el beneficio de la visión compartida por los miembros de estas pymes mexicanas y se trabajaría por objetivos en común.

Por lo tanto, no se debe olvidar que si se adoptan técnicas o estrategias que para una determinada nación fueron exitosas, es primordial averiguar su origen cultural y detectar los supuestos y valores que conllevan, o que puedan ser absorbidos por la organización que los recibe, en éste caso las pymes. No siempre se debe adoptar totalmente estas estrategias sin antes realizar una estimación previa a adquirirla porque la reticencia de muchas de ellas puede generar incluso mayores pérdidas.

2.3 Estrategias de fomento al desarrollo de pymes en el marco de la globalización.

La estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo en función de objetivos y metas; consiste en adaptar los recursos y habilidades de la organización en el entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos, expresados de manera que defina el perfil de la empresa que desea desarrollar a largo plazo.

Podemos observar que en la actualidad, la tendencia de las grandes empresas es la adquisición y fusión entre ellas no sólo entre un sector económico sino entre varios sectores. Los monopolios se van conformando e imponiendo las reglas mundiales del comercio. Estas corporaciones van arrasando con todo a su paso. Cuentan con sus propias políticas laborales y salariales que pueden funcionar igual en cualquier parte del mundo.

Por el lado de la cultura organizacional, desarrollan sus propios valores, su propia identidad y cultura; los trabajadores tienen su uniforme que los identifica y transmiten sus formas de pensar y vivir, hasta sus propios himnos que los trabajadores deben cantar en clubs y asociaciones familiares de las empresas para reproducir esos valores e identidad con la compañía.

Por lo general muchos objetivos de las organizaciones implican la implementación de estrategias que requieren nuevas actitudes y comportamientos de los miembros de la organización. El valor de contar con una cultura organizacional sólida y fuerte es muy alto, debido a que es muy difícil de imitar por cualquier competidor; la cultura es propia y única de cada organización para poder establecer mecanismos que permitan gestionarla de tal forma que brinde el soporte al logro a los objetivos y metas establecidos durante la planeación.

Para justificar lo anterior, a continuación se enlistan algunas de las estrategias más comunes a nivel internacional, cuya eficacia ha sido comprobada por

empresas que hoy en día dominan los mercados en su sector, gracias a las ventajas que les generan.¹⁶

- **Mercadotecnia Internacional.** Tiene por objetivo descubrir las necesidades de clientes y formular un plan de acción para venderles los bienes y servicios deseados. La mayor parte de las estrategias de marketing giran en torno a lo que comúnmente se conoce con el nombre de las “cuatro Ps”: producto, precio, plaza y promoción. La compañía identificará los productos con demanda en los mercados que desea conquistar. Comunicará al departamento de producción las modificaciones necesarias para atender las necesidades locales y establecerá el precio a que se venderán los bienes. Después, se concentrará en promoverlos y venderlos en el mercado local.

La estrategia de mercadotecnia de Grupo Bimbo radica en sus más de 5000 productos y cerca de 100 marcas de renombre como Bimbo, Marinela, Milpa Real, Tía Rosa, Mrs. Baird's, Oroweat, Boboli, Barcel, Ricolino, Coronado, La Corona, Pastelerías El Globo, Suandy y Lara, Duvalín, Bocado y Lunetas por mencionar sólo algunas. En los mercados extranjeros los productos tienden a adaptarse de forma local en cierto grado, en cuanto a empaque, características, etcétera.

Para la marca Tía Rosa en Estados Unidos se agregó, por ejemplo, la leyenda *Homestyle* (caseras). En Argentina se lanzaron los panes de caja que se venden en México con otro uso como sándwich, considerando el hábito alimentario de los consumidores locales. En el mercado chino se le conoce como *Bimbao*, ya que las marcas occidentales cambian sus nombres al entrar a este mercado.

¹⁶ SOOK, Hyun. *Marketing Internacional. Teoría y 50 casos*. México, Cengage Learning Editores, 2009, pp. 13, 342.

-
- **Publicidad.** Implica un conjunto de actividades encaminadas a informar, persuadir y recordar acerca de los beneficios y atributos de un producto, a través de los medios de comunicación.

Hoy McDonald's es una de las más importantes anunciadoras por televisión, pero durante su primer decenio era todo lo contrario. Apenas en 1963 publicó su primer anuncio nacional antes de hacerse sociedad abierta, una página en *Reader's Digest*.

Sólo entonces produjo sus primeros anuncios comerciales de televisión, que eran dos espacios animados de treinta segundos. McDonald's es el tercer anunciador nacional en la televisión, con lo que se convirtió en una de las primeras cadenas de comidas rápidas que hicieron obligatorio el gasto en publicidad para sus concesionarios.

- **Alianzas estratégicas.** Es un acuerdo empresarial formado por dos empresas o más para alcanzar un conjunto de intereses privados, sin llegar a fusionarse. Instauran un cierto grado de relación entre ellas, con el objetivo de incrementar sus ventajas competitivas.

A Wal-Mart le interesaba expandirse al mercado latinoamericano y en 1991 propuso a Grupo Cifra de México una alianza estratégica, en especial con Aurrerá, la cadena de supermercados líder en el mercado. De esta forma se le facilitó aprender el *know-how* de cómo esta cadena controlaba a los consumidores mexicanos; así Wal-Mart logró establecer sus supermercados sin grandes obstáculos.

Por otra parte, Aurrerá obtendría ciertas ventajas al aceptar a Wal-Mart como socio, por ejemplo aprender de su tecnología, como su sistema de código de barras, la instalación y decoración interna de los supermercados y así obtener la posibilidad de vender sus artículos en los establecimientos

Wal-Mart en Estados Unidos. Sin embargo, para 1997 Wal-Mart adquiere la mayoría de sus acciones y toma el control de la empresa.

- **Outsourcing.** Consiste en la contratación externa de recursos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio. Antes era considerado como un medio para reducir significativamente los costos, sin embargo ha demostrado ser una estrategia útil para el crecimiento de las empresas.

Por ejemplo, Dell tiene subcontratado la totalidad de su servicio al cliente a países con bajos salarios como India, Pakistán y algunas naciones latinoamericanas. También ha utilizado el *outsourcing* para la fabricación de sus productos, desarrollando eficaces mecanismos de coordinación entre decenas de fábricas que no son propiedad de la empresa en diversos países.

Cada una de estas estrategias nos ayuda a generar valor agregado en distintas áreas de nuestra empresa. Por lo que las pymes deben estructurar bien sus objetivos a alcanzar, ya que las estrategias no son factibles para todas las empresas por igual debido a los costos de la publicidad, el grado de impacto o incluso puede ser una desventaja cuando la empresa no cuente con los recursos suficientes para ofertar una alianza estratégica.

3. Retos y oportunidades de las pequeñas y medianas empresas mexicanas basados en la cultura organizacional.

El propósito de este capítulo es compartir una visión general sobre nuestras capacidades y potencialidades que podemos desarrollar como personas, como mexicanos y como miembros de pequeñas y medianas empresas con miras al desarrollo y a la competitividad, es decir, para poder entender y aplicar de manera eficaz el papel de la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas, y así poder construir estructuras organizacionales fuertes y de excelencia.

A partir del enfoque sistémico, dos aspectos sobresalen en las interacciones complejas de las personas en un sistema social. En primer término, el comportamiento de cada uno de sus miembros puede tener efecto directo o indirecto en la conducta de los demás. Aunque dicho efecto puede ser grande o pequeño, todas las partes del sistema son mutuamente interdependientes.

El segundo aspecto gira alrededor de los límites del sistema. Todo sistema social lleva a cabo intercambios en su entorno, del cual recibe entradas y al cual da salidas. Así pues, los sistemas sociales son sistemas abiertos que interactúan con su entorno. Por consiguiente, los miembros de una empresa deben tener consciencia de su ambiente y de su efecto en otros miembros de su sistema social y fuera de éste.¹

Tenemos que dentro de las pymes, los empleados más dominantes pueden influenciar a otros respecto a sus costumbres, ideas y otros hábitos culturales. Esta acción a largo plazo puede provocar cambios en un grupo mayor de empleados y por ende, en el comportamiento de la empresa. Al mismo tiempo, las pymes, se consideran sistemas abiertos, es decir, que reciben estímulos de fuera

¹ LILIENFELD, Robert. *op. cit.*, p. 45.

que influyen en su estructura, como el ambiente político, la economía, la sociedad, y la propia cultura.

Al considerar a los trabajadores dentro de una relación de interdependencia con la empresa, se convierten en un recurso importante para su crecimiento. Para generar esta motivación laboral, se les debe brindar un contexto laboral que sea ético, esté difundido de integridad y les otorgue la oportunidad de experimentar una sensación de creciente comunidad con los compañeros de trabajo. A cambio ellos compensarán y retroalimentarán a la empresa con mejores niveles de efectividad, mayores aportaciones y estabilidad laboral.

De acuerdo con el modelo sistémico, los gerentes o líderes intentan transmitir a cada trabajador la idea de: “Usted es parte importante del sistema, queremos trabajar conjuntamente para mejorar nuestros productos y servicios, nuestra comunidad y la sociedad en sentido amplio”. En consecuencia las necesidades del empleado que logran satisfacerse serán amplias e incluyen las de orden superior, las de status, autoestima y realización personal.²

Este enfoque es recomendable para las pymes mexicanas al brindar al empleado la oportunidad de satisfacer estas necesidades mediante su trabajo, además de comprender la perspectiva de la empresa, por lo que puede generar pasión, lealtad y compromiso con los objetivos de su cultura organizacional. También proporciona mayor organización dentro de la empresa, al tener que definir metas y objetivos a largo plazo. Y sobre todo ejerce un fortalecimiento asociativo, donde todos en el sistema saben hacia dónde dirigirse y las estrategias por medio de las cuales lo lograrán.

Por lo tanto, si el gobierno ayuda a fortalecer las variables como es el caso de la educación. Este aspecto influirá en la creación de una mentalidad empresarial, para generar culturas organizacionales sólidas, en donde la educación contribuya a impulsar el espíritu de equipo, generando una actitud favorable, aumentando la

² DAVIS, Keith. *Comportamiento Humano en el trabajo*, México, McGrawHill, 2003, pp. 45, 46.

curiosidad hacia las salidas profesionales como empresario o trabajador por cuenta propia, y proporcionando las estrategias necesarias hacia la inversión.

Así que hemos podido comprobar que en el ámbito de la globalización, las empresas mexicanas necesitan innovación constante. Entonces, para entender nuestro sistema debemos comprender los cientos de acciones que le incitan a cambiar, para esto debemos enfocarnos en el capital humano, de tal suerte que cada elemento del sistema impacta necesariamente en los demás elementos, aunque a veces tarde años en provocar sus efectos.

A lo largo de este capítulo desarrollaremos lo que hemos considerado los principales retos para la pymes mexicanas en el aspecto organizacional, como: la visión empresarial a corto plazo, la educación, la resistencia al cambio, estructuras organizativas inadecuadas, recursos humanos poco calificados y la poca atención a los mercados internacionales.

Por lo que las pymes mexicanas se encuentran ante múltiples desafíos, como incorporar un significado concreto por medio de la asimilación de los nuevos fenómenos culturales, donde destaque el liderazgo, la iniciativa y la perspicacia; porque al tomar en cuenta las nuevas exigencias de los consumidores, al estar mejor informados, es necesario ofrecerles esa adaptabilidad de acuerdo a sus costumbres.

En un mercado competido la actitud del empresario debe orientarse hacia conocer y servir al consumidor, para ofrecerle productos o servicios que le satisfagan y lo compensen a cambio de una utilidad para la empresa. Una de las primeras condiciones para el éxito de una empresa es tener una actitud adecuada para entender y aceptar algunas concepciones básicas de los negocios a nivel internacional, aunque esto implique romper con la forma de hacer negocios que los mexicanos han tenido en las últimas décadas.

3.1 Perfil y comportamiento del empresario mexicano.

El ser empresario significa tomar decisiones creativas y tener habilidades para crear y construir algo a partir de prácticamente nada, podemos decir que es un acto creativo propio del género humano, donde siempre se debe hacer todo lo que sea posible para evitar fallas. Por esa razón debemos incluir un análisis sobre el comportamiento del mexicano en el cual van a influir aspectos tales como la familia, la educación, el nacionalismo, la sensibilidad y los valores, todos ellos caracterizan la cultura mexicana y, por lo tanto, algunos son retomados dentro de las pymes, formando parte de su cultura organizacional.

Nuestro análisis empieza desde la base de nuestra sociedad: la familia. En el caso de los empresarios mexicanos ésta tiene prioridad sobre el trabajo o cualquier otro aspecto, de hecho la mayoría de las pymes mexicanas son familiares. Aunque los hijos poseen un papel primordial; son muy dependientes de la familia. La cultura mexicana puede ser muy positiva. En la familia se aprenden valores como el afecto y la lealtad.

Además las actitudes adaptativa y flexible de los mexicanos, aminoran las frustraciones, propician la cordialidad y la armonía. El sentido del humor les permite ser alegres y sociales. Esto implica una reflexión hacia el desarrollo de la creatividad, ésta es una de sus principales fortalezas que debe explotarse, para el desarrollo de nuevas ideas y productos dentro de una empresa.

Asimismo, el ambiente de la empresa le proporcionará seguridad, por lo cual se entiende que los empresarios mexicanos difícilmente se desplacen. Al momento de romper con el círculo de seguridad generado por su familia cuando le son ofrecidos empleos bien remunerados desde el extranjero, generalmente los rechaza por el temor de alejarse de su punto de equilibrio emocional.

El mexicano es individualista, tiene poco sentido social. Como deportistas sobresalen no en los deportes de equipo, sino en los individuales: natación, clavados, caminata, boxeo, equitación, etcétera. Y resalta una paradoja: el

mexicano tiene sentido de clan y no de equipo. Las connotaciones psicológicas de uno y otro son diversas. En este último, eficiencia y colaboración, mientras que en el clan, aceptación y seguridad.

El ejecutivo mexicano demuestra enorme respeto por la autoridad y en ocasiones parece asumir una actitud casi servil. Cuando un joven ejecutivo desempeña sus responsabilidades, nunca comenta ni cuestiona las decisiones de su superior, aunque esté en desacuerdo o esté convencido de que la decisión es imprudente. Tampoco el superior acepta que alguien cuestione sus decisiones.

Desde el aspecto psicológico, la desconfianza del mexicano refleja un aspecto importante de su inseguridad, ya que los empresarios parecen conservar el poder para protegerse contra las fallas de sus empleados, desconfía de aquel a quien delega tareas. Samuel Ramos afirma, ...su desconfianza no se circunscribe al género humano. Si es comerciante, no cree en los negocios; si es profesional, no cree en su profesión, si es político no cree en la política.³

Incluso, en la actualidad se puede decir que existe una crisis de identidad a causa de los problemas internos de México, donde existen muchos empresarios que no creen en su producto, en su empresa, en su gente y consideran que nunca van a llegar más allá de su mercado pequeño y seguro.

Asimismo, una característica importante del modo de vida de los mexicanos consiste en que cada hombre sólo se interesa por los fines inmediatos, es decir, trabaja hoy y mañana, pero nunca para después; ya que el porvenir nunca ha sido una preocupación para los mexicanos.

El espectro de visión el cual conlleva la falta de planeación es un punto muy importante al abordar nuestra teoría al ser necesario que el empresario piense a futuro e identifique los riesgos que podrían acontecer a corto, mediano y largo plazo. Ya que es tentador dejarse llevar por la ola del éxito, relajarse y disfrutar del resultado de los esfuerzos anteriores. Sin embargo, esta forma de pensar es

³ RAMOS, Samuel. *El perfil del hombre y la cultura en México*, México, Espasa-Calpe, 1983, p. 59.

delicada, porque el crecimiento de mañana puede mantenerse sólo cuando esté apoyado por la planeación de hoy.

Por su parte, Eva Krass ⁴ hace referencia al cambio de valores que debe darse en la sociedad entera, pero enfatiza que en el área laboral la impuntualidad es el primero de los fenómenos que es más común en el empresario mexicano. Se cita a una junta a las 12:30 horas y ésta empieza a las 13:00 horas, para que las personas lleguen a tiempo. No hemos aprendido a administrar nuestro tiempo, y menos a administrar el tiempo de los demás.

Uno de los aspectos culturales que más destacan en el perfil del empresario mexicano es que sus empresas son desarrolladas en base a la resistencia al cambio, donde los empresarios se consideran muy buenos en lo que hacen, de manera que dejan de escuchar y tienden a enfocarse hacia el interior y finalmente centralizan todo alrededor de ellos mismos.

En la actualidad, en las empresas hay gran confianza todavía en las relaciones de la familia y las amistades, por lo cual es casi universal la práctica en México de la contratación que favorezca a familiares o amistades de empleados actuales, al tiempo que se evita la contratación de desconocidos o no recomendados.

Básicamente, el empresario mexicano busca un ambiente amigable y relajado para su empresa y donde se eviten hasta donde sean posibles los enfrentamientos de ganar o perder. Además, en la mayor parte de las empresas, para los trabajadores, la ruta hacia el ascenso depende más de las influencias que del trabajo sobresaliente. Por eso la competencia adopta otra dimensión: los intentos por quedar bien con la persona apropiada demeritan los logros notables, porque el mérito por sí sólo rara vez recibe reconocimiento.⁵

En base a lo anterior, podemos deducir que los principales rasgos que caracterizan al mexicano son:

⁴ KRASS, Eva. *La administración mexicana en transición*, México, Iberoamérica, 1997, p. 26.

⁵ VELAZQUEZ, Gustavo. *Psicología del trabajo en la organización*, México, Limusa, 2006, pp. 193-220.

-
- Lealtad.
 - Creatividad.
 - Paternalismo.
 - Impuntualidad.
 - Visión empresarial a corto plazo.

Si pretendemos enfocar los esfuerzos de nuestra empresa hacia este tipo de ventaja competitiva es necesario comprender que en ningún momento se piensa erradicar las costumbres del propio mexicano, sino de ser más racionales con el entorno de negocios y establecer pautas de comportamiento específico en el área laboral, que nos pueda distinguir de otras empresas y se generen estándares de cultura organizacional que se ejecuten desde la más mínima parte de ella.

El fortalecimiento de este subsistema social en las pymes mexicanas se puede lograr mediante reconocimientos que distingan el comportamiento de los trabajadores del resto de las grandes empresas como darle importancia a los valores de la empresa por ejemplo la lealtad, fortalecer el buen comportamiento como la honestidad, crear incentivos por el buen servicio al cliente y fomentar el trabajo en equipo.

Se trata de motivar a los trabajadores para encauzar su creatividad y mejorar su desempeño, aprovechando el potencial de los mexicanos para generar ideas, creando competitividad y eficiencia para sus empresas ya que una de las principales causas de mortandad de las pymes mexicanas radica en los problemas estructurales, tales como, la mala administración y dirección por una falta de mentalidad empresarial.

3.2 Problemática del rezago educativo en el sector empresarial mexicano.

El rezago educativo sigue limitando las potencialidades económicas y sociales de México, mermando la competitividad empresarial, la productividad laboral, deteniendo la aprobación de reformas estructurales y la capacidad de investigación y desarrollo del país. En general, se puede afirmar que un sistema educativo se ve influenciado por aspectos tales como el contexto social, político y económico, la estructura del sistema, las formas de administración y organización.

En México, ha aumentado el gasto gubernamental dedicado al sector educativo, sin embargo esto no se ha traducido en un mejor desempeño de los estudiantes en las pruebas internacionales estandarizadas. El último examen del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiante de IOCDE (PISA) 2009, dedicado a medir los conocimientos entre los estudiantes de diversos niveles académicos, demostró el bajo desempeño de los estudiantes mexicanos.

Podemos observar en el cuadro 3.1 que México alcanza en promedio el nivel 0 de desempeño educativo en la escala global. Tomando en cuenta que los estudiantes de este nivel pueden contestar preguntas relacionadas con contextos familiares, en los que está presente toda la información relevante y las preguntas están claramente definidas.⁶

Por esta razón, hablamos de la transformación de las economías a través de las pymes, especialmente en países en vías de desarrollo, donde se han extendido a los cambios sociales que se atribuyen a los pequeños empresarios y donde la educación de calidad tiene un papel primordial para una formación empresarial efectiva.

Para incrementar la competitividad, el Foro Económico Mundial recomendó a México mejorar el nivel de educación, generar un mercado laboral más benéfico para empleados y empleadores, así como eliminar rigideces que hacen ineficiente

⁶ Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura.

el mercado laboral, a la vez que dio a conocer que México ocupa el lugar 60 de 134 en el índice de competitividad mundial.⁷

Cuadro 3.1 MEDIAS DE DESEMPEÑO EN LA ESCALA GLOBAL

PAÍS	MEDIA	
Taipei China	549	NIVEL 4
Finlandia	548	
Hong Kong China	547	
Corea	547	
Holanda	531	
Suiza	530	
Bélgica	520	NIVEL 3
Australia	520	
Estonia	515	
Dinamarca	513	
Republica Checa	510	
Islandia	506	
Francia	496	NIVEL 2
Reino Unido	495	
Polonia	495	
Eslovaquia	492	
Hungría	491	
Luxemburgo	490	
Rusia	476	NIVEL 1
Estados Unidos	467	
Croacia	466	
Portugal	462	
Italia	462	
Grecia	459	
Rumania	415	NIVEL 0
Bulgaria	413	
Chile	411	
México	406	

Fuente: Instituto Nacional para la Evaluación en la Educación.
Elaboración propia con la base de datos PISA 2006.

Las empresas mexicanas han tenido que enfrentarse a problemas adversos en los cuales es difícil sobrevivir ante un entorno económico desfavorable, por esta razón 80% de las pymes mueren en su primer año de haber comenzado a operar⁸ en

⁷ LOMBERA, Manuel. *Recomiendan a México elevar nivel educativo*, El Universal, fecha de consulta: 19- 02- 2009.

⁸ *Mueren 80% de pymes*, visto en El Universal, fecha de consulta: 22-diciembre-2009.

este sentido la primordial preocupación para una pyme se convierte en la supervivencia.

Esto significa que las posibilidades de supervivencia y crecimiento de una pyme siempre están relacionados con las propias capacidades para resolver problemas de su dueño. Es decir, que los problemas de las pymes mexicanas están ligados con las decisiones que él imponga y la base de ello constituye, precisamente, nuestro objeto de estudio, su papel principal es crear el entorno que reúna las óptimas condiciones para la innovación en una pyme.

Para Enrique Gómez Gordillo⁹ consultor en marketing, entre los mayores problemas en México podemos encontrar la falta de apoyo y financiamiento por parte del gobierno y además de la falta de competitividad, el inconveniente es no saber investigar o consultar manuales, por lo que podemos decir que de acuerdo a un contexto social, los niveles tan bajos en educación se reflejan hasta en la mala educación de nuestros empresarios.

Por lo tanto, podemos observar que la educación es una condición básica para el desarrollo organizacional, ya que la presencia del alfabetismo incrementa la probabilidad de que cada una de las variables funcionales esté presente en grado suficiente como para que ocurra el desarrollo de las pymes.

En este sentido, Stinchcombe afirma que:

...el alfabetismo y la escolaridad incrementa el poder de permanencia de las nuevas organizaciones. Permite que se presenten a la gente más alternativas. Estimula el contacto impersonal con los clientes. Incrementa la posibilidad de predecir el ambiente futuro de una organización al incrementar la información disponible.¹⁰

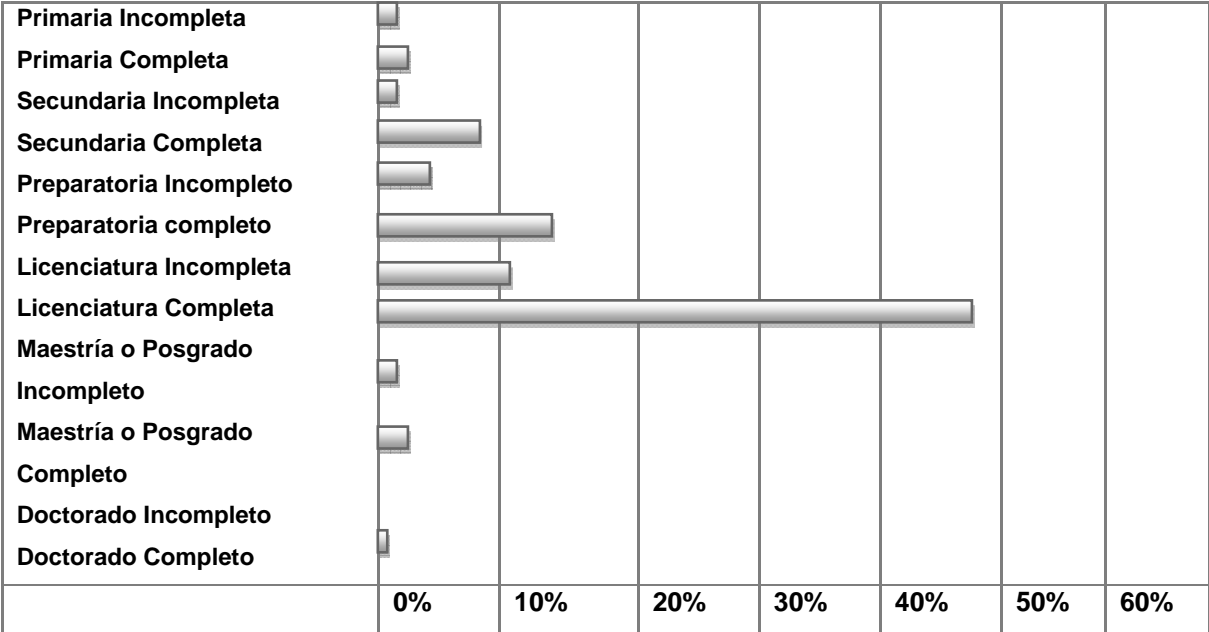
Para fundamentar lo anterior pasemos a la gráfica 3.2, donde es posible observar que sólo el 48% de los socios cuentan con el nivel de licenciatura completa, lo cual no es suficiente dentro de los parámetros de competitividad que nos refiere a que

⁹ ROSAS, Ana María. *Empresarios con buenas ideas pero mala preparación*, disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/43742.html>, fecha de consulta: 02-09-08

¹⁰ STINCHCOMBE, Arthur, *citatum pos*, HALL, Richard. *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, México, Pearson, 1996, p. 222.

es necesaria para la incursión en nuevos mercados, pero otorgando esa cualidad extra que nuestros competidores no proporcionen. Esto significa que lo primero en los negocios es ser competitivo y lo segundo es ser rentable; ambas condiciones se necesitan una de la otra.

Gráfica 3.2: Escolaridad de empresarios de pymes



Fuente: Elaboración propia tomado de la página de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial

Podemos considerar que los empresarios con mala preparación educativa, tienen desventaja a la hora de alcanzar un crecimiento a largo plazo en sus empresas porque no tienen las bases actuales. Así, el grado de formación intelectual que presentan los habitantes de un país, estará reflejado en su desarrollo, por ende, presentarán una ventaja competitiva al ofrecer ese valor agregado proveniente de su capacidad de aprendizaje y que repercutirá en el ámbito laboral y en la organización de sus empresas.

Tenemos que un reto cultural de México es combatir la resistencia al cambio que presentan las pymes mexicanas, lo cual puede llegar a estancarlas, por lo que la necesidad del cambio se ha vuelto imperante al reconocer que debemos

apartarnos a ciertos forma de pensar y adoptar una actitud de iniciativa, de asumir riesgos y de emprender para poder administrar un negocio con éxito.

Aunque las bases y fundamentos son los mismos no existe un estándar para la educación de futuros empresarios, pues cada región tiene sus características, retos y dinámica propia. Esa preparación debe adecuarse al ámbito cultural y al ambiente en el que la empresa y el empresario se desarrollarán. No es lo mismo fundar, dirigir y desarrollar un negocio en Estados Unidos que en México, por las diferencias económicas y sociales.

En México, abundan las licenciaturas y no ha sido muy diversificada el área de ingenierías, pocas instituciones como el Politécnico o la UNAM, ofrecen programas enfocados al desarrollo de nueva tecnología como robótica o mecatrónica. Este hecho influye en el grado de investigación y desarrollo de tecnología de un país y de sus empresas. Por lo que, es necesario de hacer modificaciones de fondo a nuestro sistema educativo, donde se enseñe para aplicar conocimientos y no sólo para memorizar.

Lo que se busca es una educación donde los futuros líderes empresarios estén capacitados para tomar lo que el desarrollo mundial brinda y aplicarlo en su entorno, cultura y valores, identificando los cambios que funcionarán para su empresa. El objetivo primordial de la educación de calidad es que la preparación teórica rinda frutos en el mediano y largo plazo, garantizando ventajas competitivas al desarrollar los valores y el capital humano, por lo que los logros de los empresarios mexicanos, más allá de ser personales, se traduzcan en el bienestar de la sociedad.

3.3 Importancia del gobierno en el fomento de una nueva cultura organizacional.

Al inicio del sexenio se hizo necesaria una reflexión acerca de lo acontecido en el ámbito empresarial en México, donde la economía de mercado ha influido en casi todos los aspectos políticos, económicos y sociales mediante la proliferación del modelo neoliberal. El papel del gobierno ha sido severamente cuestionado, planteando que representa un obstáculo más que un incentivo para el desarrollo.

A partir del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, se establecieron los ejes rectores para avanzar en la transformación de México. Este plan asume como premisa básica la búsqueda de desarrollo humano sustentable; esto es, del proceso permanente de ampliación de capacidades y libertades que permita a todos los mexicanos tener una vida digna. Pretende fomentar un cambio de actitud frente al porvenir y detonar un ejercicio de planeación y prospectiva que amplíe nuestros horizontes de desarrollo.¹¹

Podemos establecer que desde el Plan Nacional de Desarrollo se instauró una referencia al cambio de visión que necesitaremos para un futuro cercano, de tal manera que para el final de la administración, se espera que el país demuestre esta tendencia hacia la mejora de nuestro porvenir. El problema sería saber si realmente en lo que va del sexenio esto se está cumpliendo.

México sigue teniendo una dependencia comercial hacia Estados Unidos. A pesar de contar con tratados de libre comercio con más de 30 países, la economía mexicana sigue destinando 85% de sus exportaciones al mercado estadounidense, el mismo porcentaje que hace diez años.¹² Esto nos dice que el papel del gobierno es fundamental para el fomento de las exportaciones y por más que hemos tratado de diversificarlas, la competencia desigual nos ha obligado a permanecer pasivos ante un entorno competitivo.

¹¹ Plan Nacional de Desarrollo, disponible en: <http://pnd.presidencia.gob.mx/>.

¹² GURRIA, José Ángel. *La experiencia mexicana en las crisis*, CNN Expansión, fecha de consulta: 05-02-09.

En la Secretaría de Economía podemos identificar aspectos organizacionales en los siguientes programas establecidos para el fomento de las empresas durante el presente sexenio:¹³

- **Guías empresariales.** Con estas guías el emprendedor conocerá los aspectos básicos que debe tomar en cuenta para instalar o mejorar un negocio.
- **Guía de trámites para iniciar un negocio.** Ofrece guías para iniciar un negocio incluyendo el costo, vigencia, dependencia para las principales actividades industriales, comerciales y de servicios.
- **Capacitación Virtual pyme.** Servicio en línea para pymes, emprendedores, con material de cultura empresarial y desarrollo de habilidades empresariales.

Podemos observar que existen diversos programas que ofrecen capacitación específica en trámites, gestión, administración, ventas, etc. No obstante, sólo uno de estos se enfoca más en el aspecto organizacional, pero se desarrollan actividades más enfocadas en la promoción y mercadeo de sus productos que en la importancia de adquirir capital humano eficiente, el cómo generar un propicio ambiente empresarial, así como todas aquellas actividades enfocadas a generar pertenencia hacia una empresa.

ProMéxico, uno de los organismos encargados de fortalecer el comercio internacional de México, tiene una serie de servicios y asesorías especializadas enfocadas en las necesidades de las pymes mexicanas. Entre algunos de sus programas se encuentran: la promoción de la oferta exportable, ferias con pabellón internacional, publicidad en medios impresos y diseño de envase, empaque y embalaje.

Estos programas están basados en estrategias de gran aceptación y efectividad a nivel internacional, con diversos que se establecieron de acuerdo a las

¹³ Secretaría de Economía, disponible en: <http://www.economía.gob.mx>

condiciones de competitividad existentes. Cada año se renuevan algunos programas de tal forma que permanecen los que han sido más efectivos para posicionar a las pymes mexicanas a nivel internacional. Se estima que en 2009, las exportaciones que se lograron con el apoyo de ProMéxico y la Secretaría de Economía ascienden a 17 millones de dólares y se estima que aumente un 8% para 2010.¹⁴

Aunque existen contrastes entre algunos programas gubernamentales, la eficiencia de ProMéxico se puede apreciar, pero no es suficiente dado el porcentaje de empresas que hay en México y el grado de demanda que existe sobre nuestros productos en el extranjero. Por otro lado, la carencia institucional constituye un problema real puesto que pone en tela de juicio la pertinencia de los programas del propio gobierno.

El gobierno de México ha realizado importantes esfuerzos para canalizar recursos y ofrecer nuevos programas a las pymes. Si bien estos esfuerzos son significativos, aún se encuentran muy lejos tanto de las necesidades de las empresas como la dimensión de la problemática de las pymes.¹⁵ Entre otros aspectos, refleja la falta de conciencia, interés y presión política, así como la debilidad organizacional de las pymes para efectivamente contar con recursos, programas y personal especializado acordes con su relevancia en la economía, particularmente en el valor agregado y el empleo.

Lo crítico para el gobierno es hacer todo lo que pueda para fomentar a las pymes, salvo impedir la competencia. El gobierno tiene la posibilidad de desarrollar infraestructura especializada y crear incentivos para que se fomente la mejora a la

¹⁴ ProMéxico, disponible en: <http://www.promexico.gob.mx/>

¹⁵ Pablo Angelelli, Carlos Guapatín, y Claudia Suaznabar, son más tajantes al respecto y anotan: ...no existe una instancia de coordinación entre los programas, lo cual se apreció en la falta de personal capacitado al interior de los programas, las instituciones públicas no cuentan con el personal suficiente como para cumplir con el elevado número de evaluaciones que se deben realizar a todos los proyectos de un mismo Estado; las metas de los programas están en función de proyectos aprobados y en la evaluación se usan indicadores de carácter muy general. Disponible en: <http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam2/ecunam0206.pdf>, fecha de consulta: 03-01-09.

educación. Juntos ambos sectores pueden cultivar un ambiente para alianzas para la capacitación. El gobierno también puede fomentar un ambiente propicio para el crecimiento de estas empresas a nivel internacional. Por el lado de la demanda, el gobierno puede crear leyes antimonopolio que animen la competencia.

Aunado al hecho de que estamos ante un entorno difícil y con nuevas obligaciones fiscales incluidas en la Reforma Fiscal 2010 que duplicarán el trabajo de empresarios, las pymes deben contar con la información oportuna para la toma de decisiones y tener control de indicadores importantes como la contabilidad, proveedores, clientes, inventarios y declaración de impuestos, entre los más importantes. Por lo tanto, ante la debilidad de un presidente y un Estado en reestructuración, la mejor oportunidad surge de las mismas estrategias que puedan ser implementadas por los dirigentes de las pymes con el impulso de instituciones gubernamentales fuertes y comprometidas.

3.4 Evaluación y perspectivas.

Durante el presente gobierno se han presenciado una serie de hechos que marcarán la historia de México, como fue la aglomeración de problemas internos como el narcotráfico, la inseguridad, la ingobernabilidad, haciéndose extensivo con la crisis financiera mundial en 2008, para así maximizarse con una alerta epidemiológica. Esto ha desenlazado una de las más severas crisis en México, llevando consigo un bajo nivel de crecimiento, desarrollo educativo, de seguridad, de turismo y todo esto, por supuesto, afecta gravemente a las pymes.

Hasta este punto tenemos que, en la mayoría de los reportes gubernamentales sobre las pymes, el gobierno de México reconoce que son importantes para economía del país por el número de empleos que representan y por su contribución económica al mercado a parte de la importancia de que no desaparezcan y crezcan para aumentar el impacto positivo en la economía.

Sin embargo, las publicaciones disponibles no analizan de manera formal la gestión de las pymes en México, muchos de estos argumentos son basados en experiencias pasadas, de hecho, es importante observar que las áreas de oportunidad que se mencionan no son exclusivas para las pymes, y más aún las soluciones propuestas no toman en cuenta la especificidad de estas empresas.

Los estudios económicos identifican ciertos polos con más desarrollo económico que en el resto del país, por ejemplo: el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey, por lo que en principio una solución general para las pymes no debería aplicarse en todas las regiones por igual, sin tomar en cuenta el sector al que pertenecen, comercial, manufactura o servicios.

Algunos de los resultados obtenidos en el presente trabajo son los siguientes. Primeramente, hay un grado avanzado de transculturación en nuestro país como resultado de la influencia de empresas estadounidenses, ya que al tener la mayor parte del comercio internacional con este país, su cultura se ha impregnado en

nuestras propias costumbres, hábitos, valores; generando una pérdida de identidad hacia distintivos nacionales.

Hoy en día pocas pymes mexicanas, tienen clara su misión, visión, sus valores, historias, mitos y símbolos materiales. Por esta razón, no existe una clara visión empresarial del rumbo que tomará la empresa en cinco años, ni un plan de negocios, generalmente sus organigramas son confusos, diversos e implican a más departamentos y gente de los que cuentan.

El empresario mexicano se caracteriza por ser individualista, con una gran aceptación hacia la autoridad. Su máxima motivación a nivel externo proviene de la familia, al ser su eje de estabilidad emocional y muchas veces para la toma de decisiones. Una de las ventajas que se deben aprovechar es su capacidad de creatividad y su lealtad que puede ofrecer hacia una empresa.

La educación es un problema muy serio, el cual no debemos menospreciar. La inversión en tecnología en nuestro país es mínima, comparado con el grado de empresas que hay en la actualidad necesitan renovar sus procesos. La falta del desarrollo de tecnología propia hace que nuestras empresas se vuelvan obsoletas a los pocos años, porque generalmente habrá una empresa extranjera que copie el producto con mejor maquinaria y que lo reproduzca en la mitad de tiempo.

Una de las áreas donde podemos ejercer esta adaptación que nos exige el mercado internacional, es en el lenguaje, donde el idioma inglés es el más utilizado en el ámbito de los negocios. Sin lugar a duda, los empresarios de las pymes pueden aprovechar el dominio de esta ventaja para tener mayor presencia en el extranjero, buscar mercados, posicionar su producto y cerrar tratos.

Al respecto se vislumbran algunas claras tendencias en el futuro de las pymes mexicanas pues al no estarse generando más pymes, repercutirá en un mayor grado de desempleo, que a su vez afectará a la sociedad e independientemente que se creen empresas nuestra tarea es hacerlas competitivas y lograr que

perduren ante los embates de la crisis y posteriormente, crezcan y se conviertan en grandes empresas.

Se debe resaltar que el papel que desempeñan las pymes mexicanas en el comercio exterior debería ser más activo, en los cuales se involucre la participación del Estado en cuanto al apoyo gubernamental y promoción en el extranjero. No obstante, el futuro de las pymes mexicanas dependerá en gran medida, del manejo de sus fortalezas y debilidades, así como del aprovechamiento del ambiente competitivo y buscar como aprender del consumidor, al cual deben ofrecer un valor único basado en una estructura sólida dada por la cultura organizacional.

De continuar así, podemos percibir que uno de los escenarios sería el estancamiento económico de nuestro país, debemos plasmar este momento histórico como un sexenio decisivo donde los empresarios de las pymes mexicanas juegan un papel fundamental en nuestra economía, y de pasar a ser una nación con pocas ganas de superación, a generar mayores niveles de crecimiento por medio de nuestras empresas.

Y es que una de las consecuencias más visibles es el deterioro de la imagen de México. Este es un reto muy importante para las pymes mexicanas, en donde la cultura organizacional en términos generales es autoritaria y no corporativa; y en donde los micro, pequeños y medianos empresarios deben enfrentarse a sus propias limitaciones y al carácter que los distingue, transformándose forzosamente para poder estar a la altura de las circunstancias actuales.

Haciendo uso de sus principales armas como el dinamismo, la flexibilidad y la comunicación, se podrían considerar la realización de acciones que les permitieran aprovechar las nuevas oportunidades y, de este modo, asegurar no sólo su permanencia a largo plazo, sino su crecimiento y éxito en el extranjero.

CONCLUSIONES

La globalización constituye la inevitable consecuencia del progreso de la civilización acompañado de un rápido crecimiento de la población mundial, así como del progreso tecnológico. Como efecto tenemos que la hegemonía norteamericana en diferentes industrias, ha ocasionado que muchos países adopten un estilo similar en sus costumbres y modo de vida, en muchos aspectos.

En especial, las sociedades latinoamericanas se han adaptado hasta cierto punto a la cultura organizacional preponderante de los Estados Unidos, a los valores sociales y culturales sobre la familia, a los pasatiempos preferidos, a la moda pasajera, a la música, ahora muy generalizados entre las poblaciones latinas.

Tal vez los países que han observado sus valores e identidad propia frente a la mencionada ola de cultura extranjera y que resisten más efectivamente al impacto de la globalización en el mundo, son los países con mayores niveles de desarrollo propio y con culturas más fuertes. Igualmente, los países con culturas menos desarrolladas y con menos niveles de desarrollo son los más susceptibles a estas influencias.

Asimismo, la expansión de las empresas multinacionales ha desplazado a miles de pequeñas y medianas empresas que no pueden competir ante rivales tan grandes que pueden ofrecer mejores precios, mejor administración de sus recursos, mayor número de sucursales, posición estratégica, mayor publicidad e influencia en el gobierno.

Podemos establecer que la cultura organizacional es un aspecto básico e indispensable para crear una ventaja competitiva en cualquier empresa. Dadas las características de las pymes mexicanas y su complejidad para abordarlas, se desprende que parte de su problemática puede ser combatida a través de una sólida estructura organizacional.

Una de las principales causas de la falta de competitividad encontradas a lo largo de esta investigación, radica en los rezagos de la educación en México, ya que la educación está ligada al grado de desarrollo de un país, y si la economía en nuestro país está basada en las pymes, por ende, generaremos malos empresarios.

La educación más bien debe ser un enlace que nos guie en nuestro camino rumbo a un negocio exitoso, ya que nuestra principal limitación radica en nuestras mentes. Una vez que dejemos de pensar a corto plazo, de manera vertiginosa y sin atadismos culturales, tendremos cabida a una nueva forma de hacer negocios, siempre con el objetivo de generar mayor riqueza para nuestras empresas, los que se encuentran a nuestro alrededor y nuestro país.

Con ayuda del modelo japonés, pudimos identificar algunas de las estrategias que han modernizado la administración internacional. Particularmente, los círculos de calidad se pueden adaptar al funcionamiento de las pymes mexicanas, al ser una estrategia eficaz para el desarrollo de habilidades y el trabajo en equipo. Esta estrategia puede contribuir a crear una ventaja competitiva al interior de la empresa para alcanzar el nivel de calidad de las empresas que se demanda a nivel internacional.

La diversificación en mercados internacionales puede ser lograda mediante el aprovechamiento de los tratados de libre comercio que México tiene con más de treinta países. Con lo cual las pymes mexicanas pueden beneficiarse para colocar sus productos en diferentes países con la ayuda de la disminución de aranceles.

También podemos considerar que las alianzas estratégicas son recomendables para las pymes mexicanas de manera que establezcan convenios con empresas multinacionales, con el fin de obtener conocimientos y tecnología por medio de alianzas y fusiones para garantizar su supervivencia.

Por lo tanto, este estudio sugiere que las pymes mexicanas consideren a la cultura organizacional como base para generar estrategias fuertes y bien estructuradas a

largo plazo. Ha sido comprobado que el capital humano puede ser tomado como el recurso más importante para la implementación y mantenimiento de estrategias sostenibles para las empresas en el marco de la globalización, si en realidad se quiere que el trabajador colabore en el incremento de la productividad, se debe buscar que coincidan los objetivos del trabajador con las metas de la empresa.

Entre las ventajas competitivas que podemos encontrar en el trabajador mexicano, se encuentra la mano de obra barata, por el lado de la psicología organizacional, la personalidad del mexicano se traduce en un elemento importante, puesto que se convierte en una fuente abierta para recibir impulsos motivacionales; una vez cubiertas sus necesidades básicas, se puede impulsar a los trabajadores por medio de incentivos, reconocimientos, mayores responsabilidades como mérito a su trabajo y sus esfuerzos en el ámbito laboral y como resultado se generará lealtad y sentido de integración hacia la empresa.

Es necesario enfatizar que las pymes mexicanas tienen muchas ventajas que se pueden aprovechar como su flexibilidad, su adaptabilidad como empresa y la creatividad de los mexicanos para crear nuevos productos acorde a las necesidades del consumidor y así poder innovar constantemente.

Es muy ambicioso asegurar que mediante el cambio de actitud de los empresarios mexicanos, se logrará un ascenso vertiginoso en parámetros de competitividad de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. Aunque al igual que otras variables mencionadas previamente, se pueden convertir en limitantes mucho más serias para el progreso del país. Si bien, no es posible sanar los grandes vicios que arrastra el sector empresarial desde años atrás, tampoco resulta imposible que a través de la cultura organizacional se haga participes a todos los elementos interrelacionados y con el paso del tiempo se reflejen estos cambios a nivel organizacional.

Todo esto a través del apoyo del gobierno, el cual consiste en generar el ambiente propicio donde se desarrollen los líderes y futuros empresarios mexicanos,

además de otorgarles las herramientas adecuadas para poder explotarla. El cambio de visión, las habilidades del personal y un alto nivel de educación son indispensables en la eficiencia operativa de las pymes mexicanas cuando deciden competir a nivel internacional.

Por lo tanto, tenemos que el gobierno debe ejercer estas facilidades para mejorar el ambiente donde se gesta la participación de las pymes mexicanas, además de impulsar continuamente programas e incentivos fiscales que estén de acuerdo a su tamaño y sector al que pertenezcan. Y de este modo se genere un mercado con las condiciones óptimas para el desarrollo de una sólida cultura organizacional.

Lo anterior nos lleva a la reflexión de plantear como principal reto el factor cultural, pues el mejorar este aspecto puede ayudar a fortalecer una cultura organizacional en el que las pymes mexicanas nunca se han caracterizado por tener de forma sólida, lo cual limita su participación en el extranjero debido a que la fortaleza cultural dentro de las empresas es uno de los principales factores para mejorar la competitividad internacional de las pymes.

Como resultado podemos deducir que nuestra hipótesis se comprueba, si y sólo si tomamos en cuenta un aspecto básico (cultura organizacional) como medio para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas mejor estructuradas y administradas en nuestro país, es decir, lo que ha ocasionado que las empresas mexicanas sean poco competitivas ha sido la falta de una cultura organizacional sólida que implica la mala administración, el desconocimiento, la incertidumbre y la improvisación continua de decisiones vitales para la supervivencia de la empresa.

Por eso, las empresas que ganarán los mercados serán aquellas que sobresalgan en el manejo de sus recursos, aquellas que cuenten con una cultura dentro de sus organizaciones que les permita adaptarse rápidamente a los cambios inesperados y responder a ellos. Que se apoyen de los programas del gobierno, que

constantemente traten de innovar sus procesos y que implementen estrategias que los pongan al margen de la competencia internacional. Es así, como en este mundo altamente competitivo y cambiante, la disposición para introducir nuevas estrategias, constituye una verdadera necesidad y es una realidad el hecho de que en muchas pequeñas y medianas empresas mexicanas las ataduras que impiden la introducción de esos cambios son culturales.

Además, los factores externos como las políticas internacionales, la crisis económica mundial y los cambios sociales en su conjunto generan diferencias en el consumo y en la demanda de productos mexicanos. Así que para la estructuración de los objetivos enmarcados en las estrategias, los elementos anteriores se deben tomar en cuenta para la creación de una cultura organizacional.

Por último, se considera que en México la alternativa se encuentra en crear una cultura organizacional basada en la motivación de los empleados, en su creatividad, confianza, lealtad, trabajo, iniciativa y entusiasmo, logrados a través de la creación de un ambiente de trabajo agradable, participativo, donde se deleguen responsabilidades y existan líderes en toda la organización que impulsen los procesos continuamente. Un lugar donde se generen valores que enaltezcan a los empleados, a la organización y al trabajo en equipo; para que la gente se sienta orgullosa del lugar donde trabaja y deje a un lado la burocracia que tanto nos detiene tanto a nivel empresarial como gubernamental.

BIBLIOGRAFÍA

- BECK, Ulrich. *¿Qué es la globalización?* , España, Paidós, 1998.
- CERTO, Samuel. *Administración moderna*, Colombia, Pearson, 2000.
- DAFT, Richard. *Teoría y diseño organizacional*, Cengage Learning, 2000.
- DANIELS, John. RADEBAUGH Lee. SULLIVAN, Daniel. *Negocios Internacionales*, México, Pearson, 2004.
- DAVIS, Keith. *Comportamiento humano en el trabajo*, México, McGrawHill, 2003.
- DUBRIN, Andrew. *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Pearson, 2003.
- DUBRIN, Andrew. *Fundamentos de Administración*. México, Thompson, 2000.
- EMBER, Carol. PEREGRINE, Peter. *Antropología*, España, Pearson, 2004.
- GIBSON, James. *Las organizaciones. Comportamiento, estructuras, procesos*, McGraw-Hill, México, 2003.
- GONZÁLEZ, Martin. OLIVARES, Socorro. *Comportamiento organizacional: Un enfoque latinoamericano*, México, Continental, 1999.
- HALL, Richard. *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, México, Pearson, 1996.
- HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences. Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*, Sage Publications, 1980.
- KANTIS, Hugo. *Aportes para una estrategia pyme en Argentina*, CEPAL, Naciones Unidas, 2003.

-
- KINSEY, Joanna. *Marketing in developing countries*, Londres, McMillan Studies, 1998.
 - LILIENFELD, Robert. *Teoría de Sistemas. Orígenes y aplicaciones en ciencias sociales*, México, Trillas, 2004.
 - LONGENECKER, Justin. MOORE, Carlos. PETTY, William. *Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor*, México, Thompson, 2001.
 - MAQUEDA, Javier. *Dirección estratégica y planificación financiera de la pyme*, México, Díaz de Santos, 1992.
 - MENDEZ, Carlos. *Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia*, Universidad del Rosario, 2005.
 - NONAKA, Ikujiro. *La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, México, Oxford University Press, 1999.
 - NEUBAUER, Fred. *La empresa familiar: como dirigirla para que perdure*, España, Ediciones Deusto, 1998.
 - NOLAN, Patrick. LENSKI, Gerhard. LENSKI, Jean. *Sociedades humanas*, México, Mc GrawHill, 1997.
 - PORTER, Michael. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Continental, 2005.
 - RAMOS, Samuel. *El perfil del hombre y la cultura en México*, México, Espasa-Calpe, 1983.
 - ROBBINS, Stephen. *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*, Pearson, 2004.
 - SILLS, David. *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, Madrid, Aguilar, 1974.

-
- SOOK, Hyun. *Marketing Internacional. Teoría y 50 casos*. México, Cengage Learning Editores, 2009.
 - SOTO, Eduardo. *Las pymes ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*, Thompson, 2004.
 - VELÁZQUEZ, Gustavo. *Psicología del trabajo en la organización*, México, Limusa, 2006.
 - ZEPEDA, Fernando. *Psicología Organizacional*, México, Pearson, 1999.

MESOGRAFÍA

- AGUILAR, Miguel. “Informe PISA 2006”
Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
<http://www.oei.es/evaluacioneducativa/pisa2006-w.pdf>
- AKTOUF, Ornar. “Antropología de la comunicación y cultura empresarial: el caso Cascades”, Cuadernos de Administración, Universidad del Valle,
http://www.comunicacion.com.co/articulos/1.Antropologia_comunicacion_cultura_empresarial.pdf
- ANGELELLI, Pablo. “Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política”
Revistas especializadas de prestigio en formato electrónico
<http://www.ejournal.unam.mx/>
- BARQUERO, Irene. “El Estado y la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa”
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
http://www.undp.un.hn/indh/publicaciones/coleccion/PDF/DHS_21.pdf
- GURRIA, José Ángel. “La experiencia mexicana en las crisis”
CNN en Expansión, Sección Economía.
<http://www.cnnexpansion.com/economia/2009/02/04/la-experiencia-mexicana-en-las-crisis> Revistas especializadas de prestigio en formato electrónico
- LOMBERA, Manuel. “Recomiendan a México elevar nivel educativo”
Periódico El Universal, Sección Finanzas
<http://www.eluniversal.com.mx>
- MONETA, Carlos. “La dimensión cultural de la globalización: una perspectiva desde los Estados-nación”.
Programa Cultura, Comunicación y Transformaciones Sociales.

<http://www.globalcult.org.ve/pub/AMII/08-Moneta.pdf>

- PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

<http://pnd.presidencia.gob.mx/>

- PROMÉXICO

<http://www.promexico.gob.mx/>

- RAMOS, Luis. “La incidencia cultural en el management japonés. Una aproximación a la gestión de los recursos humanos”

Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.

http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/02582848666815917654480/011071_6.pdf

- SECRETARIA DE ECONOMIA

<http://www.economia.gob.mx/>

- SUAREZ, Fernando. “Impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de la pyme”

Scientific Electronic Library Online.

<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v21n35/v21n35a10.pdf>