



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

“ESTUDIO DE LOS FACTORES CULTURALES Y SU INFLUENCIA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL DISTRITO DE HUAJUAPAN DE LEÓN DE LA REGIÓN MIXTECA BAJA, OAXACA”

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

PRESENTA

MAYTÉ JANET ROCHA OCAMPO

DIRECTOR DE TESIS

L.A.E. OLIVIA ALLENDE HERNÁNDEZ

HUAJUAPAN DE LEÓN, OAX., SEPTIEMBRE DEL 2004.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme dado la oportunidad de vivir, darme salud y por permitirme llegar hasta donde he querido.

A mis padres Adelaida y Victor por su amor, comprensión, consejos y apoyo incondicional que siempre me han brindado.

A mis hermanos, tíos y abuelitos que siempre han estado conmigo.

A la Profesora Olivia Allende Hernández por su valiosa ayuda en el desarrollo de mi tesis y porque es un gran persona y amiga.

A todos los profesores que en su momento contribuyeron a mi formación académica.

Y en especial, a mis amigos que me brindaron su amistad sincera, que se preocuparon por estar siempre conmigo y me motivaron para salir adelante.

May.

ÍNDICE

	Página
Relación de cuadros, esquemas, figuras, gráficas, imágenes y tablas.	VI
Relación de siglas.	X
Introducción.	1
Organización de la tesis.	2
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	
1. Marco teórico.	4
1.1 Cultura en la empresa.	4
1.1.1 La cultura de la pobreza.	7
1.1.2 La cultura organizacional y la estructura.	7
1.1.3 Importancia de la cultura organizacional.	9
1.1.4 Cultura y organizaciones mexicanas.	14
1.2 Proceso administrativo	17
1.2.1 Dirección.	19
1.2.2 Las escuelas de dirección.	22
1.2.2.1 Escuela de la dirección científica.	23
1.2.2.2 Teoría del comportamiento.	23
1.2.2.3 Ecología de poblaciones y dependencia de recursos.	28
1.2.2.4 Escuela de estudio de la conducta humana.	30
1.3 Conducta y estilos de liderazgo en la Región Mixteca Baja.	31
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	
Formulación de hipótesis.	34
Objetivo general.	34
Objetivos específicos.	34
Variables a estudiar.	34
Metodología de la investigación.	35
Determinación de la muestra.	37

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE LA REGIÓN MIXTECA BAJA: DISTRITO HUAJUAPAN DE LEÓN

2. Estudio de la Región Mixteca Baja.	42
2.1 Cultura.	42
2.2 Situación real de los municipios del Distrito de Huajuapan de León.	48

CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE LAS EMPRESAS DEL DISTRITO DE HUAJUAPAN DE LEÓN.

3. Estudio de las empresas de la Región Mixteca Baja.	69
3.1 Característica de las empresas de la región.	87
3.2 Análisis de las variables de gestión empresarial.	94
3.3 Cultura organizacional de las empresas.	98
3.4 Proceso administrativo que rige a las empresas.	103
3.5 Relación laboral.	105
3.6 Perfil de los empresarios y empleados de la región.	

CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4. Resultados de la investigación.	109
4.1 Barreras en la realización de la investigación.	110
4.2 Resultado de las variables de estudio.	113
4.3 Factores culturales en el sistema de gestión.	121
Conclusiones y recomendaciones generales.	126
Bibliografía.	130
Anexos.	

	Página
Relación de cuadros	
Cuadro 1: Factores motivacionales e higiénicos.	39
Cuadro 2: Supuestos de la teoría “X” y “Y”.	25
Cuadro 3: Muestreo probabilístico.	26
Cuadro 4: Municipios regidos bajo Usos y Costumbres del Distrito de Huajuapán de León.	45
Cuadro 5: Población de la Mixteca Baja.	46
Cuadro 6: Localización de minerales.	47
Cuadro 7: Resumen del perfil del empresario de la Región Mixteca Baja.	107
Cuadro 8: Resumen del perfil del empleado de la Región Mixteca Baja.	108
Relación de esquemas	
Esquema 1: Metodología de la investigación.	36
Esquema 2: Influencia de los factores culturales.	114
Esquema 3: Fases del elemento humano en la empresa.	117
Relación de figuras	
Figura 1: Mapa de los municipios recorridos.	40
Figura 2: Modelo de gestión.	119
Relación de gráficas	
Gráfica 1: Antigüedad de la empresa.	87
Gráfica 2: Evolución.	88
Gráfica 3: Tipo de evolución.	89
Gráfica 4: La empresa como principal fuente de ingresos.	89

Gráfica 5: Clasificación de las empresas.	90
Gráfica 6: Número de empleados.	90
Gráfica 7: Antigüedad del empleado.	91
Gráfica 8: Personal de la empresa.	92
Gráfica 9: Dirección de la empresa.	93
Gráfica 10: Tipo de dirección.	94
Gráfica 11: Misión.	95
Gráfica 12: Valores.	95
Gráfica 13: Filosofía.	96
Gráfica 14: Creencias.	97
Gráfica 15: Influencia de las creencias en el desempeño del personal.	97
Gráfica 16: Creencias de protección a la empresa.	98
Gráfica 17: Desempeño de funciones.	100
Gráfica 18: Espíritu de cooperación.	101
Gráfica 19: Delegación de responsabilidad.	101
Gráfica 20: Capacitación.	102
Gráfica 21: Equipo de protección para el trabajador.	103
Gráfica 22: Motivación.	103
Gráfica 23: Incentivos.	103
Gráfica 24: Relación laboral.	104
Gráfica 25: Realización de eventos para la integración del personal.	105
Gráfica 26: Nivel de educación en la población.	106

Relación de imágenes

Imagen 1: Persona elaborando un sombrero en Asunción Cuyotepeji.	51
Imagen 2: Vendedora de flores.	51
Imagen 3: Cosoltepec de Santa Gertrudis la Magna.	52
Imagen 4: San Andrés Dinicuiti.	52
Imagen 5: Terrenos semiáridos.	53
Imagen 6: Calles de Tezoatlán de Segura y Luna.	53
Imagen 7: Viviendas en las comunidades de la región, Asunción Cuyotepeji.	54
Imagen 8: Tienda CONASUPO de San Pedro y San Pablo Tequixtepec.	55
Imagen 9: Tienda LICONSA de Santiago Miltepec.	55
Imagen 10: Empresa de compra venta de productos regionales.	69
Imagen 11: Microempresa de Santa María Camotlán.	69
Imagen 12: Microempresa de la comunidad de Santa Gertrudis la Magna.	70
Imagen 13: Transporte de mercancía para surtir las microempresas.	70
Imagen 14: Imagen corporativa de una empresa de Huajuapán de León.	71
Imagen 15: Cabecera distrital Huajuapán de León.	72
Imagen 16: Imagen corporativa de una empresa de Huajuapán de León: La Casona.	72
Imagen 17: Fábrica balonera.	74
Imagen 18: Área de producción.	75
Imagen 19: Almacén de producto terminado y oficina de ventas.	75
Imagen 20: Fábrica de veladoras.	76
Imagen 21: Almacén.	77

Imagen 22: Área de producción.	77
Imagen 23: Tabiquera de Chazumba.	78
Imagen 24: Panadería de Chazumba.	78
Imagen 25: Industria tabiquera.	79
Imagen 26: Empresa maquiladora de Santiago Huajolotlán.	80

Relación de tablas

Tabla 1: Aspectos de la cultura mexicana.	4
Tabla 2: Municipios pertenecientes al régimen de Usos y Costumbres en la Región de la Mixteca Baja.	43
Tabla 3: Datos para la elaboración de un sombrero de palma.	49
Tabla 4: Principales características de la comunidad que integran el campo de investigación.	58
Tabla 5: Principales características de las comunidades que integran la Región Mixteca Baja.	67
Tabla 6: Características de las empresas maquiladoras de la Región Mixteca Baja.	82
Tabla 7: Empresas predominantes en la Región Mixteca Baja.	86
Tabla 8: Variables de la investigación.	110
Tabla 9: Características de los tipos de organización.	112
Tabla 10: IED en los Estados de la Región Sur de México 1994-2000 (cifras en miles de dólares).	145
Tabla 11: Distribución de la IED por sectores económicos.	146
Tabla 12: Ramas económicas receptoras del IED.	147
Tabla 13: Pueblos del Estado de Oaxaca y su representación porcentual.	152
Tabla 14: Número de encuestas por municipio.	153

Siglas	Definición
➤ CIEPAC	Centro de Investigación Económica y Política de Acción Comunitaria.
➤ CONAPO	Comisión Nacional de Población.
➤ DIGEPO	Dirección General de Población.
➤ FONAES	Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Solidarias.
➤ FUNDAMECA	Fundación Mexicana para la Calidad Total.
➤ IED	Inversión Extranjera Directa.
➤ IEE	Instituto Estatal Electoral.
➤ INAFED	Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal.
➤ INEGI	Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.
➤ INI	Instituto Nacional Indigenista.
➤ NAFIN	Nacional Financiera.
➤ PEA	Población Económicamente Activa.
➤ PRODESCA	Subprograma de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural.
➤ PROMUSAG	Programa de la Mujer en el Sector Agrario.
➤ SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
➤ SEDAF	Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Forestal.
➤ SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social.
➤ SEDIC	Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial.
➤ SEGOB	Secretaría de Gobernación.
➤ SE	Secretaría de Economía.
➤ SEMARNAP	Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca.
➤ SIEM	Sistema de Información Empresarial Mexicano.
➤ SNIM	Sistema Nacional de Información Municipal.
➤ STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

INTRODUCCIÓN

Las empresas¹ adquieren un papel importante dentro del desarrollo económico de una región, esto se debe al uso de los factores productivos: tierra, trabajo y capital². La finalidad de las empresas es crear o producir bienes que satisfagan las necesidades de los consumidores, al efectuar dicha actividad, se generan innumerables fuentes de empleo que ayudan a mejorar el nivel de vida de los pobladores, generando además, un crecimiento económico de la comunidad en su conjunto.

Sin embargo, en la Región Mixteca Baja y en especial en las poblaciones pertenecientes al Distrito de Huajuapán de León, existen factores que influyen en la calidad de vida de las personas que habitan en la región, entre estos factores se encuentra: la cultura, el nivel de educación, la alta marginación, el retraso económico por la carencia de industrias y, el alto precio de los productos de la canasta básica³ debido a la intermediación de los mismos.

Dentro de éstos factores, la cultura es un agente primordial en el desempeño de empresas foráneas instaladas en la región. La cultura, es un conjunto de elementos relacionados entre ellos mismos y con el medio que los rodea⁴. De acuerdo con el autor Arias Galicia, cuando un empresario crea una empresa en una nueva localidad, debe tener un conocimiento previo acerca de la cultura de la población a donde va a incursionar. Esto, debido a la posible incompatibilidad en las costumbres, ideales, visión, misión y demás factores, que determinan el nivel de desempeño laboral del empleado.

Al conocer el empresario los factores culturales existentes en una región, podrá ser líder del grupo de trabajo que desea formar, así como implementar una cultura laboral que conjugue los dos perfiles “empresario-empleado” para facilitar el logro de los objetivos empresariales.

De acuerdo con el Instituto Estatal Electoral (IEE), la Mixteca es un territorio donde el 61.33% de sus poblaciones pertenecen al régimen de usos y costumbres, y el 38.67% restante se rige bajo partidos políticos. Dicha situación, demuestra la importancia que tienen las

¹ En el desarrollo de la tesis, la palabra empresa tendrá sinónimos como: organización, unidad económica, ente económico y firma.

² Arroyo Ortiz Juan Pablo, Cultura Empresarial: Formación básica de empresarios para una mayor productividad, 2002, p. 14-15.

³ Productos de canasta básica: huevo, leche, frijol, arroz, aceite, etc.

⁴ Frishchnecht Federico, La gerencia y la empresa, 1985, p. 24-30.

tradiciones y costumbres en la región, ya que para gobernar y organizar sus pueblos, se rigen por ellas. Los habitantes del Distrito de Huajuapán de León, presentan una serie de valores que llevan profundamente arraigados en el subconsciente, son fundamentales para la unión social, la preservación moral y ayudan a la convivencia humana cotidiana.

Todos éstos factores y otros como: la escasez de mano de obra calificada⁵, la situación geográfica de la región, el tamaño de población, los sectores productivos, el nivel de marginación y migración, deben ser estudiados para determinar el grado de influencia que tienen en el sistema de gestión.

En la presente tesis se realiza una investigación sobre los factores culturales que prevalecen en el Distrito de Huajuapán de León, y sus repercusiones en el ámbito empresarial tanto de empresas locales como foráneas, haciendo un especial análisis en las empresas foráneas para conocer por qué no han tenido éxito en la región, a pesar de existir mano de obra barata y la necesidad de fuentes de trabajo.

ORGANIZACIÓN DE LA TESIS

En este contexto, el trabajo se divide en 5 capítulos y un apartado de conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo 1, llamado Marco Teórico, se provee de un marco de referencia para sustentar la importancia de la cultura regional en un sistema de gestión empresarial.

El capítulo 2, denominado Metodología, aquí se realiza la formulación de las hipótesis, se determina el objetivo general, los objetivos específicos, se especifican las variables de estudio, las técnicas de investigación a utilizar y la determinación de la muestra.

El capítulo 3, titulado Estudio de la Región Mixteca Baja: Distrito Huajuapán, se hace un análisis de la situación cultural y económica que predomina en las comunidades que conforman el campo de estudio.

⁵ Información Estadística del INEGI y resultados de la investigación.

En el capítulo 4, llamado Estudio de las empresas del Distrito de Huajuapán de León, se presenta un análisis empresarial de la región. Así mismo, se ilustra la influencia que tiene la cultura regional en el cierre de empresas maquiladoras.

El capítulo 5, titulado Resultados de la investigación, se señalan los indicadores de las variables de estudio, tipos de organizaciones predominantes en la región por efecto de la cultura, y se establecen los factores culturales que inciden en el funcionamiento de una empresa.

Finalmente, se presenta un apartado de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Cultura en la empresa

La cultura es un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse, características de una sociedad particular⁶. Schein (1990) define a la cultura como un esquema de suposiciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo, conforme aprende a lidiar con sus problemas respecto a la adaptación externa y a la integración interna; dicho esquema ha dado resultados suficientes para ser considerado válido y, por ende, debe enseñar a los nuevos miembros la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas mencionados.

Cuando un empresario incursiona en un nuevo país, entidad federativa o región, debe capacitarse para ello, pues existen variantes culturales que pueden representar una limitante en el funcionamiento de la empresa. En la preparación debe incluirse a la familia para evitar desajustes emocionales, los cuales pueden ser nocivos no sólo para la calidad de vida de las personas sino también para la efectividad en el trabajo⁷. En México, algunos de los aspectos culturales son los siguientes, tabla 1.

Tabla 1
Aspectos de la cultura mexicana

Rasgo	Descripción
Dirección / supervisión	Tradicionalista, gran respeto a la autoridad y actitud servil.
Control	No existen sistemas de control y verificación a excepción de empresa grandes.
Estética	Apreciación de lo romántico, artístico, musical y místico.
Ética	Uso de la diplomacia para evitar la pérdida de prestigio o confrontación.
Sistema de valores trabajo / placer	En una vida equilibrada, el placer y el trabajo son importantes. El trabajo es visto como una necesidad de sobrevivir, es esencial tener tiempo para familiares y amistades. Se incluye en la empresa a familiares y amistades, especialmente en pequeñas empresas.
Sensibilidad	Mucha sensibilidad, las críticas al trabajo se toman como personales.
Competencia	No existe competencia entre individuos, se prefiere un ambiente amistoso y sin conflictos.
Tiempo	Es visto como guía de actividades diarias, no hay sentido de urgencia.

Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro "Comparaciones entre algunos aspectos de las culturas mexicana y norteamericana", Eva Kras (1986), p. 281.

⁶ Federico Frishchnecht, La Gerencia y la empresa, 1985, p. 24-30.

Keith Davis, Comportamiento humano en el trabajo, 2001, p. 497-519.

⁷ Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, 2000, p. 283.

De acuerdo con Arias Galicia, los seres humanos viven en sociedad y por ello se enfrentan a tres problemas:

- Relaciones con el medio circundante: para que las personas logren satisfactores a sus necesidades primarias necesitan instrumentos y utensilios, es decir, requiere de tecnología a fin de lograr mayor número de satisfactores y con mayor rapidez.
- Relaciones de cada miembro con el resto del grupo: existen momentos en los cuales la vida de las personas depende de los demás o en los cuales sus motivaciones pueden chocar contra los otros elementos del grupo. Para facilitar las relaciones, los grupos establecen ciertas pautas de conducta a fin de regular las relaciones individuales. Para lograr satisfactores se requiere además de utensilios y herramientas, coordinación e integración de esfuerzos.
- Relaciones con otros grupos: es necesario coordinar las actividades del grupo frente a otras colectividades.

Todas las sociedades requieren, para tener éxito en las relaciones indicadas: lenguaje, tecnología, reglas relativas al gobierno, al trabajo, a la propiedad y al comercio así como sanciones y recompensas; requieren conocimientos científicos y tecnológicos; la cultura surge de la propia naturaleza humana⁸, lo anterior proporciona pautas de comportamiento.

Un directivo debe estudiar la cultura debido a que las organizaciones se encuentran inmersas en un medio cultural del cual no pueden sustraerse. La cultura influye sobre la empresa y viceversa, sin embargo, la propia organización puede constituir una subcultura.

El estudio de la cultura es importante para el directivo porque según Pfiffner y Sherwood (1970)⁹:

- Facilita la comprensión del funcionamiento de las organizaciones: las formas de comportamiento pueden ser comprendidas sólo cuando se analiza la cultura del individuo. Con frecuencia, en México se implantan procedimientos, políticas o métodos muy exitosos en otros países, sin embargo éstas modalidades han tenido resultados menores a los esperados o resultan contraproducentes debido a que choca contra alguna premisa cultural.

⁸ Ídem, p. 284.

⁹ Ídem, p. 286

- Le ayuda a predecir la conducta: las premisas socioculturales determinan cómo debe comportarse una persona en cierta situación.
- Constituye un sustituto de la experiencia: si se conocen algunas de las pautas culturales, la persona puede integrarse y ser más fácilmente aceptada por el grupo.
- Facilita los cambios: las tradiciones, los ritos, las costumbres, etc., tienden a dar cierta estructura a la organización, pero ésta, necesita en ocasiones efectuar cambios rápidamente para adaptarse a las demandas de la competitividad, es decir; requiere flexibilidad. Si se conocen las premisas culturales pueden evitarse conflictos y facilitarse los cambios.

Arias Galicia, establece en su obra “Administración de Recursos Humanos” que existen tres subsistemas en los aspectos culturales de una sociedad¹⁰:

- Subsistema ideológico: se refiere a creencias, ideas, valores¹¹; es decir, a la filosofía y los modos de ver el universo imperantes en una cultura.
- Subsistema sociológico: la sociedad debe establecer principios para coordinar las relaciones entre los diversos miembros, así como aquellos de índole externa. Para ello se vale de ciertos medios como las Normas¹², las cuales conllevan a un sistema de sanciones y recompensas para quienes la violen o adopten. Éste sistema tiene por objeto propiciar el aprendizaje. Las Costumbres¹³ proporcionan seguridad al individuo y sirven para identificar a los miembros de un grupo cultural y proporciona cohesión del mismo. El conocimiento de las costumbres permite a un forastero adaptarse más rápidamente y no violar la etiqueta del grupo en cuestión.
- Subsistema tecnológico: la tecnología empleada por una cultura, requiere ciertas formas de comportamiento e implica frecuentemente una metamorfosis en los valores, las normas, el lenguaje, etc., y en muchas ocasiones repercute en toda la cultura en general. Éste sistema permea las actividades de producción e influye por medio de contactos sociales en las actitudes, valores, costumbres, etc., del grupo.

“El hombre se considera como un sistema que opera mediante una serie de transacciones o intercambios con su medio circundante. El individuo nace con un equipo de

¹⁰ Ídem, p. 287-293

¹¹ Todo aquello que la sociedad o el individuo considera como una situación ideal, debiendo luchar para lograrla.

¹² Reglas de conducta o preceptos para regular la interacción de los individuos, así como entre éstos y las instituciones.

¹³ Comportamientos repetidos cada vez que se presentan situaciones semejantes.

comportamientos, el cual va a ser enriquecido por la atmósfera cultural, alcanza su máxima expresión sólo dentro del contexto social, pues individuo y sociedad no son términos contrapuestos sino complementarios¹⁴.

Arias Galicia determina que una cultura puede presentar subculturas¹⁵:

- Regional: se refiere a las diversas zonas geográficas, en cada región se encuentran elementos culturales propios de la misma.
- Ocupacional: la ocupación es importante en la vida del ser humano, pues determina su estatus, clase social, remuneración, etc. Cada ocupación requiere de un entrenamiento, el cual imprime su sello en la personalidad del individuo, en la práctica implica dirigir la atención hacia determinado segmento del universo. Cada ocupación tiene su propia jerga, tecnicismos, ritos de iniciación, símbolos de estatus y valores.
- Organizacional: la tecnología, el ramo de actividad, ocupaciones principales, división del trabajo, procedimientos especiales, etc., determinan una subcultura propia de la empresa.

1.1.1 La cultura de la pobreza

Según el científico colombiano Rubén Ardila (1979) la psicología social de la pobreza se caracteriza por lo siguiente:

- Lenguaje: limitaciones verbales con poca capacidad de análisis y de abstracción.
- Sentido del tiempo: los pobres están enraizados con el presente y se muestran indiferentes al futuro, ya que resulta ambiguo, vago y sin estructura.
- Centro de control: los pobres creen estar más sujetos a los factores externos, ambientales, en gestión y la determinación de su propia vida. Las personas están menos alertas a ciertos aspectos del ambiente que proporcionan información útil sobre la conducta futura, no toman las medidas necesarias para mejorar las condiciones en las que viven, no se preocupan acerca de sus capacidades, logros o fracasos.

1.1.2 La cultura organizacional y la estructura

La serie de creencias y valores que constituyen la cultura organizacional originan comportamientos cotidianos de los directivos. Las personas que mantienen creencias y valores diferentes permanecen poco tiempo en la organización o terminan por adaptarse

¹⁴ Ídem, p. 293.

¹⁵ Ídem, p. 294-295

paulatinamente¹⁶. Así la cultura va reforzándose, se establece una retroalimentación positiva. Cambiar la cultura organizacional significa transformar dichas creencias y valores, firmemente enraizados en las mentes de la mayoría de los miembros de la organización, iniciando con quienes tienen el poder formal.

La cultura es el sistema dominante de creencias y valores puestos en práctica dentro de una organización, dicha cultura puede facilitar o restringir la competitividad y el desempeño de la empresa. La propia organización decide cuál es la cultura deseada y efectúa intervenciones para lograrla.

Según Arias Galicia, existen diversas clasificaciones respecto a los elementos integradores de la cultura organizacional:

- La relación de la organización con el entorno: puede ser cuidadosa con respecto a la ecología o no darle importancia, responsabilidad social de creación de empleos, cumplimiento a la legislación y atención a clientes.
- La naturaleza de la actividad humana: aquí se ven las filosofías X, Y y Z.
- La realidad y la verdad: en algunas organizaciones la realidad sólo se ve por medio de los jefes, en otros lados, la investigación tiene la función de explotar la realidad y tomar decisiones más certeras.
- El tiempo: la organización puede orientarse al pasado (no cambiar modos de operación que han tenido éxito), al presente (reacciona a las presiones cotidianas) o al futuro (implica planeación estratégica a fin de influir en la producción del porvenir y evitar sobresaltos).
- La naturaleza humana: se cataloga a las personas como irresponsables, enemigos del trabajo, etc., ó interesados, responsables, etc.
- Las relaciones interpersonales: ¿cuáles son las formas correctas de relacionarse?, las relaciones entre los diversos estatus son muy informales y en otras, los subordinados deben de dirigirse al superior con mucha ceremonia.
- La homogeneidad y la diversidad: buscar ideas, enfoques, experiencias, etc., semejantes entre los miembros del grupo o aprovechar las diferencias a fin de generar más ideas y dar mayor riqueza a los puntos de vista.

¹⁶ Ídem, p. 305

Hernández Espinosa determina que la cultura de las organizaciones exitosas presentan lo siguiente¹⁷:

- Realizan esfuerzos para comunicarse constantemente con todas las partes interesadas (clientes y trabajadores).
- Centralizan la formulación de políticas pero descentralizan la ejecución.
- Emplean mecanismos de integración.
- Invierten fuertemente en su factor humano.
- Mantienen una orientación constante hacia los resultados y el mejoramiento constante.

Para realizar el cambio de la cultura organizacional es necesario partir de la misión, visión y valores. La transformación de la cultura será más aceptada si las personas que dirigen y conducen la organización, experimentan presiones tanto internas como externas para cambiar.

Los directivos se involucran en el cambio y están deseosos de experimentar con nuevos procedimientos e ideas. Se utilizan como motores del cambio personas comprometidas con la misión, objetivos, procesos, técnicas, servicios de la organización, es decir, adoptan un papel de solucionadores de problemas; existe interés en obtener resultados tangibles a mediano y largo plazo¹⁸.

1.1.3 Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es importante para el éxito de una empresa puesto que ofrece una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización, es fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, lo cual brinda una sensación de seguridad a los miembros; el conocimiento de la cultura organizacional (CO) ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para los hechos que de otro modo parecerían confusos¹⁹.

¹⁷ Hernández Espinosa Victor, Administración de Recursos Humanos, 2000, p. 310-312.

¹⁸ Ídem.

¹⁹ Stoner James, Administración, 6a. Edición, 1996, p. 197-199.

Las culturas contribuyen a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas, atraen la atención, transmiten una visión y suelen honrar como héroes a los individuos más productivos y creativos, los cuales al ser reconocidos y retribuidos son identificados como modelos a seguir.

Ninguna cultura es mejor que la de otra empresa; la cultura depende evidentemente de los objetivos, de las metas, industria y competencia de una organización así como de otros factores de su entorno²⁰.

El acuerdo con la cultura de una organización debe resultar en un mayor grado de cooperación, aceptación de la toma de decisiones y el control, comunicación y compromiso del empleador; esto es probable cuando una empresa busca conscientemente crear una cultura que favorezca al desempeño y elimine barreras para alcanzar los objetivos de la empresa.

Si las organizaciones pretenden crear y administrar conscientemente su cultura, deben ser capaces de comunicarla a sus empleados, especialmente a los de reciente contratación. La gente suele estar más dispuesta a adaptarse cuando le interesa complacer a los demás, obtener su aprobación y conocer su nuevo entorno de trabajo.

Cuando las personas se unen en un grupo de trabajo, pasan a formar parte del sistema social de una organización, éste es el medio por el cual se relacionan con su mundo de trabajo. Existen otros factores culturales de suma importancia, éstos son la ética laboral y las actitudes de las empresas respecto de la responsabilidad social.

La cultura organizacional es catalogada en la actualidad como una herramienta que promete brindar a la organización una mejor relación laboral y social entre los integrantes de un grupo, repercutiendo en la productividad, así como en la mejora de otros aspectos que influyen en el buen desarrollo de la empresa²¹.

La cultura organizacional se comparte y proporciona una particular forma de trabajar, genera reglas y normas de conducta; es impulsada y guiada de una manera inicial por los

²⁰ Ídem.

²¹ García Córdoba Fernando, *Administrare Hoy*, 2000, p. 23.

Arroyo Ortiz Juan Pablo, *Cultura Empresarial: Formación básica de empresarios para una mayor productividad*, 2002, p. 12-52.

fundadores del grupo; influyen en el comportamiento del grupo hacia la sociedad y es un patrón mental que legitima la actividad del mismo grupo. En una empresa se puede observar la cultura organizacional en manifestaciones que tiene la misma; lo que se manifiesta en un reflejo de sus elementos que comparten los miembros de la organización.

El Mtro. Fernando Galicia Córdoba establece que los elementos por los que está conformada la Cultura Organizacional son los siguientes:

- Valores
- Creencias
- Presunciones básicas

Los valores son elementos centrales de la cultura, son aquellos que se consideran importantes y que justifican la existencia de la misma. Los valores indican lo que debe ser, frente a lo que es, y las acciones que se lleven a cabo en la empresa estarán orientadas en torno a éstos. Los valores establecen directrices al comportamiento diario de las personas, no son dirigidos y además no están redactados, si se refuerzan por toda la organización crean un sentido de identidad. Si los valores son fuertes, conformarán una guía para la selección y dirección del personal por lo que destacarán lo que es importante y orientarán las decisiones y las acciones. Los valores son el elemento nuclear de la cultura, la médula y los cimientos, los demás elementos se integran entorno a esta.

De acuerdo con Beascochea (1985), a *las creencias* se les entiende como lo que es verdad, lo que es verdadero para dirigir una organización. Son sentimientos propensos a la acción que influyen en la percepción, interpretación e integración de las sensaciones y en la manera de pensar, opinar y comportarse; en este sentido, las creencias son las proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas dentro de un sistema cultural o lo que los miembros de un grupo toman por cierto.

La mayoría de las veces las creencias surgen de una relación causa –efecto, se piensa que si se realiza cierta actividad (causa) se obtendrá algún beneficio o cierto resultado (efecto). La creencia es la verdad del sujeto o grupo, y cuando ésta se prueba y obtiene reiterativamente éxito, constituye una presunción. Schein (1989) dice que las presunciones básicas son la esencia, lo que la cultura realmente es. Una de las presunciones que hay, es que al jefe nunca se le contradice, ya que es el esquema de pensamiento del subordinado.

Las presunciones básicas son los esquemas de pensamiento y de acción profundamente admitidos por la mayoría de los miembros de la organización, y cuando se logra que afloren, el modelo cultural se vuelve de pronto más claro y se comienza a sentir que realmente se entiende lo que ocurre dentro del grupo y por qué.

Los valores, creencias y presunciones básicas relativos a la organización, están presentes en los aspectos conceptuales, conductuales, estructurales y materiales de la empresa. En este sentido son cuatro las dimensiones en las que la cultura organizacional de una empresa puede expresarse²²:

1. Manifestaciones simbólico-conceptuales: como la cultura espiritual de grupo; es decir, expresan las creencias y valores fundamentales del grupo mediante conceptos e imágenes.
 - ▶ Filosofía
 - ▶ Símbolos
 - ▶ Mitos
 - ▶ Historia
2. Manifestaciones conductuales: como las formas de comportamiento diario de los miembros del grupo, referidas esencialmente a su interrelación con los demás.
 - ▶ Lenguaje
 - ▶ Comportamiento no verbal
 - ▶ Rituales
 - ▶ Formas de interacción
3. Manifestaciones estructurales: como la organización social; es decir, aquellas en las que de una manera directa pretende asegurarse el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
 - ▶ Políticas
 - ▶ Procedimientos
 - ▶ Normas
 - ▶ Sistema de estatus interno
 - ▶ Estructura de poder

²² García Córdoba Fernando, *Adminístrate Hoy*, 2000, p. 23.

4. Manifestaciones materiales: como la cultura material y económica; esto es, todos los recursos físicos con y en los que se realizan las actividades de la organización.

- Equipo y tecnología
- Instalaciones
- Mobiliario
- Producto (s)

Este conjunto de manifestaciones culturales conforman la identidad de la organización, expresándose de esta manera los valores y las creencias que tiene la misma, siendo así diferente a las demás; no deben confundirse los principios y creencias básicas con la manera de comportarse, ni con los ritos y signos externos; unos y otros son manifestaciones de la cultura, pero no constituyen a la cultura misma²³.

Las organizaciones de éxito tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura la cual tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta; el estilo se refiere a la forma en que se hace algo y el estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador.

La cultura organizacional incluye lineamientos que dan forma al comportamiento, cumple con varias funciones importantes al²⁴:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Los siguientes puntos se consideran importantes para el desarrollo de una cultura organizacional²⁵:

- Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aún cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho.

²³ Ídem.

²⁴ Adriana de Souza, P.A. & Partners, Cultura Organizacional, 1998, p. 1-17.

²⁵ Ídem.

- Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de necesidades del cliente.
- Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
- Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el factor más importante de la empresa, y considera como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.
- Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con el frente de batalla.
- Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- Organización simple, contar solo con el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.
- Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser un ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran la comunicación, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo la cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes.

1.1.4 Cultura y organizaciones mexicanas

Eva Kras (1991) determina que los fenómenos culturales se dividen (entendidos como formas y creencias sociales que afectan la manera de llevar a cabo los negocios en México) en dos: en aquellos cuya preservación es vital para la sociedad en su conjunto y por tanto para las empresas; y otros que pueden ser considerados un freno para la modernización, tanto en la sociedad como en las organizaciones. Dentro de los primeros, se encuentra la familia; que proporciona a los individuos lazos de confianza, responsabilidad, afiliación, apoyo emocional; y en los segundos la religión, la cual ofrece consuelo, tranquilidad y una

aceptación del destino, es además una base social que da cohesión al grupo y permite que se difundan los valores fundamentales que determinan la autoimagen del individuo en su relación con los demás individuos del grupo social y con la naturaleza. Ambos, provocan relaciones interpersonales peculiares y diferentes a las de otros países, que hacen que el trabajador mexicano se sienta motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. Esto es muy importante y trasladado a la empresa, en una situación de relación laboral obliga a prestar mucha atención al cuidado de las relaciones personales si se desea lograr la máxima eficiencia y productividad.

Las relaciones interpersonales son tan importantes en la cultura mexicana que es necesario analizarlas tomando en cuenta cuatro aspectos:

- *La persona vs. la tarea:* Sobre el primer punto, se afirma que en los países altamente industrializados se le da prioridad a la tarea, y la persona es sólo un medio para realizarla, ésta puede ser sustituida, pero la tarea debe ser realizada siempre. Para el mexicano esto es una deshumanización del trabajo que resta importancia al individuo, reduciéndolo a una herramienta, el trabajador mexicano necesita ser reconocido como un ser pensante con conocimiento sobre la tarea que realizará. El tomar en cuenta este valor y necesidad del trabajador mexicano, traerá un funcionamiento exitoso de la organización.
- *La sensibilidad emocional:* El mexicano tiene una gran sensibilidad emocional, la cual tiene varias manifestaciones cuando se encuentra en una situación laboral, ejemplo de estas manifestaciones son sus ideas ingeniosas para resolver problemas en el proceso productivo; pero también como consecuencia de tal sensibilidad suele tomar la crítica acerca del trabajo como una cuestión personal; ante esto último, los gerentes, administradores y en sí todos aquellos que controlan y dirigen personal han desarrollado un arte sumamente sofisticado de diplomacia al tratar la crítica, para que el trabajador no se sienta atacado.
- *La etiqueta:* La etiqueta, entendida como una expresión de cortesía y consideración hacia los demás, en ciertas empresas donde se usa un estilo autoritario, a veces suceden algunos abusos, sobre todo, en trato con los empleados de los niveles más bajos. En estos casos, los empleados sienten que se les ha ofendido su dignidad y subvalorado su

trabajo y esfuerzo. Los empleados afectados de esta manera rápidamente pierden compromiso y lealtad hacia el trabajo.

- *El ambiente laboral:* El ambiente laboral que busca el trabajador mexicano es aquel que sea amistoso y no conflictivo, donde no exista confrontación, ni competencia, si no encuentra estos elementos ni siquiera un buen sueldo lo retendrá en la empresa.

El trabajador mexicano buscará un trabajo que le permita un equilibrio adecuado entre trabajo y vida familiar. Todos los valores culturales mencionados contribuyen a la preservación de la sociedad y de las organizaciones, pero hay otros que tienen un efecto negativo, sobre todo en las empresas; dentro de estos se encuentra algunos hábitos como la impuntualidad que caracteriza al pueblo mexicano, esta impuntualidad representa serios obstáculos para la modernización. Cada persona siente responsabilidad y lealtad hacia su jefe, pero muy poco interés lateralmente (hacia los compañeros de trabajo), a menos que se trate de un amigo.

El concepto de trabajo en equipo casi no existe y va en contra de los valores individualistas tradicionales de confianza personal y de reconocimiento dentro de la estructura jerárquica; el intentar cambiar este valor por el de reconocimiento del equipo, desempeño del equipo, planeación en equipo, toma de decisiones en equipo, sería un cambio radical para una sociedad basada en valores individuales. El reconocimiento de todos estos valores en la cultura mexicana ayudará a entender mejor la posibilidad de éxito que tienen los programas de calidad en el país.

Antes de proponer cualquier cambio en la organización del trabajo en México, se tiene que analizar con mucha seriedad los valores que dan cohesión a este grupo humano y permiten su reproducción como ente social, olvidarlos llevaría a un fracaso en los nuevos programas de organización del trabajo.

La cultura social (nacional) produce el amplio contexto en el que operan las organizaciones. Éste conforma el complejo sistema social de leyes, valores y costumbres en el que tiene lugar el comportamiento organizacional. El comportamiento de los empleados está en función de la interacción entre las características personales y el entorno que rodea a la persona (Kurt Lewin), parte de este entorno es la cultura social en que el individuo vive y trabaja, lo cual ofrece claves generales sobre la manera en la que se comportará una

persona con determinados antecedentes; las acciones de los empleados se ven fuertemente influidas por los roles que se les asignan y el nivel de estatus acorde con ellos²⁶.

De acuerdo con una investigación realizada sobre las culturas nacionales se obtuvo que las culturas difieren en cinco factores claves²⁷:

- Individualismo/colectivismo: el individualismo acentúa los derechos y libertades individuales, el colectivismo acentúa el grupo y valora la armonía entre los grupos.
- Distancia de poder: se refiere a que existen sólidos y legítimos derechos de toma de decisiones que distinguen a los administradores de los empleados.
- Elusión de incertidumbre: empleados de algunas culturas valoran la claridad y se sienten muy bien cuando reciben instrucciones específicas de sus dirigentes.
- Masculinidad/feminidad: las sociedades masculinas definen roles de género en forma tradicional y estereotipada, mientras que las femeninas tienen puntos de vista más amplios sobre la gran variedad de roles que hombres y mujeres pueden desempeñar en el centro de trabajo y en el hogar.
- Orientación temporal: algunas culturas acentúan valores como la necesidad de prepararse para el futuro, la importancia del ahorro y los méritos de la persistencia, es decir tienen una orientación a largo plazo, mientras que otras culturas valoran el pasado y acentúan el presente, con enorme respeto a la tradición y las necesidades de cumplir históricas obligaciones sociales, tienen una orientación a corto plazo.

En las organizaciones reside otra poderosa fuerza determinante del comportamiento individual y grupal; esta es la cultura organizacional la cual es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización, esta cultura pudo haber sido creada por sus miembros principales. La cultura organizacional representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores; es intangible, porque no se puede ver ni tocar, pero está presente y es muy penetrante ya que rodea y afecta a todo lo que ocurre en una organización.

1.2 Proceso administrativo

La administración se concibe como un proceso de aplicación de principios y funciones para la consecución de objetivos²⁸. Las diversas funciones del administrador conforman el

²⁶ Keith Davis, Comportamiento Humano en el Trabajo, 2001, p. 497-502.

²⁷ Ídem, p. 503-504.

proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado constituyen funciones administrativas, pero cuando se toman como una totalidad para conseguir un objetivo conforman el proceso administrativo.

Una función administrativa no es una entidad aislada, sino una parte integral de un conjunto mayor constituido por varias funciones que se relacionan entre sí. Cada una de las funciones administrativas, denominadas por Fayol como elementos de la administración, repercute en la siguiente y determina su desarrollo formando un ciclo, a medida que se repite el ciclo administrativo permite la corrección y el ajuste continuos mediante la retroalimentación.

El proceso administrativo está constituido por:

- ▶ **Planeación:** se refiere a la decisión sobre los objetivos, definición de los planes para alcanzarlos y programación de actividades.

Las empresas no improvisan, todo lo planean. La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones; determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben de cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; es un modelo teórico para actuar en lo práctico. La planeación se descompone en fases:

Determinación de los objetivos por alcanzar: los objetivos son resultados futuros que pretenden conseguirse en cierto periodo mediante la aplicación de recursos disponibles.

Toma de decisiones respecto a las acciones futuras: después de fijar objetivos, la tarea de la planeación consiste en establecer las acciones racionales necesarias para el logro satisfactorio de tales objetivos.

Elaboración de planes: existen tres niveles de planeación que son *estratégica*, enfoca la empresa como totalidad, es a largo plazo, genérico, amplio y es el plan mayor a que se subordinan todos los demás; *táctica*, es a nivel departamental, a mediano plazo y es más detallado. El *operacional* es realizada para cada tarea o actividad, a corto plazo, específico y analítico.

Algunas de las técnicas de la planeación son el cronograma, gráfica de Gantt y el PERT²⁸.

- ▶ **Organización:** recursos y actividades para alcanzar los objetivos (órganos y cargos), atribución de autoridad y responsabilidad.

²⁸ Chiavenato Idalberto, Administración, Proceso Administrativo: Teoría, Proceso y Práctica, 2001, p. 317-320, 131-134.

²⁹ Ídem. P. 320-344.

Organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno; es decir, dividir el trabajo o determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados (especialización), agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización), designar a las personas para que las lleven a cabo (cargos y tareas), asignar los recursos necesarios y coordinar los esfuerzos.

Existen técnicas de la organización como son los organigramas que reflejan la estructura organizacional (diagramas de organización), cuando se refiere a procedimientos se denominan flujogramas (diagramas de flujo o secuencia de operación)³⁰.

- Dirección: desempeño de los cargos, comunicación, liderazgo y motivación del personal, orientación hacia los objetivos.

El papel de la dirección es poner a funcionar la empresa y dinamizarla. Las personas deben ser utilizadas en sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para lograr los resultados que se esperan de ellas. La función de la dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización, es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización y de sus respectivos subordinados. Para dirigir a los subordinados, el administrador debe comunicar, liderar y motivar; la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar y cumplir todos los procesos que se sirven a los administradores para influir en sus subordinados buscando que se comporten de acuerdo con las expectativas para alcanzar los objetivos de la organización³¹.

- Control: determinación de estándares para medir el desempeño, corregir los desvíos o discrepancias y garantizar el cumplimiento de lo planeado.

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y distribuyó se ajusten lo más posible a los objetivos preestablecidos. Su esencia radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o resultados deseados. Lo esencial en un sistema de control es: un objetivo, un fin predeterminado, un plan, una línea de acción, un estándar, una norma, un criterio, una unidad de medida; un medio para medir la actividad desarrollada; un procedimiento para

³⁰ Ídem, p. 344-370.

³¹ Ídem, p. 371-384.

comparar tal actividad con el criterio fijado; algún mecanismo que corrija la actividad en curso par alcanzar los resultados deseados³².

El proceso administrativo es indispensable para una organización debido a que facilita su organización y optimiza sus recursos financieros, materiales, físicos y el factor humano. Las partes que lo integran, no pueden ser tratadas de manera aislada puesto que cada una de ellas repercute en la siguiente.

1.2.1 Dirección

Dirigir seres humanos es una parte importante de los esfuerzos de ejecución, la relación laboral entre el dirigente y los subordinados³³, afecta en forma significativa la satisfacción de los subordinados y los resultados que la empresa alcanza. Una dirección efectiva, activa la “voluntad de hacer” de una persona y transforma los deseos en logros exitosos, para tal efecto, el directivo requiere tener don de líder.

La dirección y gestión de una empresa comprenden dos funciones³⁴:

- Emprendedor o empresario: estrechamente ligada con la innovación y dirigida hacia el exterior de la empresa.
- Administrador, ejecutivo o gerente: todo aquel esfuerzo encaminado a reunir gente con diferentes conocimientos y destrezas en una misma organización.

Ambas tareas son complementarias y deben ser coordinadas y llevarse a cabo juntas.

La dirección o gestión se basa en algunos principios esenciales³⁵:

- Se refiere a seres humanos: su tarea es hacer a la gente capaz de lograr un resultado en equipo. El éxito de la empresa, depende de que logre hacer productivo al factor humano; alcanza su meta mediante el trabajo y son el vínculo por medio del cual las personas se ganan la vida y adquieren un estatus social.
- Está íntimamente relacionada con la cultura: la tarea es la misma, sin embargo la forma de llevarla a cabo en cada región es diferente, por ello se debe buscar en la tradición, historia y cultura, las bases de la administración.

³² Ídem, p. 385-393.

³³ Koontz Harold, Administración: Una perspectiva global, p. 513-522.,
Ichak Adizes, Ciclos de vida de la organización, p. 123-142.

³⁴ Juan Pablo Arroyo Ortiz, Cultura Empresarial: Formación básica de empresarios para una mayor productividad, 2002, p. 15.

³⁵ Ídem, p. 17 y 18.

- La empresa requiere del compromiso con metas comunes y valores compartidos: objetivos claros y unificadores, misión clara y amplia para lograr una visión común.
- La administración debe hacer a la empresa y a cada uno de sus miembros capaces de crecer y desarrollarse conforme a las necesidades y oportunidades.
- La empresa debe ser construida a partir de la comunicación y la responsabilidad individual.
- Los resultados existen fuera de la empresa: el resultado es la satisfacción del cliente.

“La función específica de la dirección (management) consiste en organizar los recursos de la empresa para lograr resultados fuera de la misma”³⁶.

El papel que desempeña el líder de una empresa para dar a conocer la cultura organizacional de la misma es de suma importancia, además el mundo de hoy es una sociedad llena de organizaciones, todas las actividades de ellas están dirigidas hacia la producción de bienes o a la prestación de servicios en donde todos los procedimientos que se llevan a cabo para obtenerlos son planeados, coordinados, dirigidos y controlados.

Las organizaciones se encuentran integradas por recursos materiales, financieros, tecnológicos y factor humano. La vida de todas estas personas depende de las organizaciones y a su vez, las organizaciones dependen del trabajo de las personas³⁷.

Las organizaciones son de tamaño, características, estructura y objetivos diferentes, pero en su mayoría tienen como finalidad el obtener lucro. Para que esto pueda efectuarse, el liderazgo desempeña un papel crucial en la adaptación exitosa de una organización al mundo cambiante. La mayoría de las organizaciones micro, pequeña y mediana adolecen de liderazgo, porque muchas empresas confunden el liderazgo con la administración, y en el peor de los casos creen que un líder es aquel que tiene el mando, control o responsabilidad³⁸.

³⁶ Ídem, p. 18.

³⁷ Espiricueto Islas María, Laboral, Octubre 2001, p. 62-64.

Phil Hodgson, Los hábitos de los grandes directivos, Análisis de las actividades directivas que conducen al éxito: visión, energía, compromiso y liderazgo, Financial Times, 1994, p. 15-16, 81.

³⁸ Ídem.

“El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que los individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas. Los tres elementos más importantes de la definición son influencia/apoyo, esfuerzo voluntario y cumplimiento de metas.

Sin liderazgo una organización no pasará de ser una confusión de personas y máquinas; así como una orquesta sin director sería apenas un conjunto de músicos e instrumentos. Una orquesta y todas las demás organizaciones requieren de liderazgo para el pleno desarrollo de sus más preciados bienes³⁹.

El liderazgo es el que convierte la potencia en realidad. La principal función de un líder es influir en los demás para que persigan voluntariamente objetivos definidos. Los rasgos que posee un líder efectivo son:

- Deseo de dirigir
- Seguridad en uno mismo
- Conocimientos de la administración
- Creatividad y originalidad
- Afectividad positiva (calidez)
- Flexibilidad y capacidad de adaptación
- Carisma
- Honestidad e integridad
- Impulso personal

Los tipos de habilidades de que se sirven los líderes son:

- Habilidades técnicas: conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.
- Habilidades humanas: capacidad para trabajar eficazmente con las personas y generar trabajo en equipo.
- Habilidades de conceptualización: capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como lo exigen los planes a largo plazo.

³⁹ Keith Davis, Comportamiento Humano en el Trabajo, 2001, p. 216-220.

Los líderes son necesarios, y los buenos líderes son valorados por sus organizaciones. Energizan a la fuerza de trabajo con atractivas visiones del futuro, guían a sus empresas en crisis difíciles, crean culturas empresariales de apoyo e incrementan el valor de las acciones.

Todo grupo de personas que se desempeña a nivel máximo tiene a la cabeza a un individuo empleando el liderazgo el cual posee lo siguiente⁴⁰:

- Capacidad de hacer un uso eficaz y responsable del poder.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
- Capacidad para inspirar a los demás.
- Capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

Si el líder no cuenta con estas capacidades difícilmente logrará un buen desempeño de los trabajadores de la organización, tener un ambiente de armonía y confianza entre ellos.

1.2.2 Las escuelas de dirección

Existen diferentes escuelas de dirección que han tratado de establecer una teoría que explique cuál es la mejor forma de dirigir y en la que un directivo pueda obtener mejores resultados en su organización; estas escuelas se muestran a continuación.

1.2.2.1 Escuela de la dirección científica

En la dirección científica el principal interés es la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico⁴¹. De acuerdo con Taylor Frederick (1911), sus principios consisten en el uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación grupales. La obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores.

Los principios fundamentales de esta teoría son:

- Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos (conocimientos organizados).
- Obtención de armonía en la acción grupal, en lugar de discordia.

⁴⁰ Koontz Harold, Administración: Una perspectiva global, p. 515-518,.

Espiricueto Islas María Esther, Ausencia de Liderazgo igual a ausencia de equipos de trabajo, Laboral, Octubre 2001, p. 62-68.

⁴¹ Frederick Winslow Taylor, Management Científico, 1986, p. 21.

- Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar del individualismo.
- Obtención mediante el trabajo de la producción máxima, no de una producción restringida.
- Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, a favor de su máxima prosperidad y de la compañía.

1.2.2.2 Teoría del comportamiento

En la teoría del comportamiento, Simon Herbert A. (1947) da un interés especial al comportamiento individual de las personas. Para explicar cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana y para ello se tienen las siguientes teorías:

Teoría de las necesidades de Maslow⁴²: las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia.

- Necesidades fisiológicas: Constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación, sueño y reposo, abrigo, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo.
- Necesidades de seguridad: Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Incluyen búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, escape del peligro. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.
- Necesidades sociales: Surgen en el comportamiento cuando las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, intercambios amistosos, etc.
- Necesidades de autoestima: Necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y evalúa a sí mismo. Comprenden la autoprotección, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, etc.

⁴² Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 1999, p. 71-76.

- **Necesidades de autorrealización:** Son las más elevadas, y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente.

*Teoría de los dos factores de Herzberg*⁴³: plantea la existencia de factores que orientan el comportamiento de las personas.

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administrativas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.
- **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Se relacionan con el contenido y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refiere a lo que hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Véase el siguiente cuadro 1:

Cuadro 1
Factores motivacionales e higiénicos

Factores motivacionales (De satisfacción)	Factores higiénicos (De insatisfacción)
1. Trabajo en sí.	1. Las condiciones de trabajo.
2. Realización.	2. Administración de la empresa.
3. Reconocimiento.	3. Salario.
4. Progreso profesional.	4. Relaciones con el supervisor.
5. Responsabilidad.	5. Beneficios y servicios sociales.

Fuente: Andrew F. Sikula, *Personal Administration and Human Resources Management*, Nueva York, John Wiley & Sons, Inc. 1976.

⁴³ Ídem, 76-78.

La teoría del comportamiento trata de demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general está fuertemente condicionada por los estilos que utilizan los administradores para seguir el comportamiento de las personas. Los estilos de administración dependen, de las convicciones de los administradores con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no sólo la manera de conducir las personas sino la forma como se divide el trabajo, se planean y organizan las actividades⁴⁴.

Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, cada una de las cuales se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas en las organizaciones. Por lo que dependiendo de la forma en cómo se comportan las personas de las diferentes comunidades de la región, dentro de las organizaciones se tendrá un estilo de administración que contribuya en un mejor desempeño.

McGregor, se preocupó por comparar dos estilos de administrar: un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática (teoría X), y en otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano (teoría Y)⁴⁵.

La teoría X: refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados⁴⁶.

La teoría Y: se basa en ideas y premisas actuales, es un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento intelectual y proporcionar orientación referente a los objetivos. La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales, ver cuadro 2.

⁴⁴ Chiavenato Idalberto, Administración, Proceso Administrativo: Teoría, Proceso y Práctica, 2001, p. 21 y 22.

⁴⁵ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 1999, p. 137.

⁴⁶ Towsend Robert, Más arriba en la administración, 1985, p. 99.

Cuadro 2
Supuestos de la teoría X y Y

Supuestos de la Teoría X	Supuestos de la Teoría Y
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las personas son perezosas e indolentes. 2. Las personas rehuyen al trabajo. 3. Las personas evaden la responsabilidad para sentirse más seguras. 4. Las personas necesitan ser controladas y dirigidas. 5. Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas. 2. El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar. 3. Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos. 4. Las personas pueden automotivarse y autodirigirse. 5. Las personas son creativas y competentes.

Fuente: Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración McGraw Hill, Santafé de Bogotá, 1999.

La teoría Z: consiste en la adaptación de las condiciones estadounidenses de prácticas administrativas japonesas selectas. Esta teoría plantea que se consigue una mayor productividad al implicar a los trabajadores en el proceso de la empresa. Los fundamentos en los que se basa son:

- La confianza: Lo que los trabajadores realizan a través de sus actividades, reflejo de su actitud de entrega y honestidad con la empresa.
- La sutileza: El jefe inmediato de acuerdo con las personalidades de sus trabajadores decide quién se acopla con quién y de esta forma organiza su forma de trabajo.
- La intimidad: El trabajador debe buscar el apoyo del grupo y, que esto se traduzca en relaciones sociales más estrechas.

Tanto la teoría Y como Z pueden utilizarse en las empresas de la Mixteca y, si se toma en cuenta la cultura regional que se tiene, se pueden obtener mejores resultados, ya que las empresas contarán con un ambiente de trabajo de mayor armonía y confianza.

Rensis Likert considera que cada empresa es diferente, por lo que hay que analizar primero el tipo de organización para poder determinar después qué tipo de dirección se debe de utilizar. Este autor aporta cuatro sistemas de Administración, pero considera que antes hay

que tomar en cuenta cuatro variables importantes dentro de las empresas para determinar el tipo de sistema a utilizar⁴⁷.

Las variables son:

- El proceso decisorio.
- La comunicación.
- Las relaciones interpersonales.
- Las recompensas y castigos.

Los sistemas de administración son:

- *Autoritario o coercitivo*: Es un sistema cerrado, autocrático y arbitrario. Su proceso decisorio: la alta dirección toma todas las decisiones; la comunicación no existe en este sistema; relaciones interpersonales: no se dan debido a que la alta dirección toma todas las decisiones; sistemas de recompensas: no existe.
- *Arbitrario o benevolente*: Es una autocracia disimulada. El proceso decisorio está en la alta dirección, pero hay cierta delegación en cosas que no son importantes; la comunicación es precaria, pero se hace creer que existe; las relaciones interpersonales se toleran; sistemas de recompensas: se presta más atención a los castigos solamente.
- *Sistema Consultivo*: Se hace por medio de participación. Proceso decisorio: participativo, se permite que la gente intervenga; la comunicación se da frecuentemente; las relaciones interpersonales son constantes; sistemas de recompensas: se utilizan más recompensas que castigos.
- *Participativo*: Es una democracia abierta. Proceso decisorio: se delega responsabilidad hasta donde es posible; la comunicación se lleva a cabo en todos los sentidos; las relaciones interpersonales son constantes y en gran parte del proceso se basa en ellas;

⁴⁷ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 1999, p. 141-147.
Francisco Arturo Montaña Sánchez, Liderazgo, Adminístrate Hoy, No. 79, 2000, p. 22-27.

sistema de recompensas: sólo se hace uso del castigo en cosas muy necesarias, pero constantemente se utilizan las recompensas, es más, este sistema se basa en ellas.

Likert considera que para adoptar un modelo de dirección primero hay que evaluar los puntos anteriores y al tipo de organización de que se trate, y en base a esto determinar qué sistema debe adoptarse. También considera que en una misma organización pueden adoptarse diferentes sistemas según el área funcional de que se trate. De todos los sistemas antes estudiados éste es uno de los más amplios y que todas las organizaciones pueden identificarse.

➤ *Análisis crítico:* Esta teoría es muy acertada debido a que considera que en la empresa hay diferentes tipos de personas, con diferente comportamiento y a la que hay que tratar, según sean sus condiciones. En ella se analizan grupos humanos que les gusta trabajar y no requieren de presión. Ejemplo: Teoría Y, personas poco participativas que no les agrada el trabajo como los individuos de la Teoría X. También se puede analizar a las personas que se encuentran entre las dos teorías y que corresponden a los supuestos de la teoría Z.

1.2.2.3 Ecología de poblaciones y dependencia de recursos

En esta teoría los directivos de las empresas deben tomar en cuenta los factores ecológicos al tomar decisiones, entendiendo por ecología la relación de los seres humanos y los demás seres vivos con su medio ambiente (tierra, agua y aire)⁴⁸.

El territorio mixteco se encuentra en el llamado paquete montañoso de Oaxaca en la Sierra Madre del Sur y la Sierra Madre de Oaxaca. Las sierras más importantes de la Mixteca son las de Tamazulapan, Nochixtlán y Peñoles al oriente; Coicoyán al poniente; Tlaxiaco al centro y Malinaltepec y Colotepec al sur. Este enclave cuenta con una gran red hidrológica, las temperaturas en el territorio Mixteco varían de 0 a 42° C, las cantidades de precipitación pluvial varían de 400 a 1000 mm anuales de acuerdo con las sub-regiones que se consideren. Los suelos actualmente están muy deteriorados⁴⁹.

⁴⁸ Davila, Teorías, Organizaciones y Administración, Enfonque crítico, 1985, Cap. 1.

Katz Daniel, Psicología social de organizaciones, 1977, Cap. 2, Las organizaciones y el concepto de sistema, p. 23-38.

⁴⁹ Universidad Tecnológica de la Mixteca
<http://www.utm.mx/mixtecos.html>

La agricultura es la actividad básica; se cultivan superficies menores a las dos hectáreas generalmente de temporal, bastante erosionadas o poco propias para cultivo. Los principales productos que se obtienen son maíz, frijol, trigo, ajo, tomate y cebolla además de aguacate y otros que se cultivan en el corral o se recolectan en el campo como las hierbas. Los recursos forestales se explotan a nivel individual con motosierras y se trabaja para los mercaderes; no existen aserraderos.

La ganadería es extensiva de especies menores (cabras y ovejas) e igualmente pobre; la minería prácticamente está en receso, porque actualmente no se explotan los recursos minerales que hay en la región. La explotación pesquera enfrenta problemas legales; sin embargo se consumen especies a nivel local cuya pesca se realiza de forma rudimentaria; la principal forma de la tenencia de la tierra es comunal.

En las zonas urbanas las actividades principales se concentran en el comercio de alimentos, ropa y en el sector de servicios. Las mujeres trabajan en el cultivo de la seda aunque es una actividad poco redituable. Se practica también el intercambio “trueque”, aunque está restringido sólo entre indígenas⁵⁰.

La migración es una de las consecuencias de la sobreexplotación de recursos naturales. La principal entrada monetaria la proporciona la población inmigrante, este fenómeno se comienza a dar desde el momento en que se registró la caída del comercio de la grana a finales del siglo pasado.

La Mixteca es la principal región expulsora de mano de obra existente en el país; la mayoría de este grupo va a trabajar a la zafra en Veracruz y Morelos, al corte de algodón en Sonora a la pizca de jitomate en Sinaloa a la construcción en el Distrito Federal o a los campos hortícolas de los Estados Unidos de América.

La Región de la Mixteca Baja es semiárida por lo que el clima no se presta para la siembra de muchas frutas, verduras y legumbres, además de que no cuenta con una buena infraestructura de caminos que pueda facilitar el traslado de productos tanto hacia adentro como fuera de la región. Esto representa un problema para las empresas ya que no cuentan con una buena ecología en esta región y por lo tanto no pueden depender de los recursos que aquí existen o se puedan generar, puesto que ello representaría un riesgo.

1.2.2.4 Escuela de estudio de la conducta humana

⁵⁰ INI, Etnografía contemporánea de los pueblos indígenas de México, Región pacífico sur, 1995, p. 131-155.

En esta escuela para tener una mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. Por ello es que mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren su realización; en tanto se controlen las otras variables de la producción.

Así es como la motivación se convierte en un elemento importante que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona⁵¹.

Si se analizan los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, se encuentran muchos factores desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación conlleva a tener en consideración los aspectos socioculturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y la individualidad de éste.

Walter Arana Mayorca, Psicólogo Organizacional determina que en una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración; comprender las características comunes de la gente dentro de una región es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador, sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y por ende el cumplimiento de los objetivos. El administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de la región en la que está ubicada su empresa, donde la motivación es un factor determinante.

Todo individuo posee una personalidad, las empresas también tienen su propia personalidad, una región posee ciertas características sociales y culturales; para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional.

⁵¹ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 1999, p. 95-117

1.3 Conducta y estilos de liderazgo en la Región Mixteca Baja

La Región de la Mixteca está situada en los Estados de Guerrero, Oaxaca y Puebla; de la parte de Oaxaca comprende Mixteca Alta, Mixteca Baja, Mixteca de la Costa (toda la costa chica del Estado incluyendo Jamiltepec y Juquila, hasta llegar a Huatulco) y numerosas poblaciones de los Valles centrales, así como algunas otras en el Istmo. La Mixteca Alta o de la Sierra se localiza en los distritos de Putla, Juxtlahuaca, Teposcolula, Etna, Zaachila, Tlaxiaco y Nochixtlán. La Mixteca Baja se ubica en los distritos de Huajuapán, Silacayoapan, parte de Juxtlahuaca y parte de Teposcolula.

El Estado de Oaxaca y especialmente la Región de la Mixteca Baja está compuesta por una población de características singulares: sensibilidad, religiosidad, capacidad manual, creatividad en el diseño y una unión interétnica en cada grupo que la distinguen de otras poblaciones del país (Álvarez Luis R., 1998). Lo último ayuda a que se den ciertos tipos de organización como lo es la Guelaguetza, El Tequio y la Mayordomía que caracterizan al Estado de Oaxaca de los demás. En el Estado existen tres estilos de organización los cuales se describen a continuación⁵²:

➤ *El Tequio*: existen muchas comunidades que obedecen leyes no escritas consuetudinarias, se obedecen tradiciones y costumbres que han existido por siglos, constituyéndose de tal modo derechos y obligaciones. Los usos y costumbres rigen desde los momentos más importantes hasta los más sencillos en las comunidades mixtecas y oaxaqueñas.

El tequio, se define como una participación obligatoria extensiva a todo el vecindario sin excepción, siendo organizada y dispuesta por la autoridad municipal que ejerce un riguroso control sobre la asistencia de los vecinos. Es de carácter obligatorio e implica solidaridad social.

En toda la Mixteca, los habitantes tienen el hábito del tequio, participando con ello en la organización del trabajo gratuito, voluntario y colectivo. Es una organización rigurosa y se constituye en una obligación para los ciudadanos; si no participan, se aplican sanciones (multas económicas, suspensión de beneficios, entre otros) que impone la autoridad.

⁵² Ortiz Castro Ignacio, TEMAS, Septiembre- Diciembre 2000, p. 56-64.

INI, Región Pacífico Sur, Etnografía Contemporánea de los pueblos indígenas de México, Secretaría de Desarrollo Social, 1995, p. 162-170.

SEP, www.sep.gob.mx

IEEPO, www.ieepo.gob.mx

► *La Guelaguetza*: es una expresión de los valores de la humanidad (solidaridad, fraternidad y armonía) que se conservan vivos en los pueblos. Es una colaboración personal, ayuda material o económica que presta el vecindario de un lugar a una persona, esto es, dar para luego ser digno de recibir.

De éste tipo de organización, se rescata la capacidad de dar del ser humano, la solidaridad como algo innato a la naturaleza humana, donde el hombre antes que egoísta es capaz de dar, pues su naturaleza así lo permite; además, el cooperar se da con gusto y se trabaja igual, por lo tanto el trabajo no es una maldición, un estigma, una fatalidad.

La Guelaguetza, es un acto de solidaridad social, de recíproca ayuda entre los componentes de una comunidad determinada, practicándose en función de las necesidades comunes y como resultante natural de la convivencia; cualquier miembro de la comunidad recibe en un caso dado la ayuda de los vecinos, tanto en dinero como en especie además del trabajo personal de estos; ayuda que el beneficiario está comprometido a prestar de igual forma, puesto que precisamente el rasgo distintivo de la Guelaguetza reside en la reciprocidad de los servicios o ayudas que se prestan en caso de necesidad o conmovido por algún hecho trascendente en la vida del individuo.

► *La Mayordomía*: comenzó a llamarse mayordomías a todas aquellas personas con capacidad económica para encargarse de costear las festividades del Santo Patrón de sus respectivas poblaciones. En ocasiones la aportación es en especie.

La Mayordomía ofrece solemnizar debidamente la festividad, dando cumplimiento a un *exvoto*⁵³.

Esta costumbre tiene carácter de ley entre los indígenas, mestizos, criollos y negros en el Estado de Oaxaca, año con año, congrega al poder civil representado por la autoridad municipal, al poder eclesiástico y a los comités de las diversas cofradías; éstas personas, proceden a designar al Mayordomo que ha de entrar en funciones, la elección se da en un ambiente de decisión colectiva y democrática.

El mayordomo al ser elegido, se convierte en organizador de todos los actos profanos y religiosos de la fiesta titular, en él recae la responsabilidad de todos los gastos. No obstante, recibe la ayuda o cooperación voluntaria de personas que desean formar parte de su comité, a ésta acción se le denomina "guezza".

⁵³ Promesa o solicitud hecha por personas que desean ser mayordomos del Santo patrón del pueblo como agradecimiento por algún favor o milagro realizado.

Uno de los objetivos del mayordomo es superar a su antecesor, sin ser esto obstáculo para que el desprendimiento, hospitalidad y fraternidad de los pueblos se haga patente. Dentro de la mayordomía, surge otra tradición: la *Cofradía*, la cual consta de dar alimentación de manera gratuita a los invitados que acuden a las festividades patronales de la comunidad. La cofradía, ofrece comidas colectivas para músicos, invitados, autoridades y vecinos; representa un dispendio, acredita la hospitalidad y fortalece las relaciones internas.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

H₀. Omitir los factores culturales en un sistema de gestión ocasiona el cierre de las empresas establecidas en el Distrito de Huajuapán de León.

H₁. Una empresa que considera los factores culturales regionales en su gestión empresarial, se consolida.

OBJETIVO GENERAL

Estudiar los factores culturales del Distrito de Huajuapán de León y su influencia en el estilo de gestión empresarial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar la infraestructura que tienen las comunidades y condiciones de sus empresas.
- Investigar el proceso administrativo que rige a las empresas.
 - Investigar y analizar la influencia de los factores culturales del Distrito de Huajuapán de León en la gestión empresarial.
- Estudiar el perfil de los empresarios y empleados de las empresas del Distrito de Huajuapán de León.
- Analizar la relación laboral patrón-empleado.

VARIABLES A ESTUDIAR

Para realizar la investigación se consideran las siguientes variables:

VARIABLES INDEPENDIENTES

Sexo:	Nivel poblacional de hombres y mujeres en la región.
Educación:	Nivel máximo de escolaridad predominante en las poblaciones.
Cultura:	Religión predominante, costumbres y tradiciones de las poblaciones.
Marginación:	Niveles de pobreza.
Infraestructura:	Servicios con los que cuenta la comunidad.
Tipo de industria:	Actividad económica de la población.
Nivel de migración:	Porcentajes de migración en las comunidades.

Variables dependientes

Organización en las comunidades:	Tipos de organización en las poblaciones.
Empresas:	Tamaño y giro de empresas predominantes en la región, empresas foráneas en la región, características, problemática a la que se han enfrentado.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

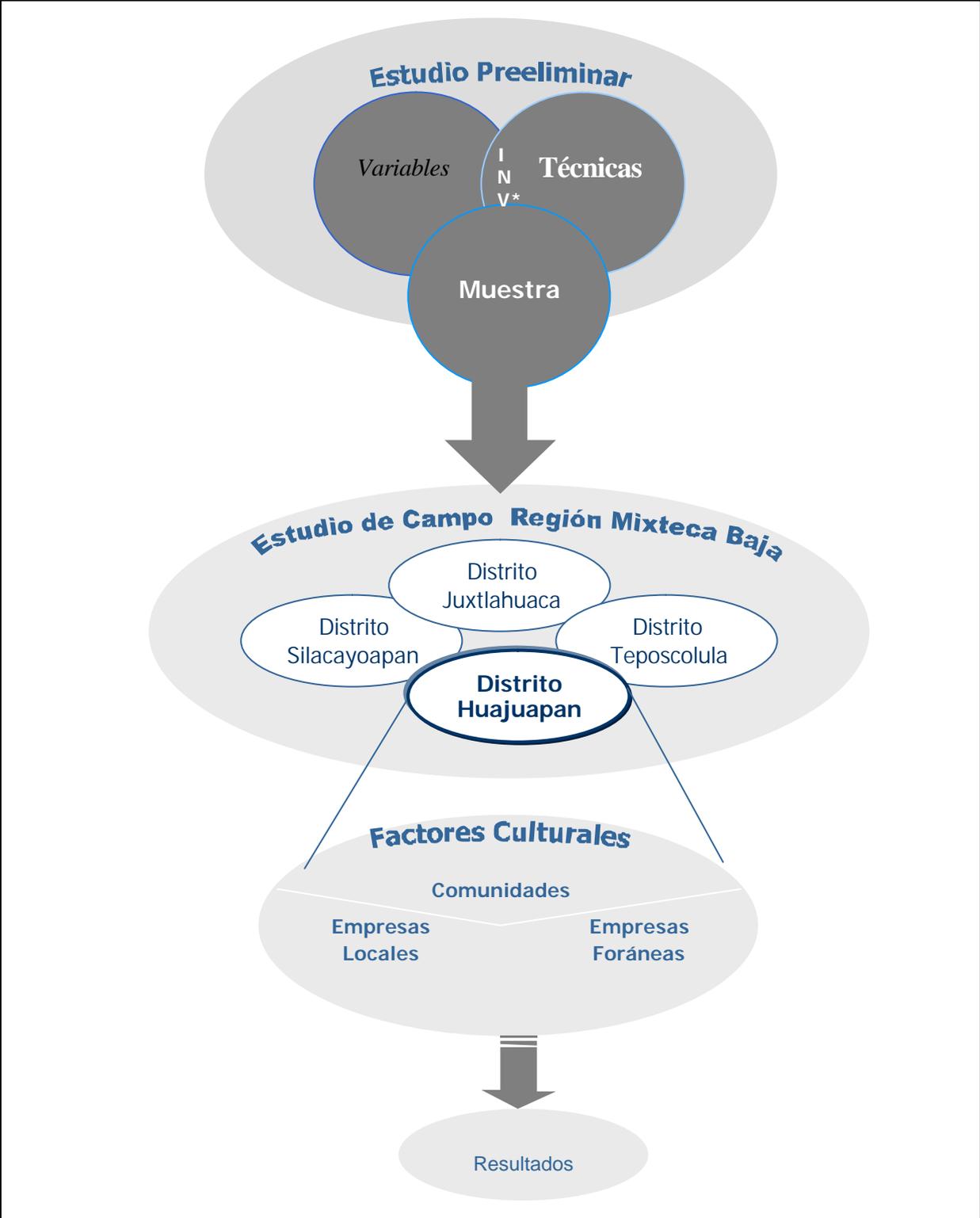
El estudio forma parte de las investigaciones realizadas en los Cuerpos Académicos: Investigación empresarial con tecnología avanzada en el Estado de Oaxaca y Estudios de la Cultura Mixteca del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades de la UTM.

Las técnicas utilizadas para la realización de esta investigación son: fuentes bibliográficas e investigación de campo, donde se analiza el aspecto cultural que impera en la Región de la Mixteca Baja y principalmente en el Distrito de Huajuapán de León, apoyada con encuestas aplicadas a empresas locales y foráneas que operan en la región (Anexo 1 y 5), además de entrevistas personales a los representantes de las comunidades (Anexo 2). La investigación es de tipo documental, de campo y exploratoria, ésta última debido a que el tema de investigación ha sido poco estudiado.

En el esquema 1, se muestra la metodología empleada para la realización de este trabajo. En él, se plasman los pasos a seguir para la realización de la investigación:

- Se analiza al Distrito de Huajuapán su contexto cultural y empresarial, para determinar las variables de estudio y las técnicas de investigación a aplicar.
- Basado en la incidencia de todas las variables de estudio que convergen en un mismo espacio territorial, se determina el campo de estudio.
- Se estudian los factores culturales de la región y empresariales del campo de estudio para determinar el grado de influencia en un sistema de gestión empresarial.
- Se presentan los resultados de la investigación.

Esquema 1
Metodología de la investigación



* Investigación.

Instrumentos utilizados para la investigación:

1. *Observación*: instrumento utilizado para corroborar los datos proporcionados por las personas entrevistadas con la situación real. Con tal instrumento se aprecia el comportamiento de las personas y las condiciones en las que realizan sus actividades.
2. *Entrevista*: para la recopilación de información en las comunidades se utilizó la entrevista estructurada, que consiste en crear un guión de preguntas sobre el tema a investigar.
3. *Cuestionario*: en la encuesta se utilizan cuestionarios estructurados que se proporcionan a los empresarios y empleados con la finalidad de obtener la información necesaria para realizar el análisis.
4. *Prueba piloto*: se aplica el cuestionario a diez personas con la finalidad de evaluar sus respuestas con respecto al ámbito de estudio, comprensión y tiempos de aplicación.
5. *Tipo de muestreo*: debido a la cantidad de micro y pequeñas empresas se eligió emplear el muestreo aleatorio simple.
6. *Fuentes Estadísticas*: se consulta en oficinas del Instituto Estatal Electoral (IEE), INEGI, SEDIC, INI, SEGOB de Huajuapán de León para solicitar información y revisar archivos estadísticos vía internet del INEGI, IEE, SE y SEDIC.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

La Región Mixteca Baja está integrada por 4 distritos y tiene un total de 75 municipios, representando así un campo de estudio muy amplio. Por tal motivo, se determina estudiar el distrito de mayor población y extensión territorial, obteniendo como resultado el Distrito de Huajuapán de León, que está integrado por 28 municipios.

Para conocer el número de empresas registradas en el Distrito de Huajuapán se revisaron archivos en páginas de internet del INEGI, SEDIC y la SE, y se acudió personalmente a las oficinas de las primeras dos instituciones con la finalidad de obtener mayor información. Sin embargo éstas instancias no cuentan con registros de empresas de manera regional o distrital sino en forma estatal, lo cual dificulta conocer exactamente el número de empresas que operan en el Distrito de Huajuapán de León.

Para cotejar la realidad de las comunidades pertenecientes al Distrito con información de archivos existentes sobre el número y tipo de empresas que se encuentran en las mismas,

se recurrió a la Presidencia Municipal de Huajuapán de León, en éste lugar no se encuentran registros o estadísticas completos y actualizados de la información solicitada.

Se revisaron archivos del SIEM, obteniendo registros de 455 empresas de los 28 municipios que comprenden el distrito. Se depura la información debido a la existencia de datos repetidos y se descartan aquellos donde una misma persona es la dueña de varios establecimientos similares o diferentes, llegando a un universo de 181 empresas pertenecientes a todos los giros.

A partir de este universo (finito⁵⁴) de 181 empresas, se obtiene una muestra probabilística para realizar una encuesta y conocer los factores culturales que influyen en el desarrollo operacional de las empresas, dirección empresarial y relación laboral que impera en el distrito.

Para determinar la muestra de empresas a encuestar se emplea el método de muestreo probabilístico⁵⁵:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

Variables	Descripción	Datos
n	Tamaño de la muestra	¿?
z	Nivel de confianza	1.96
N	Universo	181
p	Probabilidad a favor	50%
q	Probabilidad en contra	50%
e	Error de estimación	5%

⁵⁴ Se considera universo finito porque los elementos que la constituyen son menos de 500,000.

⁵⁵ Fisher Laura, Investigación de Mercados, 1996, p. 43 y 53

El nivel de confianza con el que se trabaja es de 95% (1.96), un error de estimación aceptado en los resultados de 5% y, una probabilidad a favor y en contra de 50% debido a que no se conoce la situación a investigar.

Sustitución:

$$\frac{(1.96)^2 * 181 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 (181 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

173.8324

1.4104

$$n = \frac{173.8324}{1.4104} = 123 \text{ encuestas.}$$

Debido a lo heterogéneo del universo, se procede a estratificar el universo, es decir, determinar el número de empresas a entrevistar en cada giro:

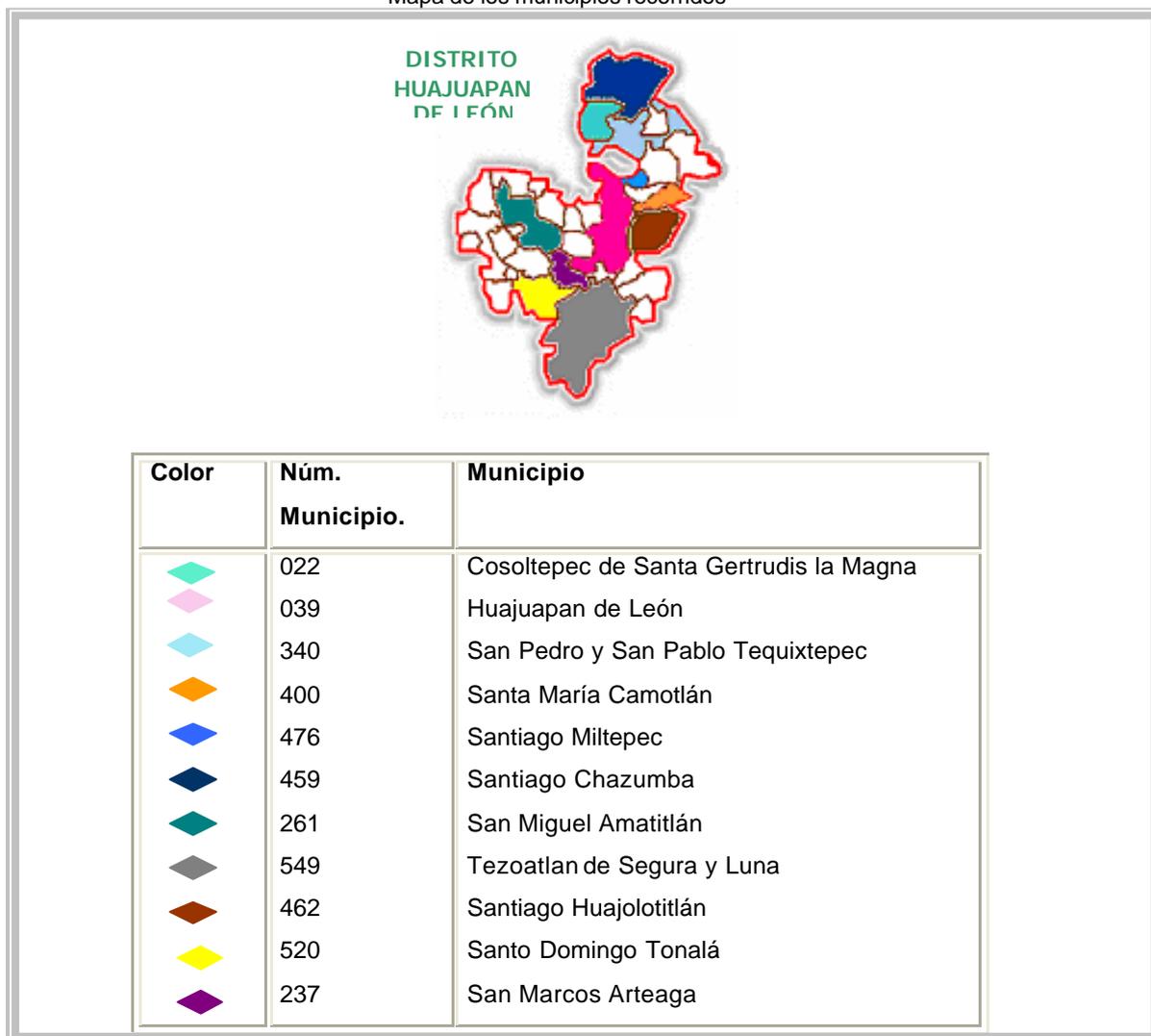
Cuadro 3
Muestreo probabilístico

Estratos	Clasificación	%	Núm. de empresas
Giro	Comercio	73.17	90
	Servicio	17.88	22
	Industria	8.94	11
Tamaño	Micro	95.3	117
	Pequeña	4.7	6

Una vez obtenida la muestra se procede a determinar las poblaciones a las que se acudiría para realizar la investigación, éstas son: Huajuapán de León, por ser la ciudad de mayor importancia comercial en la región; Cosoltepec, San Pedro y San Pablo Tequixtepec, Santiago Miltepec y Santa María Camotlán, figura 1; porque son municipios que se encuentran bajo el régimen de Usos y Costumbres. Abordar éstas poblaciones es de suma importancia porque proporciona un mayor número de datos sobre la cultura predominante en la región y conocer la infraestructura que presentan las comunidades.

También se eligieron las poblaciones de Santiago Chazumba, Tezoatlán de Segura y Luna, San Miguel Amatitlán, Santiago Huajolotitlán, Santo Domingo Tonalá y San Marcos Arteaga por ser municipios de mayor población y extensión territorial en el distrito, figura 1.

Figura No. 1
Mapa de los municipios recorridos



Para realizar la encuesta a las empresas, se determinó usar el proceso aleatorio simple, basándose en los registros obtenidos del SIEM y en los archivos que poseen las autoridades municipales sobre las unidades económicas establecidas en los municipios (Anexo 9).

Con respecto al resto de los municipios se determinó no visitarlos debido a los siguientes factores:

- Problemas socio-políticos; existen conflictos de poder y por lo tanto se encuentran tomadas las Presidencias Municipales.
- Poblaciones muy alejadas de la cabecera distrital, sin vías de comunicación accesible.
- Mal estado de las carreteras y caminos.

Al visitar las diferentes poblaciones se recurrió en primera instancia al Presidente Municipal para realizarle una entrevista sobre las condiciones en las que se encuentra la comunidad, además de solicitar las facilidades para realizar la investigación. Una vez recabada la información se procedió a su análisis, dichos resultados se presentan en el capítulo 2 y 3 (Ver Anexo No. 3: oficio de presentación).

Por considerar que las siguientes empresas maquiladoras han generado fuentes de empleo en la región, se analiza la situación a la que se han enfrentado los empresarios foráneos y las repercusiones que los factores culturales han tenido en ellas:

- Dos Lee Modas S.A. de C.V.
- Sociedad Triple "S"
- Corporación de Textiles Internacionales

Las entrevistas realizadas a las autoridades municipales y representantes de las maquiladoras, así como las encuestas aplicadas a las empresas establecidas en las comunidades pertenecientes al Distrito de Huajuapán, se llevaron a cabo entre los meses de Agosto y Septiembre del 2003, y Marzo y Abril del 2004.

C
A
P
Í
T
U
L
O

III

ESTUDIO DE LA REGIÓN MIXTECA
BAJA:
DISTRITO HUAJUAPAN DE LEÓN

2. ESTUDIO DE LA REGIÓN MIXTECA BAJA

2.1 Cultura

Por cultura se entiende al conjunto de leyendas, costumbres, creencias, tradiciones, moral, poemas, música, danzas rigurosamente autóctonas que tiene una determinada región⁵⁶. Sin embargo se puede interpretar en dos vertientes; por una parte se contempla lo artístico (danza, pintura, música, teatro y demás) y por otro lo considerado como un todo, es decir; la vida cotidiana. Para realizar la investigación se toma en cuenta la segunda vertiente, pues se estudia y analiza la forma en cómo la cultura influye en las actividades diarias que realizan las personas.

El pueblo Mixteco ocupa el segundo lugar en cuanto a población con un 27.38% en el Estado de Oaxaca, esto en relación a los otros 15 pueblos que se encuentran establecidos en la entidad (Anexo 8).

La Región Mixteca ha sabido mantener las bases de la herencia cultural de sus antepasados, esta base ha sido su tesoro y su fuerza para enfrentar desafíos. Las tradiciones y costumbres representan valores y principios que alientan la solidaridad, la fraternidad, fortalecen los lazos familiares, coadyuvan al fomento de la buena vecindad entre personas y comunidades, todo ello permite que los pueblos se mantengan arraigados a su tierra.

Existen valores místicos y espirituales que los indígenas han conservado como el mayor legado de la antigüedad; el sentido místico y espiritual por la vida y el mundo, está presente en sus fiestas, tradiciones, usos y costumbres, y son refrendadas cíclicamente por todos los miembros de la comunidad.

En la Región Mixteca Baja se encuentran formas de organización social y familiar como el **tequio**, el trabajo sin pago por la mejora de la comunidad; **el Sistema de Cargos**, donde se le enseña al individuo desde la juventud a servir a la comunidad, como el mayor privilegio y don de un individuo; **la Asamblea**, como el órgano auténticamente democrático, en el que realmente las autoridades, "mandan obedeciendo" y un sinnúmero de tradiciones y costumbres que, a pesar de tener ligeras variantes y cambiar de nombre, en muchas regiones se siguen llevando a cabo.

⁵⁶ Telésforo Mendoza, Monografía de Huajuapán de León, 1992, p. 136.

La región produce un sinnúmero de artesanías, dentro de las que sobresalen la orfebrería, tejido de palma, alfarería, tejidos, mantelería, cestería, platería, metalistería (latón, bronce, cobre), hierro, talabartería, cohetería, pirotécnica, papel picado, papel floral, lapidaria de ónix, tipografía popular, muebles tradicionales, jarcería, ceras escamadas, o labradas, jorongos, rebozos, alfarería de barro negro y figuras de madera talladas a mano⁵⁷.

De las siete regiones⁵⁸ que conforman el Estado de Oaxaca, la región Mixteca se encuentra integrada por 7 de los 30 distritos, sumando un total de 155 municipios, que representan el 27.19% de los 570 que conforman el Estado⁵⁹.

La Región Mixteca Baja se conforma por 75 municipios siendo 46 los pertenecientes al régimen de Usos y Costumbres⁶⁰, es decir un 61.33%, tabla 2; esto representa un dato importante ya que en más de la mitad de los municipios que integran la región prevalecen las costumbres o tradiciones que sin duda alguna han caracterizado al Estado en general⁶¹.

Tabla 2
Municipios pertenecientes al régimen de Usos y Costumbres
en la Región Mixteca Baja

Distritos	Núm. Municipios	Municipios con Usos y Costumbres	
		Núm.	%
HUAJUAPAN	28	11	39.29
JUXTLAHUACA	7	6	85.71
SILACAYOAPAN	19	11	57.89
TEPOSCOLULA	21	18	85.71
TOTAL	75	46	61.33

⁵⁷ INI, Región Pacífico Sur, Etnografía Contemporánea de los pueblos indígenas de México, Secretaría de Desarrollo Social, 1995, p. 137-141.

⁵⁸ Mixteca Alta y Baja, Cañada, Papaloapan, Valles Centrales, Costa, Istmo, y Sierra Norte y Sur.

⁵⁹ Berumen Barbosa Miguel E., Región Mixteca, Aspectos socioeconómicos y propuestas de acción para su crecimiento y desarrollo, 2004. <http://www.eumed.net/cursecon/librería/>

⁶⁰ Por Usos se entiende, el ejercicio o práctica actual general de algo, es una forma del derecho consuetudinario inicial de la costumbre, es supletoria de alguna leyes escritas. La Costumbre es un hábito, una moda habitual de obrar o proceder establecido por tradición o por la repetición de los mismos actos y que puede llegar a adquirir fuerza de precepto.

⁶¹ Instituto Estatal Electoral (IEE), Oaxaca, <http://www.oaxaca.iee.gob.mx>

NOTA: El Estado de Oaxaca cuenta con 570 municipios de los cuales 418 se rigen por Usos y Costumbres.

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

Los municipios bajo éste régimen eligen a sus representantes municipales mediante una Asamblea General donde participa toda la población para proponer ya sea por ternas o elección directa a las personas que ocuparán los diferentes cargos:

- Presidente Municipal
- Regidor de Salud
- Alcalde
- Síndico
- Regidor de Educación
- Regidor de Obras
- Regidor de Hacienda
- Tesorero

Para llevar la asamblea se nombra la mesa integrada por:

- Presidente
- Secretario
- Dos escrutadores⁶².

Al término de la votación, se toma la protesta al nuevo presidente, este hecho se lleva a cabo delante de la Bandera Nacional y del pueblo, después, se hace la toma de protesta a los demás integrantes del ayuntamiento o cabildo; lo acontecido se registra ante el IEE. La entrega del poder y autoridad se hace el 1º. de Enero a las 10 de la mañana⁶³ del siguiente año, el gobernante que entrega la administración deja de ejercer sus funciones el 31 de Diciembre y el lapso de tiempo en que no hay autoridad en la comunidad (12 horas), la presidencia queda bajo la responsabilidad del Síndico.

En poblaciones como Cosoltepec, Miltepec y Tequixtepec se acostumbra dar el Bastón de Mando al sucesor del Presidente Municipal como emblema de poder y autoridad.

La Región Mixteca Baja esta integrada por cuatro distritos de los cuales Huajuapán de León es el más grande, pues tiene 28 municipios a su cargo⁶⁴. Del total de sus municipios, 11 se

⁶² Personas que realizan el conteo de votos.

⁶³ La fecha y hora varía dependiendo los acuerdos y costumbres de cada comunidad.

⁶⁴ IEE, <http://www.oaxaca.iee.gob.mx>
INEGI, <http://www.oaxaca.inegi.gob.mx>

rigen bajo Usos y Costumbres lo que representa un 39.29%, tabla 1. La duración de los cargos se presenta en el cuadro 4:

Cuadro 4
Municipios regidos bajo Usos y Costumbres del Distrito de Huajuapán de León

XV Distrito electoral	Fecha de elección	Duración en el cargo
H. Ciudad de Huajuapán de León		
1.- Cosoltepec	Septiembre	Tres años
2.- San Jorge Nuchita	Octubre	Tres años
3.- San José Ayuquila	Octubre	Tres años
4.- San Pedro y San Pablo Tequixtepec	Octubre	Tres años
5.- San Simón Zahuatlán	Octubre	Tres años
6.- Santa Catarina Zapoquila	Noviembre	Tres años
7.- Santa María Camotlán	Agosto	Tres años
8.- Santiago Miltepec	Septiembre	Tres años
9.- Santo Domingo Yodohino	Noviembre	Un año
10.- Santos Reyes Yucuná	Noviembre	Tres años
11.- Zapotitlán Palmas	Septiembre	Tres años

Fuente: Elaboración propia con datos del IEE 2000.

Los municipios bajo este régimen tienen más arraigadas sus tradiciones y/o costumbres y hacen todo lo posible porque no desaparezcan por completo. Esta situación ayuda a conocer la cultura que impera en la región, información que es parte medular de la investigación.

El 15.84% de la población de la región es indígena⁶⁵, existiendo una mayor población femenina 129,598, es decir 52.34% con respecto a la masculina de 118,013 que representa porcentualmente el 47.66%, cuadro 5, esto se debe al alto índice de migración entre la población masculina principalmente, los factores que dan origen a la migración son los siguientes (Consejo Nacional de Población, Salud del Migrante):

- Carencia de infraestructura industrial y productiva de su lugar de origen
- Bajo índice de productividad

INI, Región Pacífico Sur, Etnografía Contemporánea de los pueblos indígenas de México, Secretaría de Desarrollo Social, 1995, p. 93-94.

⁶⁵ Dirección General de Población (DIGEPO)
<http://oaxaca.gob.mx/digepo/publicaciones.htm>

- Falta de empleo remunerado
- Raquíuticos ingresos monetarios
- Escasos servicios básicos
- Poca disponibilidad de tierra agrícola y/o carencia de ellas
- Deficientes o nulos apoyos institucionales para la producción
- Familias numerosas por falta de planificación familiar
- Economía de autoconsumo
- Fuerza de trabajo orientado al autoconsumo

Cuadro 5
Población de la Mixteca Baja

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Oaxaca	1,582,410.00	1,646,485.00	3,228,895.00
Región Mixteca	199,565.00	216,585.00	416,150.00
Mixteca Alta	81,552.00	86,987.00	168,539.00
Mixteca Baja			
? Huajuapán	55,729.00	61,551.00	117,280.00
? Juxtlahuaca	31,657.00	33,400.00	65,057.00
? Silacayoapan	16,010.00	18,093.00	34,103.00
? Teposcolula	14,617.00	16,554.00	31,171.00
Total	118,013.00	129,598.00	247,611.00

Fuente: INEGI, Anuario Estadístico del Estado de Oaxaca, 2001.

La región cuenta con pocos recursos naturales debido a que la mayor parte de la tierra es árida y semidesértica, por tal motivo no es muy apta para el cultivo. La agricultura se basa en cultivar maíz, frijol y chile de manera limitada, diversificándose la producción en zonas más fértiles, la producción es sólo para autoconsumo y las poblaciones más habitadas adquieren productos de otras regiones.

La Región Mixteca Baja cuenta con yacimientos minerales que no han sido explotados adecuadamente debido a la falta de recursos financieros e infraestructura apropiada, cuadro 6, y aún existiendo éstos, hay otros factores que impiden su extracción. Uno de ellos es el

aspecto cultural, ya que no existe unidad por parte de las personas que son dueñas de los terrenos donde se localizan los yacimientos mineros existiendo conflictos agrarios.

Cuadro 6
Localización de minerales

Minerales	Localidad	Distrito
Yeso, caliza	Los Reyes de Michapa	Silacayoapan
Yeso	Santo Domingo Tonalá	Huajuapan de León
Sílice	Chilixtlahuaca	Huajuapan de León
Barita y bentonita	San Miguel Amatitlán	Huajuapan de León
Barita y bentonita	San Jerónimo Silacayoapilla	Huajuapan de León
Barita	Saucitlán de Morelos	Huajuapan de León
Piedra de cantera	Asunción Cuyotepeji	Huajuapan de León
Bentonita	Mariscala de Juárez	Huajuapan de León
Suelo fértil	Santo Domingo Tonalá	Huajuapan de León
Minas de carbón y uranio	Tezoatlán de Segura y Luna	Huajuapan de León
Riqueza natural: grava y arena	San Jorge Nuchita	Huajuapan de León
Suelo fértil	Santos Reyes Yucuná	Huajuapan de León
Suelo fértil	Santo Domingo Yodohino	Huajuapan de León
Suelo fértil	Zapotitlán Palmas	Huajuapan de León
Arena Sílica	San Pedro y San Pablo Tequixtepec	Huajuapan de León
Barita o Baritina	Partideño	Silacayoapan
Caolín o Caolinita	Chilapa de Díaz	Teposcolula

FUENTE: Registro de los archivos de la Agencia de Minería, Oaxaca (Hector Mamani, 1992:33); Enciclopedia de los Municipios de Oaxaca; Tesis Estudio técnico, económico y financiero para determinar la factibilidad de instalar una planta que procese minerales no metálicos en Santa María Xochitlapilco, Huajuapan de León, Oax., Alexis Ochoa Valencia, 2003.

La Mixteca carece de desarrollo debido en gran medida a la orografía del territorio, existiendo un alto porcentaje de caminos de terracería con un sólo carril que comunica a las poblaciones. Sólo las vías de acceso importantes se encuentran pavimentadas y, algunas de ellas en malas condiciones, lo anterior, contribuye a la marginación de los pueblos.

La falta de recursos humanos y la insuficiencia de servicios son factores que obstaculizan su desarrollo; gran parte de las empresas que existen en la región son de intermediación y tienen poco que ver con algún proceso de transformación.

La población de Huajuapán de León ocupa el primer lugar de intercambio comercial⁶⁶ de la región Mixteca Baja, siendo de esta forma intermediaria entre los proveedores del Distrito Federal, Tehuacán, Puebla y Oaxaca.

La pocas empresas dedicadas a la producción (panificadoras, purificadoras de agua, fábrica de muebles, monumentos de mármol, entre otros) solo abastecen a la misma población, donde el 55% del personal ocupado se dedica al comercio, el 36.7% a prestar servicios y un 8.2% a la industria manufacturera⁶⁷.

2.2 Situación real de los municipios del Distrito de Huajuapán de León.

Las poblaciones que conforman la Región de la Mixteca Baja y en particular del Distrito de Huajuapán de León, se encuentran asentadas en un territorio muy accidentado, originando que sus comunidades estén muy dispersas unas de otras y se dificulte la comunicación. Sin embargo, gracias a sus habilidades para hacer producir la tierra, así como para elaborar artículos artesanales, han podido subsistir. Su actividad principal es la agricultura de temporal (maíz, frijol, etc.) de autoconsumo, el tejido de la palma y la elaboración de artículos de barro.

Los precios de éstos artículos apenas cubren el costo de la materia prima⁶⁸ excluyendo la mano de obra, la diferencia de la venta del sombrero y el costo de la materia prima, es considerado por los artesanos como ganancia.

En la tabla 3, se muestra el costo que implica la elaboración del sombrero de palma, los tiempos y las unidades de materia prima que se requieren para la producción. También, se presenta la secuencia que se sigue para determinar el precio de venta del producto, ahí, se observa la diferencia que existe entre el precio actual del producto y el real⁶⁹.

⁶⁶ INI, Región Pacífico Sur, Etnografía Contemporánea de los pueblos indígenas de México, Secretaría de Desarrollo Social, 1995.

Telésforo Mendoza, Monografía de Huajuapán de León, 1992.

⁶⁷ Ortiz León Roseli, [Alternativas de financiamiento para las mpyme's : el caso de Huajuapán de León y Chilapa de Díaz, Oaxaca](#), 2003, p. 38.

⁶⁸ En ocasiones, la materia prima puede sustraerse de manera gratuita, debido a que se encuentra en el campo.

⁶⁹ El precio real se determina al considerar todos los rubros que intervienen en la producción del sombrero de palma.

Tabla 3

a) Datos para la elaboración del sombrero de palma

Datos	Tiempo	Unidades	Costo
Rollo de palma real o blanca de Juchitán		25	\$23.00
Cantidad de palmas para la elaboración de un sombrero		8	
Sombreros por rollo		3	
Tiempo de elaboración de un sombrero	2:30 hrs.		
Cantidad de sombreros por día		2	
Tiempo para hacer los 8 sombreros	3 días		
Precio de venta del sombrero del productor al mayorista			\$ 7.00
Salario mínimo (diario) de la región			\$40.30

b) Costos

Datos	Actual	Real
Materia prima	\$2.76	\$2.76
Mano de obra	(\$13.43)	\$13.43
Costo primo	(\$10.67)	\$16.19
Sueldos y salarios indirectos	-	-
Gastos indirectos de producción	(\$4.75)	\$4.75
Costo de transformación o producción	(\$15.42)	\$20.94
Costo de distribución o gastos de venta	-	-
Costo de administración	-	-
Otros costos	-	-
ISR (35%)	(\$7.33)	\$7.33
PTU (10%)	(\$2.09)	\$2.09
Costo total	(\$24.84)	\$30.36
Margen de utilidad (10%)	(\$2.48)	\$3.04
Precio del producto	(\$27.32)	\$33.4

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Si los pobladores que se dedican a la elaboración del sombrero de la palma tomaran en cuenta todos los costos que implica la producción, como son: materia prima, mano de obra,

gastos indirectos (transporte⁷⁰ y planchado del ala del sombrero), impuestos y margen de utilidad, el precio del producto sería el idóneo, ya que cubriría todos los gastos y un porcentaje de utilidad; es decir, el precio real del producto sería de \$33.4.

Sin embargo, por la falta de conocimientos o asesorías para fijar sus precios, los pobladores venden sus productos a un bajo costo. De acuerdo con la tabla anterior, el precio de venta actual del sombrero es de \$7.00, lo cual representa el 20.96%, es decir, la quinta parte del precio real del producto.

Sin duda alguna, esto representa una pérdida de (\$27.32) para los productores, pues aunque venden el producto en \$7.00, dicho precio no alcanza a cubrir todos los costos que la elaboración del producto implica.

La venta del producto utiliza el siguiente canal de distribución: se trasladan de su lugar de origen a la cabecera distrital o a la ciudad de Tehuacán para realizar la venta a los mayoristas. En ocasiones, optan por esperar que en los días de plaza de la comunidad, los mayoristas acudan personalmente a adquirir el producto.

Algo que es importante resaltar aquí es, que los pobladores canjean sus productos con los comerciantes por otros artículos o mercancías, situación que muestra que aún hoy en día, la cultura del “Trueque” se hace presente.

Las condiciones ambientales que se requiere cumplir para elaborar el sombrero de palma es: estar en un lugar húmedo llamado “cueva”, lugar acondicionado por los pobladores para trabajar; es una cavidad cubierta con carrizo, hojas y tierra para mantener la humedad y así lograr que la palma no se quiebre en la elaboración del sombrero. De preferencia, la producción de los sombreros de palma debe ser en temporada de lluvias y en temporada de calor el sombrero de fibra, imagen 1.

⁷⁰ El costo del transporte varia de acuerdo al medio de transporte que se utilice: carro de carga es más económico que un taxi o autobus.

Imagen 1

Persona elaborando un sombrero en Asunción Cuyotepeji



Existe otro tipo de palma que es la verde o cacaleña, con ella se elaboran el sombrero anicero el cual es más económico. Por la textura que tienen los artículos de palma blanca son los que más se venden, y para una mejor presentación se le da un acabado de planchado en la ala del sombrero.

En el distrito se observa la siguiente problemática: la falta de carreteras pavimentadas y la escasez de transporte obligan a los productores a caminar grandes distancias para comercializar sus productos, imagen 2.

Imagen 2

Vendedora de flores



Estos municipios presentan serios problemas de rezago económico originados por la falta de fuentes de empleo o insuficientes recursos naturales, monetarios y asesoría para poder explotar adecuadamente los recursos que tienen, ayudando así a mejorar su situación económica.

Cuando las comunidades contaban con los recursos naturales, los explotaron irracionalmente sin prevenir el futuro, originándose una escasez de agua, plantas, animales y erosión de la tierra, imagen 3 y 4. A ésta última se agrega la inexistencia de una rotación de cultivos que ayude a conservar fértil el suelo, además la utilización de abonos apropiados para evitar el daño a la tierra.

Imagen 3

Cosoltepec de Santa Gertrudis la Magna



Imagen 4

San Andrés Dinicuiti



Las imágenes anteriores muestran las condiciones naturales en las que se encuentran las poblaciones.

De lo anterior se observa que existe una falta de cultura de protección al medio ambiente. Las personas dedicadas a la agricultura tienen sus terrenos de cultivo lejos de la población, en cerros, a orillas de ríos o en lugares que se encuentran cerca de algún depósito natural de agua y se pueda labrar, imagen 5.

Esta acción se debe a que en la misma localidad no se cuenta con el espacio suficiente para cultivar, por tal motivo se buscan lugares propicios para llevar a cabo dicha actividad.

Imagen 5
Terrenos semiáridos



Siendo alto el porcentaje de jóvenes y adultos del sexo masculino que buscan mejores alternativas de vida fuera de su lugar de origen. La población es predominante femenina, con pocos niños y personas de la 3ª. edad, de éstos últimos, aproximadamente el 30% son jubiladas y reciben una pensión⁷. Estas personas al llegar la etapa de retiro regresan a sus lugares de origen para seguir laborando en lo que es característico de la región: cuidado de ganado o aves, agricultura o a la industria de la región (elaboración de artículos de palma o de barro). Por este motivo es que las calles de las poblaciones se ven desoladas, imagen 6.

Imagen 6
Calles de Tezoatlán de Segura y Luna



En lugares donde el terreno es muy accidentado existen caminos de terracería que dificultan el acceso. Por ello no existe suficiente transporte que se dirija a esos lugares; para

⁷ Por haber prestado sus servicios laborales en instituciones gubernamentales como son: El Ejército Nacional Mexicano, Correos de México, Secretaría de Educación Pública, entre otros.

solucionar este problema, las comunidades se organizan para la compra de vehículos de transporte colectivo que puedan trasladar a las personas a otras comunidades, teniendo una hora determinada para salir de la cabecera distrital y llegar a ella.

También se realizan convenios con particulares para que realicen viajes de traslado. En caso de existir un transporte urbano, organizan los horarios de entrada y salida de las poblaciones con la finalidad de no dificultar el tránsito en los caminos pues son angostos y presentan malas condiciones.

A excepción de la cabecera distrital, el resto de las poblaciones tienen solo 2 o 3 calles principales y las demás son trazadas dependiendo de las necesidades de la comunidad, éstas calles se encuentran sin pavimentar.

Los servicios que tienen las poblaciones son únicamente los necesarios: luz, agua, teléfono (una caseta para todo el pueblo, donde se perifonea mediante un altavoz, el nombre de la persona que tiene una llamada) y fosas sépticas.

En las comunidades el 70% de las viviendas son de adobe, imagen 7, y el resto de concreto. Las viviendas construidas de concreto pertenecen a pobladores que tienen familiares trabajando fuera de la comunidad, por tanto, sus ingresos les permiten contar con construcciones de concreto mejorando así sus condiciones de vida.

Imagen 7

Viviendas en las comunidades de la región, Asunción Cuyotepeji



Las tierras otorgadas a los pobladores son comunales⁷¹ y se designan dependiendo el uso y el espacio que requiere la persona, por ejemplo, si es para vivienda se da dentro de la población, es un espacio acorde a las medidas de la construcción y de acuerdo con los límites establecidos por la asamblea comunitaria; para siembra o cuidado de ganado se dan las tierras que se encuentran a los alrededores del pueblo pudiendo ser grandes extensiones.

Para hacer uso de este derecho se debe cumplir con las obligaciones, es decir, contribuir con la comunidad en las cooperaciones, tequios y festividades importantes.

Si una empresa foránea desea establecerse en alguna de las poblaciones que se encuentran bajo el régimen de usos y costumbres, se realiza una asamblea general donde se evalúan las ventajas y desventajas que se generarían al aceptar la instalación de la empresa. En la asamblea, se establecen las obligaciones que debe cumplir la organización a fin de contribuir con el bienestar de la comunidad.

En el centro de las poblaciones se encuentra el Palacio Municipal, la iglesia, la plaza o parque y la tienda de ayuda comunitaria (CONASUPO o LICONSA) la cual abastece de granos, semillas y artículos de primera necesidad, la tienda sirve como reguladora de precios ante los demás comercios que existen en la población, imagen 8 y 9.

Imagen 8

Tienda CONASUPO de San Pedro y San Pablo
Tequixtepec



Imagen 9

Tienda LICONSA de Santiago Miltepec



⁷¹ Tierras que se dan a las personas originarias de la población siempre y cuando colaboren con mejorar las condiciones de vida de los pobladores y con las festividades patronales de la comunidad.

El parque o plaza es una extensión de tierra libre que cuenta con un pequeño kiosco al centro y en donde al menos un día a la semana llegan personas de otras comunidades a ofrecer sus productos (frutas, verduras, utensilios de cocina, ropa o calzado) abasteciéndose de ahí toda la comunidad. Otras personas prefieren realizar un viaje los fines de semana o cada quince días a la cabecera distrital para abastecerse de productos necesarios para su sobrevivencia (alimentos, calzado, ropa, utensilios domésticos, herramientas de trabajo y demás artículos).

En la visita a las comunidades se observa que la iglesia es una parte fundamental de la población, sin duda, en la conservación y arreglo del edificio se invierte una cantidad considerable de recursos financieros con la finalidad de que siempre presente una buena imagen ante los pobladores y visitantes; la iglesia es considerada como símbolo de unión y hermandad en la comunidad.

En las comunidades que integran el campo de investigación, se realizaron entrevistas a los Presidentes Municipales y se aplicaron encuestas a las empresas existentes en la región con la finalidad de tener un conocimiento amplio sobre los factores culturales que prevalecen en la población, el tipo de infraestructura, la industria, el nivel de educación, la migración y demás variables de estudio que ayudan al análisis de las condiciones en las que se encuentra la región. Éstas entrevistas y encuestas se llevaron a cabo en los meses de Agosto y Septiembre del 2003.

El 80%⁷² de las personas adultas tienen un nivel de educación primaria, los jóvenes cuentan con secundaria o bachillerato, los que tienen más posibilidades económicas se van a estudiar una carrera profesional u optan por emigrar a otros lugares donde puedan trabajar y obtener mejores ingresos.

El promedio de migración de todos los municipios es de 30% a 35% de su población, siendo los jefes de familia y los hijos mayores los migrantes. Al establecerse en un lugar donde encuentran una mejor calidad de vida y con mayores oportunidades de progresar, optan por trasladar al resto de los integrantes de la familia al nuevo lugar de residencia, quedando de esta manera sus lugares de origen cada vez más despoblados.

Las características que presentan los once municipios que integran el campo de investigación se presentan en la tabla 4, en la cual se establecen las poblaciones que se

⁷² Datos obtenidos de la investigación de campo.

rigen bajo usos y costumbres: Cosoltepec de Santa Gertrudis la Maga, San Pedro y San Pablo Tequixtepec, Santiago Miltepec y Santa María Camotlán, el resto de las comunidades se rige bajo partidos políticos. Todas las poblaciones, incluyendo las que se presentan en la tabla 5,⁷³ muestran una serie de tradiciones y costumbres como: el Tequio, la Mayordomía, la Guelaguetza, la Cofradía, entre otros; que hasta nuestros días se siguen practicando y determinan el estilo de organización que impera en las comunidades.

En las poblaciones que se presentan en la tabla 4, se observa la cantidad de unidades económicas establecidas en las comunidades, a su vez, se muestra el total de la población económicamente activa⁷⁴, es decir, pobladores mayores de 12 años que se encuentran en posibilidad de trabajar. Como puede verse, el número de PEA de los municipios es bajo debido a los índices de migración que existen en las comunidades.

Las actividades preponderantes en las comunidades son: agricultura, ganadería, manufactura y comercio. El tipo de industria predominante es: el tejido de palma (sombreros, sopladores, tenates, petates) e ixtle, elaboración de productos de carrizo (canastas, chicoles), barro (ollas, cazuelas), costura de balón, entre otros.

⁷³ Municipios que integran el campo de estudio, pero que no fueron visitados debido a los inconvenientes antes expuestos.

⁷⁴ INEGI, 2000, www.inegi.gob.mx
Enciclopedia de los municipios del Estado de Oaxaca.
Resultados de la investigación de campo.

Tabla 4
Principales características de las poblaciones que integran el campo de investigación

Población	Régimen político		Te- quío	Mayor- domía	Guela- guetza	Cofra- día	Unida- des Econó- micas	PEA ⁷⁵	Actividad Econó- mica ⁷⁶	Tipo de Industria
	Usos y Costum- bres	Parti- s Políti- s								
Cosoltepec de Santa Gertrudis la Magna	X		X	X	X	X	11	279	Agricultura y Ganadería	Tejidos de palma e ixtle
San Pedro y San Pablo Tequixtepec	X		X	X	X	X	20	578	Agricultura y Ganadería	Elaboración de sombreros y jarros de barro
Santiago Miltepec	X		X	X	X	X	8	117	Agricultura	Elaboración de canastas de carrizo y sombreros
Santa María Camotlán	X		X	X	X	X	30	-	Agricultura y Ganadería	-
Santiago Chazumba		X	X	X	X	X	40	1,472	Agricultura y Ganadería	Tejidos de palma y carrizo, elaboración de productos de barro
San Miguel Amatitlán		X	X	X	X	X	20	909	Manufac- tura de balón	Tejido de palma y costura de balones
Tezoatlán de Segura y Luna		X	X	X	X	X	50	2,931	Comercio	Tejido de palma
Huajuapán de León		X	X	X	X	X	149	17,908	Comercio	Comercio, elaboración de artículos de palma
Santo Domingo Tonalá		X	X	X	X	X	100	1,610	Agricultura	Elaboración de sombreros
San Marcos Arteaga		X	X	X	X	X	40	585	Agricultura y Ganadería	Elaboración de sombreros
Santiago Huajolotitlán		X	X	X	X	X	60	1,301	Agricultura	Elaboración de sombreros

(-) No existen datos. Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

A continuación se describe cada una de las comunidades pertenecientes al campo de investigación.

⁷⁵ Población Económicamente Activa.

⁷⁶ De acuerdo con el INEGI, la clasificación de los sectores productivos es el siguiente: Sector primario (Agricultura, ganadería, caza y pesca), Sector secundario (Minería, petróleo, industria manufacturera, construcción y electricidad), Sector terciario (Comercio, turismo y servicios) y Otros.

► **Cosoltepec de Santa Gertrudis la Magna**

La población de Cosoltepec es la más retirada del distrito, no cuenta con camino pavimentado ni suficiente transporte público. Los pobladores, han trabajado árdamente en equipo para poder adquirir un microbús y así poder trasladarse a otras poblaciones. Algunos automóviles particulares ofrecen el servicio de transporte al público en general cuando realizan viajes a otras comunidades.

En la comunidad, la energía eléctrica únicamente soporta el funcionamiento de un molino de nixtamal; la población cuenta con una caseta telefónica, no hay drenaje ni pavimentación de calles.

En éste municipio existen 8 organizaciones que se nombran de acuerdo a la ciudad donde radican los pobladores que las conforman (México, Puebla, Estados Unidos, Huajuapán, entre otros), éstos grupos se integran tanto por personas que se encuentran residiendo fuera de la comunidad como por pobladores de la misma. Las organizaciones se crean con la finalidad de proporcionar ayuda económica a las personas que lo necesitan, otorgando facilidades al momento de realizar el pago de los préstamos, como es: bajo porcentaje de intereses, plazos largos para realizar el pago, entre otros. Cosoltepec es una comunidad que trabaja en equipo para ayudarse mutuamente.

El terreno es comunal y por lo tanto, para poder hacer uso de las tierras se debe cumplir con los tequios y obligaciones que el pueblo establece, de no ser así, se hacen merecedores a una sanción o multa.

La población económicamente activa del municipio asciende a 279 personas las cuales se encuentran empleadas en los diferentes sectores económicos (INEGI, 2000): el 67% de la población se dedica a la agricultura de temporal y a la ganadería en pequeña escala, siembran maíz para su comercialización y para autoconsumo. El 23% se dedica a la manufactura y a la rama de la construcción (albañilería), mientras que el 17% restante realiza actividades comerciales. La producción artesanal se basa en elaborar tejidos de ixtle y palma.

► **San Pedro y San Pablo Tequixtepec**

En Tequixtepec se presentaron problemas para recabar la información, esto se debió a que la Presidencia Municipal se encuentra cerrada (conflictos político-sociales), y sólo una persona que funge como presidente interino, atiende asuntos de importancia en su domicilio.

Al entrevistar a la persona encargada, se percató que no proporcionaba información completa y veraz por temor a ser vista por alguna persona de la comunidad y con ello, se hiciera acreedora a una sanción.

En base a la información derivada de la entrevista y a la observación realizada, se obtiene un panorama general de la situación de la población; manifestándose que, aún siendo una comunidad regida por usos y costumbres, no existe integración ni espíritu de cooperación entre las personas para ayudar a mejorar las condiciones de vida y a contribuir con el crecimiento de la comunidad, debido al conflicto político-social.

Sin embargo, hay una iniciativa por parte de la administración del municipio para crear proyectos como: la siembra de maguey, explotación de arena sílica y bentonita, los cuales no han podido iniciar operaciones debido a la ideología de los pobladores: mentalidad individualista, envidias, inconformidades, falta de unión; además de escasez de recursos económicos y asesoría técnica. En cuanto a éste último punto, la “persona interino” comentó estar recibiendo apoyo por parte de la Universidad Tecnológica de la Mixteca para realizar los estudios técnicos y financieros para ver la factibilidad de los proyectos.

La población económicamente activa del municipio es de 578 personas y los sectores productivos en los que se emplean⁷⁷ son: el 41% de los pobladores se dedican a la agricultura de temporal sembrando maíz para el sustento de sus familias y a la ganadería en pequeña escala. El 40% se dedica a la manufactura (artesanal y de pan), el 17% que resta se dedica al comercio. La producción artesanal se sustenta en la elaboración de sombreros hechos de palma y fibra, así como jarros de barro.

► **Santiago Miltepec**

En éste municipio predomina la población femenina, de niños y ancianos en un 80%; reflejándose así el alto porcentaje de migración que existe.

⁷⁷ Estadísticas del INEGI, 2000.

El nivel de educación que tienen las personas adultas es de primaria, siendo en un 80% inconclusa. En los jóvenes, el nivel educativo más alto es de secundaria y bachillerato, del total de la población sólo un 5% logra terminar alguna carrera profesional pero no la ejerce en su comunidad, sino que emigran a lugares donde tiene mejores expectativas de vida.

La población económicamente activa del municipio asciende a 117 personas que se encuentran empleadas en los diferentes sectores económicos⁷⁸: el 32% de la población se dedica a la agricultura, principalmente a la siembra de frijol y calabaza; el 20% se dedica a la ganadería; 17% al comercio y el 30% restante se dedica a la elaboración de artesanías. La principal producción es la elaboración de canastas de carrizo, sombreros de palma y fibra.

En este municipio tiene contemplado llevar a cabo un proyecto de siembra de carrizo para realizar productos artesanales (canastas, chiquihuites, chicoles), a fin de generar fuentes de empleo con una buena remuneración; por el momento, se están realizando los estudios pertinentes (técnico, de mercado y financiero) para determinar su viabilidad. Las personas se dedican a la elaboración de sombrero de palma, canastas de carrizo y bordado de servilletas.

► **Santa María Camotlán**

En esta localidad también se encuentra tomada la presidencia por los conflictos de poder que existen.

El porcentaje de migración en los varones jóvenes y jefes de familia es de 35%. La actividad económica preponderante es la agricultura y la ganadería en baja escala.

Las personas adultas de la comunidad carecen de integración, factor que los jóvenes toman en cuenta para poder ayudar a mejorar las condiciones económicas, sociales y políticas de su comunidad. Los problemas entre los adultos tienen su origen en la aparición de partidos políticos, situación que ha desintegrando familias enteras y ha provocado enfrentamientos entre ellas.

La comunidad cuenta con una laguna donde se puede dar la crianza de peces, sin embargo, ésta no ha sido explotada debido a los conflictos de poder que existen entre los pobladores.

⁷⁸ Ibidem.

No obstante, una vez resueltas las diferencias, el proyecto de crianza de peces puede ayudar al crecimiento económico del municipio, pues será una buena fuente de empleo y de ingresos para ellos.

Camotlán se encuentra registrado ante el IFE e IEE como una población que se rige bajo el sistema de usos y costumbres, sin embargo esto no se lleva a cabo realmente, aún y cuando así lo establecen los estatutos electorales, ya que la elección de sus representantes municipales es mediante partidos políticos, situación que ha originado conflictos entre los pobladores. No obstante, las tradiciones y costumbres siguen prevaleciendo en la comunidad.

Durante el recorrido realizado por las diferentes comunidades se ha observado y constatado que cuando las poblaciones se encuentran más cerca de la cabecera distrital, existe una mayor infraestructura y un mejor nivel de vida.

► **Santiago Chazumba**

En la comunidad de Chazumba el 49% de la población se dedica a la agricultura y ganadería en menor escala, el 21% a la manufactura de pan, artículos artesanales y a la construcción, el 29% restante realiza actividades comerciales. La población económicamente activa del municipio es de 1,472 personas que se encuentran empleadas en los diferentes sectores.

Chazumba cuenta con todos los servicios básicos, aunque sólo las calles principales se encuentran pavimentadas.

A inicios del año 2003, existió un proyecto para establecer una maquiladora, pero debido a la indisponibilidad (falta de interés para emplearse en ese ramo) de las personas para laborar en ella no se llegó a consolidar. En la región, se tiene una mina de mármol y Onix las cuales actualmente, no se explotan por conflictos agrarios.

En el municipio se elaboran ollas, cajetes, anafres, jarros, tapas, cazuelas, floreros de barro, sombreros de palma cacaleña y de fibra, bolsas, flores, tenates de fibra, petates de palma, chiquihuites y chicoles de carrizo; siendo su principal producción artesanal.

► **San Miguel Amatitlán**

San Miguel Amatitlán es una comunidad que no cuenta con todos los servicios necesarios para contribuir al crecimiento de su economía, esto se ve reflejado principalmente en la escasez del servicio de comunicaciones y transportes: sólo el 50% de la población cuenta con telefonía celular, existe una caseta telefónica, no hay transporte urbano o colectivo y únicamente las dos calles principales son las que se encuentran pavimentadas.

En esta comunidad, la manufactura de balón es considerada la actividad preponderante en la región y por lo tanto, Amatitlán es catalogada como una comunidad 100% productora de éste artículo. Este municipio presenta un bajo crecimiento económico debido a la falta de apoyo que existe por parte de sus representantes municipales, la ayuda sólo se genera si las personas antes mencionadas obtienen algún tipo de beneficio del proyecto. Las condiciones en las que opera la autoridad causa molestia a los pobladores y es una situación que no ha podido ser solucionada.

Un ejemplo de lo anterior es lo siguiente: un grupo de personas se había organizado para adquirir una concesión de taxis y así facilitar el traslado de la gente de su comunidad y poblaciones vecinas a la cabecera distrital. Sin embargo, hasta estos días, no han recibido apoyo por parte del Presidente Municipal, dicha ayuda consta de proporcionar una firma para la autorización del proyecto. El representante municipal accederá a ello sólo cuando él, familiares o amigos se vean beneficiados o formen parte del proyecto.

En San Miguel Amatitlán las tierras cultivables son de temporal y se produce maíz, frijol, calabaza y cacahuate; se reproducen animales como aves, cerdos, bovinos, cabras y animales de carga. La población económicamente activa del municipio es de 909 personas empleadas en los diferentes sectores. La industria artesanal gira en torno al tejido de la palma y la costura de balón de fútbol, canastos de carrizo, tenates de palma para las tortillas, sopladores y cuadros para fotografías.

► **Tezoatlán de Segura y Luna**

En Tezoatlán de Segura y Luna el ambiente cambia radicalmente, pues se cataloga como una población progresista dedicada al comercio, donde el 40% de su población emigra al norte del país en busca de mejores alternativas de vida, tal es el ingreso que se generan por esa situación, que la comunidad tiene 3 casas de cambio.

También cuenta con una Universidad Humanista de nueva creación que aún no se encuentra funcionando. Dicha institución surge de la necesidad de generar más alternativas de educación superior para los jóvenes, además de incrementar el nivel cultural y formar personas más preparadas que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la población en su conjunto.

El municipio cuenta con todos los servicios (vías de acceso, transporte, pavimentación, agua, luz, drenaje) siendo solo el 50% de su población la que carece de telefonía.

El comercio es la actividad de mayor importancia en el municipio teniendo un 42% de la población dedicada a ello.

La agricultura es la segunda actividad más importante de este municipio ya que el 39% de la población se dedica a ello y a la ganadería; se cuenta con 300 hectáreas de riego y 400 de temporal, a nivel municipal se tienen más de 2,000 hectáreas dedicadas a la actividad agrícola. Los productos que se obtienen son el maíz, frijol, jitomate, cilantro, rábano, lechuga, ejote, calabaza, chayote, jícama, cebolla, guayaba, limón y lima.

Se cuenta con un establo, dos granjas de porcinos, dos granjas avícolas y se practica la ganadería de traspatio. Se tienen aproximadamente 4,000 cabezas de ganado caprino y lanar, un número considerable de ganado vacuno que se utiliza para la obtención de leche y de carne, bestias para el trabajo, ganado asnal y equino, aves de corral y conejos. La población económicamente activa del municipio asciende a 2,931 personas.

Las agencias del municipio tienen como principal producción artesanal la manufactura de productos de palma: sombreros, tenates y petates.

➤ **Huajuapán de León**

La ciudad de Huajuapán de León es una de las cuatro cabeceras distritales que conforman la Región Mixteca Baja, en ella se concentran los pobladores de comunidades aledañas pertenecientes a éste y a otros distritos para llevar a cabo la comercialización de mercancías.

El 60% de las personas adultas tiene un nivel de educación de secundaria, los jóvenes tienen más opciones para elegir la profesión que desean estudiar, ya que se cuenta con aproximadamente siete instituciones de educación superior que ofrecen diferentes

alternativas de carreras profesionales (Universidad Tecnológica de la Mixteca, Escuela Luis Donaldo Colosio y Jesús Rojas Villavicencio incorporada a la UNAM, Escuela Normal Experimental, Universidad Pedagógica Nacional (UPN), Escuela de Enfermería “UABJO”, entre otros).

El porcentaje de migración en esta ciudad es de 20% aproximadamente, posee una buena infraestructura: cuenta con drenaje, energía eléctrica suficiente para soportar grandes empresas, tiene servicio telefónico, agua entubada, calles pavimentadas, centros culturales y de recreación, 4 mercados, centros comerciales, entre otros.

Huajuapán de León es una ciudad netamente comercial ya que el 66% de las personas operan en ésta actividad, por tal motivo es la población con mayor auge económico en la región.

La población económicamente activa del municipio asciende a 17,908 personas empleadas en los diferentes sectores. La principal producción artesanal es la cerámica, artículos de palma, textiles y orfebrería.

Una de las manifestaciones culturales más importantes de Huajuapán de León, es la celebración del Santo Patrón del pueblo “El Señor de los Corazones” y el rompimiento del sitio del 23 de Julio⁷⁹. La organización y realización de los eventos corre a cargo de la Mayordomía y hermandades, dicho acontecimiento tiene una duración aproximada dos semanas

► **Santo Domingo Tonalá**

Aproximadamente el 65% de la población adulta de Tonalá cuenta con un nivel de educación de primaria o secundaria, el porcentaje de migración es de 25%, donde el 80% de las personas que emigran son jóvenes.

La comunidad posee la infraestructura necesaria: agua, luz, transporte, teléfonos, pavimentación. La población económicamente activa del municipio es de 1,610 personas

⁷⁹ La población de Huajuapán de León estuvo sitiada por 111 días y gracias a la intervención del Gral. Valerio Trujano, al Indio de Nuyoo y al General Morelos, se rompe el sitio.

que se encuentran ocupadas en los diferentes sectores. El 56% de la población realiza actividades agrícolas, 21% se dedica a la industria y un 19% realiza actividades comerciales.

Tonalá tiene una capacidad productiva para satisfacer sus necesidades básicas en un 50%, el resto lo extrae de la cabecera distrital. Para vender y abastecerse de productos acuden a la ciudad de Huajuapán de León. La producción artesanal predominante es el tejido de palma, petates, tenates y sopladores.

El municipio explota un mineral: el yeso, para la elaboración del cemento; también grava y arena que extraen de los ríos, de ahí que la comunidad cuente con empresas tabiqueras.

Entre los pobladores existe conciencia de protección al medio ambiente, se organizan para proteger la flora y la fauna de su región. Para conservar limpia su comunidad realizan tequios dentro y fuera de la población.

► ***San Marcos Arteaga***

El nivel de educación en la población adulta es de primaria o secundaria, existen un porcentaje de migración de 40%, cuenta con los servicios necesarios (luz, agua, drenaje, transporte, teléfono) y se ve beneficiada por la carretera internacional que atraviesa el pueblo. La población económicamente activa del municipio es de 585 personas.

El sector comercial representa el 28%, al igual que la industria manufacturera y de construcción, mientras que el 40% de la población se encuentra desempeñando actividades agrícolas y ganaderas. La principal producción artesanal es hacer sombrero de palma, anicero y fino.

Existen proyectos de cría de pescado y de cultivo, como la gladiola, que se pondrán en marcha una vez que se terminen los estudios técnicos, mercadológicos y financieros para ver la factibilidad de los mismos; estos proyectos se realizarán con la ayuda de programas que establecen organizaciones como el SAGARPA y SEMARNAP.

► ***Santiago Huajolotlán***

La población económicamente activa del municipio de Huajolotitlán asciende a 1,301 personas que se encuentran ocupadas en los diferentes sectores. La población se dedica en un 45% a la agricultura y ganadería, el 38% se dedica al comercio. La producción artesanal se basa en la elaboración de sombreros de palma bordados. La comunidad cuenta con todos los servicios y tiene escuelas de nivel medio superior (CONALEP).

Las actuales autoridades han apoyado al crecimiento y desarrollo de la población estableciendo una maquiladora que genere empleos tanto a personas de esa comunidad como de los alrededores, impulsa la educación mediante desayunos escolares y adquiere equipos de cómputo para impartir cursos a la población en general.

Sin embargo, se enfrenta a una problemática, la ideología de las personas: la apatía que existe en los pobladores que no acuden a los cursos para instruirse, no colaboran en mejorar los servicios que se brinda a sus hijos; sólo desean que las autoridades brinden todas las facilidades sin que ellos realicen algún esfuerzo.

Una vez descrita la información obtenida de la investigación de campo, se procedió a complementarla mediante recopilación de datos estadísticos y bibliográficos, a fin de presentar una visión más completa de la situación que presentan los municipios que integran el Distrito de Huajuapán de León perteneciente a la Región Mixteca Baja.

Tabla 5
Principales características de las comunidades que integran la Región Mixteca Baja

Población	Tequio	Mayor- domia	Guela- guetza	Cofradía	PEA	Actividad Económica	Tipo de Industria
Asunción Cuyotepeji	X	X	X	X	276	Agricultura y Ganadería	Elaboración de sombreros de palma y fibra
Fresnillo de Trujano	X	X	X	X	203	Agricultura, Ganadería y Manufactura	Tejido de ixtle y palma
Mariscal de Juárez	X	X	X	X	734	Agricultura, Ganadería y Comercio	Tejido de ixtle y palma
San Andrés Dinicuiti	X	X	X	X	754	Manufactura	Elaboración de sombreros de palma, tenates, sopladores y petates
San Jerónimo Silacayoapilla	X	X	X	X	468	Agricultura y Ganadería	Elaboración de sombreros de palma y objetos de barro
San Juan Bautista Suchitepec	X	X	X	X	150	Agricultura y Ganadería	Elaboración de sombreros de palma
San Martín Zacatepec	X	X	X	X	173	Agricultura y Ganadería	Elaboración de productos de palma: sombreros, tenates, petates, sopladores, chiquihuites
Santiago Ayuquillilla	X	X	X	X	681	Manufactura	Elaboran productos de barro y balones de fútbol
San Jorge Nuchita	X	X	X	X	477	Agricultura y Ganadería	Elaboración de productos de palma
Santos Reyes Yucuná	X	X	X	X	71	Manufactura	Elaboración del sombrero de palma
Santo Domingo Yodohino	X	X	X	X	202	Agricultura, Ganadería y Manufactura	Elaboración de sombreros de palma
Zapotitlán Palmas	X	X	X	X	281	Agricultura, Ganadería y Manufactura	Elaboración de productos de palma
San José Ayuquila	X	X	X	X	411	Manufactura	Minas de carbón y uranio, bosques de coníferas
San Simón Zahuatlán	X	X	X	X	606	Manufactura	Elaboración de sombreros de palma y balones de fútbol

Fuente: INEGI 2000 y Enciclopedia de los municipios del Estado de Oaxaca.

En comparación con la tabla 4, la tabla 5 muestra las principales características de las comunidades, dentro de las cuales se tienen las tradiciones y costumbres que siguen profundamente arraigados en las personas.

En la tabla 5 no se muestra el total de unidades económicas debido a que no se acudió personalmente a las poblaciones para saber el registro total de empresas. Se muestra el total de la población económicamente activa⁸⁰, que como puede observarse es baja, situación que deriva de los altos índices de migración que existen en las comunidades.

La economía de los municipios se encuentra estructurada de la siguiente manera:

⁸⁰ INEGI, 2000, www.inegi.gob.mx
Enciclopedia de los municipios del Estado de Oaxaca.
Resultados de la investigación de campo.

- Sector primario con un 37%:
 - Agricultura: frijol, amaranto, chile, papaya, sandía, jitomate, calabaza.
 - Ganadería: cría de ganado vacuno, porcino, caprino, bovino.
- Sector secundario 36%: realización de ladrillos, costura de balón, artesanías (palma, barro), construcción,
- Sector Comercio 24%.
- Otros 3%.
- El tipo de industria que predomina en la región es: elaboración de sombreros de palma y de fibra sintética, existe una planta rústica de acabados de sombreros, tejido de ixtle y palma, tenates, sopladores, petates, chiquihuites, realización de ollas de barro, molcajetes, jarros, apasles, macetas, comales y platos hechos de barro.
- Recursos naturales: minas de carbón y uranio las cuales no han sido explotadas, también cuenta con pequeñas áreas de bosques de coníferas que tuvieron una explotación intensiva, ahora se han tomado medidas que permitan su aprovechamiento racional.

La información derivada de la investigación muestra el panorama económico, cultural y poblacional que existe en la región. En el siguiente capítulo se realiza un análisis de las circunstancias en las que operan las empresas de la región.

C A P Í T U L O IV

ESTUDIO DE LAS EMPRESAS
DEL DISTRITO DE HUAJUAPAN
DE LEÓN

3. ESTUDIO DE LAS EMPRESAS DEL DISTRITO DE HUAJUAPAN DE LEÓN

3.1 Características de las empresas de la región

Las empresas que se encuentran establecidas en los diferentes municipios son en 92.5% microempresas, pequeñas tiendas de abarrotes donde se encuentra artículos de ferretería, tlapalería, medicinas o plantas medicinales, detergentes, venta de pan, juguetes, artículos de mercería, papelería, bebidas, frutas, verduras y demás productos; en ellas se encuentran una diversidad de productos, en pocas cantidades, imagen 10.

Imagen 10

Empresa de compra venta de productos regionales



Las microempresas existentes son casas habitación que se improvisan como tiendas, imagen 11.

Imagen 11

Microempresa de Santa María Camotlán



En éstos entes económicos los empresarios no invierten recursos para cuidar el aspecto e imagen de su negocio, solo presentan la imagen corporativa que los proveedores de sus

productos les proporcionan, lo cual consta de anuncios publicitarios de lámina pegados en la pared o bien, en pintar el exterior del negocio promocionando la marca de grandes empresas: la Corona, la Victoria o la Superior, BIMBO, entre otros, imagen 12.

Imagen 12

Microempresa de la comunidad de Cosoltepec de Santa Gertrudis la Magna



Los proveedores les otorgan exhibidores para la exposición de sus productos. Los patrocinios también se encuentran en las canchas deportivas de las comunidades (por lo general son de básquetbol).

Para abastecer de productos a los negocios, los empresarios utilizan el siguiente canal de distribución: se trasladan en camionetas a la cabecera distrital, acuden a los mayoristas para adquirir los artículos indispensables para comercializar, transportan la mercancía hacia sus lugares de origen, imagen 13, convirtiéndose así en minoristas que ofrecen el producto al consumidor final.

Imagen 13

Transportación de la mercancía para surtir las microempresas



Al realizar la comparación entre las unidades económicas de las comunidades y la cabecera distrital se observa una gran diferencia, en las empresas de la ciudad de Huajuapán de León se designa cierta cantidad de recursos económicos para cuidar la imagen corporativa del negocio, se crea: un logotipo, eslogan que las identifica y diferencia de las demás, tienen una mejor distribución del espacio, hacen uso de equipo y materiales (estantes, aparadores, medios publicitarios, entre otros) necesarios para persuadir y cautivar al cliente (aspectos de mercadotecnia), generando su preferencia, imagen 14.

Imagen 14. Imagen corporativa de empresas de Huajuapán de León

a) Aparadores



b) Razón social y logotipo



Además, a través de los diferentes medios de comunicación dan a conocer el producto o servicio que ofrecen, factores que las empresas de las poblaciones pertenecientes a la cabecera distrital no toman en cuenta, debido a que son microempresas, sin embargo, las pequeñas o medianas empresas pueden considerarlo para ampliar su mercado.

La población de Huajuapán de León es el lugar de concentración de pobladores de los municipios aledaños para comercializar sus productos, por consiguiente, existe un mayor número de empresas de diversos tamaños, imagen 15.

Imagen 15
Cabecera distrital, Huajuapán de León



En las imágenes a) y b) se puede observar el tipo de decoración que emplean las empresas establecidas en la cabecera municipal. Para la ornamentación adquieren productos regionales, a fin de conservar y mostrar a los visitantes la cultura existente en la región, la decoración se hace de acuerdo a la temporada o días festivos; a su vez, hacen uso de la publicidad de los proveedores. Éstos y más, son los objetos de persuasión que las empresas de las comunidades aledañas no utilizan.

Imagen 16. Imagen corporativa de una empresa de Huajuapán de León: La Casona

a) Decoración con productos regionales y publicidad del proveedor



b) Ornamentación de acuerdo a días festivos



La infraestructura que poseen las empresas de los municipios no es la idónea para llevar a cabo los procesos de producción, las fábricas existentes en la región, son viviendas

acondicionadas para realizar las actividades que se requieren para su funcionamiento: almacén de materia prima y productos terminados, área de producción, ventas y gerencia. Un ejemplo de éstas empresas son: la fábrica balonera de San Miguel Amatitlán y la fábrica de veladoras de San Marcos Arteaga.

► **Fábrica balonera de San Miguel Amatitlán**

La comunidad de San Miguel Amatitlán se considera 100% productora de balones de fútbol y voleibol, sin embargo solo existe una fábrica de éstos artículos que emplea a casi toda la comunidad.

Hace algunos años se estableció una empresa llamada “Hermanos Mixtecos”, la unidad económica fue creada por parte de la autoridad municipal a fin de generar fuentes empleo en su comunidad y evitar la migración de sus pobladores. La empresa cerró operaciones debido a variables culturales como las siguientes: las personas no estaban acostumbradas a trabajar en equipo, encerradas en un lugar físico y acatando órdenes.

Además, había una explotación hacia los trabajadores, la remuneración era a destajo y los empleados no gozaban de los privilegios que generaba su trabajo, sólo las personas a cargo del proyecto obtenían mayores beneficios, generando con esta situación la inconformidad de la población. Por tales motivos, las personas dejaron de asistir a laborar en la fábrica y continuaron con la costura del balón de manera independiente.

La empresa concluyó actividades, y hoy en día se encuentra el inmueble y la maquinaria sin ser utilizada, resultando una mala inversión para las autoridades que, por no considerar las variables culturales tuvieron que cerrar la empresa.

También se ha tenido la intervención de empresas como Voit y otras marcas que se dedican a la comercialización de balones, éstas grandes empresas recurren a los pobladores de esta comunidad para que manufacturen el balón. Sin embargo, la remuneración es baja y por lo tanto, las personas prefieren migrar a otros lugares donde se valore más el trabajo que realizan y tengan mayores ingresos.

Ahora, existe una fábrica familiar cuyos dueños son de la misma comunidad, tiene 3 años de haber sido creada, cuenta con 6 empleados de planta y de manera indirecta brinda empleo a todas las personas de la cabecera municipal.

Los insumos de la fábrica son traídos de la Ciudad de México y Puebla; para comunicarse con el exterior de la población (clientes o proveedores) se cuenta con un radio, para transportar la mercancía se cuenta con un vehículo y dependiendo del acuerdo que se tenga con los clientes, se opta por que ellos manden el transporte. La fábrica balonera se muestra en la siguiente imagen:

Imagen 17
Fábrica balonera



Como se puede observar, la fábrica es una vivienda que tiene dos cuartos y un corredor, en este último, los trabajadores realizan sus actividades al aire libre para evitar accidentes, ya que los solventes que se utilizan son muy fuertes. Además, el interior de la fábrica no cuenta con los sistemas adecuados de ventilación e iluminación para llevar a cabo todas las actividades que se requieren en el proceso de producción.

Uno de los cuartos sirve como almacén de materia prima y el otro como almacén de productos terminados y oficina de ventas. La infraestructura que posee ésta empresa se muestra en las imágenes 18 y 19.

Imagen 18
Área de producción



Imagen 19
Almacén de producto terminado y oficina de ventas



En el corredor se cuenta con mesas de trabajo y la maquinaria necesaria para cortar, decorar e inflar los balones. Se manejan tamaños (3, 4, 5, 6), diseños o modelos distintos.

Los pobladores acuden a la fábrica por los cortes, las cosen mientras realizan otras actividades (domésticas o de campo) y las regresan a la fábrica el día acordado tanto por el empresario como por la persona. Al regresar el balón a la fábrica, se procede a ponerle la cámara y dependiendo de la solicitud de los clientes, se procede a inflarlo o no. Cabe aclarar, que la empresa proporciona toda la materia prima para la elaboración del producto, los pobladores sólo aportan la mano de obra (costura del balón).

El empresario de esta región, debido a que conoce la cultura de su gente tiene confianza en ellos y trata de ayudarlos para tener un mayor desarrollo y crecimiento económico; ésta acción por parte del empresario va acorde a los valores culturales que presentan la Mayordomía, la Guelaguetza y el Tequio (liderazgo, ayuda mutua y trabajar por un fin común).

Ofrece mejores remuneraciones (pago por porcentaje: 35% aproximadamente del precio de venta) dependiendo del tamaño de balón que manufacturen, por ejemplo: un balón grande que se vende al mayoreo en \$50.00 se le paga a la persona que lo elabora \$18.00, un balón del número 5 se vende en \$30.00 y se paga al trabajador \$11.00. Semanalmente se manufacturan 1,500 balones.

Uno de los problemas a los que se enfrenta ésta fábrica es: que tienen demasiada demanda pero carecen de capital para invertir y mejorar su infraestructura. Además, no hay apoyo por

parte de las Autoridades Municipales y existen políticas que obstaculizan el progreso del pueblo, por ejemplo: si la autoridad municipal, sus familiares o conocidos no obtienen algún tipo de beneficio del proyecto que se va a llevar a cabo, entonces, no se autoriza.

Dentro de la empresa, los trabajadores de la planta se reúnen periódicamente con el empresario para analizar su funcionamiento, dar solución a los problemas existentes y hacer proyecciones del funcionamiento y crecimiento de la unidad económica.

Por el momento, se tiene pensado brindar a los empleados un estímulo (económico) a fin de reforzar la motivación en el trabajo. Se imparten capacitaciones dependiendo las nuevas tendencias de modelos y diseños de los balones y aunque los riesgos son mínimos, se dan pláticas para la prevención de percances. Las decisiones se toman en conjunto pues afectan a toda la empresa.

➤ **Fábrica de veladoras de San Marcos Arteaga**

La población de San Marcos Arteaga cuenta con una fábrica de veladoras que inició operaciones en Abril del 2003, es administrada por familiares que adquirieron los conocimientos de producción en la Ciudad de México, donde fueron trabajadores de una empresa del mismo giro; la fábrica cuenta con 9 empleados.

Como la empresa es de nueva creación se encuentran en proceso de apertura de mercado, busca clientes mediante la venta directa, es decir, el vendedor lleva el producto hasta la casa del cliente tratando de generar ventas al mayoreo. El producto no es contaminante, son velas aromáticas de buena calidad a precios accesibles. La empresa es la siguiente, imagen 20:

Imagen 20
Fábrica de veladoras



Al igual que el caso anterior, es una vivienda acondicionada para realizar las actividades de fabricación. Tiene un almacén y cuenta con la maquinaria necesaria para la elaboración de sus productos, imagen 21 y 22.

Imagen 21
Almacén



Imagen 22
Área de producción



Una vez que la empresa se consolide, tenderá a emplear un mayor número de trabajadores que, de acuerdo a su cultura establecerá una estilo idóneo de gestión y cultura empresarial, en la cual se alcancen tanto los objetivos personales como de la organización, esto según las respuestas de sus directivos.

Otros giros empresariales que predominan en las poblaciones del Distrito de Huajuapán de León son las siguientes.

➤ **Empresas de Santiago Chazumba**

En el municipio de Santiago Chazumba las principales empresas son las tabiqueras y las panaderías, imagen 23 y 24.

Empresas de la comunidad

Imagen 23
Tabiquera de Chazumba



Imagen 24
Panadería de Chazumba



Las personas encargadas de las tabiqueras tienen un bajo nivel escolar (2º. de educación primaria o hasta el 6º.); la única asesoría o capacitación que reciben para llevar la administración de su negocio, verificar la calidad del producto y brindar un buen servicio al cliente, es por parte de sus proveedores.

Una de las principales productoras de pan es la Panadería “Chazumba”, la cual desaparecerá en un corto plazo debido a que los hijos de los empresarios poseen una profesión ajena a la administración de la empresa y no desean hacerse cargo de ella en un futuro, ellos desean ejercer su profesión fuera de su lugar de origen a fin de mejorar las condiciones de vida de su familia.

Los empleados de los entes económicos son estudiantes que trabajan solo medio día, fines de semana (sábado) y vacaciones, por tal motivo no existe contrato laboral. No obstante, se trata de cubrir las cláusulas primordiales que marca la Ley Federal de Trabajo y los contratos laborales (salario, equipo de seguridad y prevención de accidentes y condiciones adecuadas en el lugar de trabajo). Al trabajador se le proporciona el material y equipo necesario para garantizar su seguridad al realizar las actividades, sin embargo, el personal hace caso omiso de las recomendaciones para su uso, es decir, no lo utiliza.

Los días festivos y de descanso son respetados por los empleados, aún y cuando los directivos de las empresas los designen para laborar, ellos toman el día para sus festejos.

Por lo tanto, si se requiere trabajar uno de los días asignados para su descanso, lo hacen el empresario y los familiares de éste.

➤ ***Empresas de Santo Domingo Tonalá***

La comunidad de Santo Domingo Tonalá cuenta con empresas tabiqueras que emplean de 6 a 8 personas, imagen 25, incluyendo a los dueños, los cuales ocupan puestos gerenciales y de administración, éstos empresarios poseen además otras unidades económicas de diferentes giros.

Imagen 25
Industria tabiquera



En esta población, son respetados los días festivos por parte de los empresarios y los empleados. De común acuerdo, establecieron los días de descanso y las jornadas laborales a fin de cumplir con los pedidos del producto y se conserve a los clientes. Con respecto a las demás poblaciones del campo de estudio, Tonalá es una comunidad importante por la actividad comercial que realiza, cuenta con aproximadamente 100 empresas (abarrotes, cocinas económicas, materiales de construcción, mueblerías, bancos, papelerías y otros), siendo las tabiqueras las generadoras de mayor fuente de empleo.

➤ ***Empresas maquiladoras del Distrito de Huajuapán de León***

La instalación de empresas maquiladoras foráneas en la Región Mixteca ha sido mínima, ya que únicamente 6 unidades económicas del sector manufacturero en la rama de confección de prendas de vestir, se han constituido en los distritos de Huajuapán de León y Nochixtlán.

La baja inversión por parte de empresarios foráneos en la región es afín a la situación que prevalece en el resto de la entidad, condición que no contribuye al desarrollo económico.

El Estado de Oaxaca, junto con Chiapas y Guerrero, forma la tercia de los Estados del país con mayor pobreza, marginación, analfabetismo y población indígena⁸¹. Como se muestra en el análisis comparativo de Inversión Extranjera Directa (IED) del anexo 6, Oaxaca ocupa la 3ª. posición en la Región Sur y la última posición entre los 32 Estados del país.

Los empresarios foráneos que dirigen las empresas maquiladoras, se han enfrentado a factores culturales que han propiciado su cierre, la falta de conocimiento sobre dichos factores y la repercusión que tienen en la forma de actuar de las personas, ha originado conflictos laborales que difícilmente han sido superados por las empresas. Esta situación, ha disminuido la generación de fuentes de empleo, de ingresos y la disminución de inversión de capital foráneo en la región.

La política de atracción y establecimiento industrial en las regiones que conforman el Estado se basa en el programa Oaxaca 2000 que promueve la instalación de empresas manufactureras intensivas en mano de obra, principalmente en comunidades rurales del Estado⁸², imagen 26.

Imagen 26

Empresa maquiladora de Santiago Huajolotitlán



Se han creado organizaciones comunitarias denominadas Sociedades de Solidaridad Social (SSS), con el objetivo de incorporar comunidades al proceso productivo a través de un

⁸¹ Castro Soto Gustavo, CIEPAC A.C., La inversión extranjera directa en el sureste durante el conflicto armado, Oaxaca y Guerrero 1994 -2000, <http://www.ciepac.org/bulletins/200-300/bolec217.html>

⁸² Investigación Directa FOA Consultores, SEDIC, Gobierno del Estado de Oaxaca, INEGI, Diagnóstico de la industria textil y de la confección en Oaxaca, <http://www.contactopyme.gob.mx/agrupamientos/Documentos/Capitulos/OAX01C2.DOC>

esquema de correspondencia y participación en los beneficios generados en las empresas. Este programa ha consistido en la habilitación de ramas industriales por parte del Gobierno del Estado, a través de la adecuación de edificios existentes en la región, a fin de arrendarlos con un bajo costo a una sociedad conformada entre un empresario y la comunidad donde se va a establecer la industria, ello bajo el lema “Un pueblo, una industria”.

El gobierno estatal, facilita el establecimiento de industrias en el Estado, disminuyendo el riesgo de la inversión para el empresario, el cual se concreta en aportar el mercado cautivo que tiene el producto, maquinaria y canales de distribución. El programa tiene como finalidad, llevar industria a las comunidades donde existe la mano de obra, creando así fuentes de empleo y disminuyendo la migración que se encuentra en un rango de 30% a 35% en las diferentes comunidades⁸³.

Los principales productos que se maquilan son: pantalón, bermuda, short y chamarras de mezclilla, vestido y pantalón casual. El pantalón de mezclilla es la prenda de mayor producción con una participación en el mercado del 70%. De los insumos (hilo, cierre, remache, botón, etiqueta, etc.) que se utilizan en la producción, 37% son de importación y 63% de origen nacional. Los principales clientes son tiendas departamentales y distribuidores de marcas (Reebok, Puma, etc.) en el extranjero⁸⁴.

En el Distrito de Huajuapán de León se encuentran establecidas 3 maquiladoras ubicadas en Santiago Huajolotitlán, Huajuapán de León y en el Núcleo Rural Universitario. Los resultados obtenidos del estudio realizado a las tres empresas maquiladoras, dan a conocer los factores culturales existentes en la región, tabla 6. Las entrevistas a los representantes de las maquiladoras se llevó a cabo entre los meses de Marzo y Abril del 2004.

Como se muestra en la tabla, la empresa maquiladora Dos Lee Modas (1ª. etapa) se encontraba bajo la dirección de empresarios coreanos, en la 2ª. etapa estuvo bajo la administración de empresarios originarios del Estado de Chihuahua. La Sociedad Triple “S” estuvo dirigida por empresarios procedentes del Estado de Coahuila, al igual que la Corporativa de textiles Internacionales. Las unidades económicas son clasificadas como pequeñas debido a que emplean aproximadamente a 100 trabajadores.

⁸³ Gobierno del Estado de Oaxaca, CEDIC, 2000, <http://oaxaca.gob.mx/sedic/maquiladoras/spanish>

⁸⁴ Jarquín Edgar Soledad, Las maquiladoras también provocan problemas en Oaxaca, CIMAC, 2004, <http://www.comavnoticias.com/noticias/04ene/0412202.html>

Los trabajadores de las maquiladoras son en un 84% mujeres, mientras que el 16% son hombres; el rango de edad de los empleados es de 18 a 35 años. Los requisitos para ser contratados son: saber leer, escribir o haber cursado la educación básica (primaria y secundaria). La procedencia de los trabajadores es de Huajuapán de León y poblaciones circunvecinas como Cacaloxtotec, Dinicuiti, Camotlán, Huajolotitlán, el Molino, Ayuquila, la Junta, entre otros. Las maquiladoras establecen extensas jornadas laborales (8 am. a 6 o 7:30 pm.), donde designan una hora para la comida, por esta situación existe una rotación de personal del 12.5%.

Tabla 6
Características de las empresas Maquiladoras de la Región Mixteca Baja

Nombre	Dos Lee Modas S.A. de C.V. 1ª. Etapa ⁸⁵	Dos Lee Modas S.A. de C.V. 2ª. Etapa	Sociedad Triple "S"	Corporativa de Textiles Internacionales
Ubicación	Huajuapán de León	Huajuapán de León	Núcleo Universitario Rural	Sgo. Huajolotitlán
Tamaño de la empresa ⁸⁶	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
Rama económica	Confección de prendas de vestir	Confección de prendas de vestir	Confección de prendas de vestir	Confección de prendas de vestir
Tipo de producto	Prendas de mezclilla	Prendas de mezclilla	Prendas de mezclilla	Prendas de mezclilla
Objetivo del establecimiento de la empresa en la región	Generar fuentes de empleo	Generar fuentes de empleo	Generar fuentes de empleo	Generar fuentes de empleo
Años de operación	3 años	2 años	3 años	1.5 años
Tiempo de haber terminado operaciones	-	4 meses	2 años	1 año
Propiedad del inmueble	Municipio	Municipio	Municipio	Municipio
Dirección de la empresa	Empresario	Empresario	Representante	Empresario
Propiedad de la maquinaria	Empresario	Empresario	Empresario	Empresario
Mercado meta	Exportaciones a los Estados Unidos de América	Exportaciones a los Estados Unidos de América	Exportaciones a los Estados Unidos de América	Distribuidoras de Coahuila
Asesoría por parte de alguna institución educativa o gubernamental	No	No	No	No
Estándares de calidad	Si	No	Si	No
Procedencia del empresario	Corea	Cd. Juárez, Chihuahua	Torreón, Coahuila	Torreón, Coahuila
Experiencia del empresario en el ramo	Si	No	Si	Si

⁸⁵ La empresa Dos Lee Modas presenta dos etapas debido a que los primeros años de operación estuvo bajo la dirección de empresarios coreanos y, la segunda bajo la dirección de empresarios originarios del Estado de Chihuahua.

⁸⁶ Clasificación de empresas en México de acuerdo a NAFIN.

Nombre	Dos Lee Modas S.A. de C.V. 1ª. Etapa	Dos Lee Modas S.A. de C.V. 2ª. Etapa	Sociedad Triple "S"	Corporativa de Textiles Internacionales
Características				
Sexo predominante en los trabajadores	Femenino 90% Masculino 10%	Femenino 90% Masculino 10%	Femenino 70% Masculino 30%	Femenino 85% Masculino 15%
Edad de los empleados	18 – 35 años	18 – 35 años	18 – 35 años	20 – 35 años
Requisito mínimo de estudio	Leer y escribir	Leer y escribir	Primaria o Secundaria	Primaria, Secundaria
Prestaciones por ley	Si	No	Si	No
Capacitación a los trabajadores	Se da en el proceso de inducción	Se da en el proceso de inducción	Se da en el proceso de inducción y cuando se cambia la línea de producción.	Se da en el proceso de inducción
Relación laboral Directivo-Empleado	Buena	Regular	Bueno	Regular
Prestaciones adicionales a las de la ley	Bonos por puntualidad, asistencia y productividad	No	Transporte gratuito, canasta básica mensual	No
Seguridad laboral	Si	Si	Si	No
Jornada laboral	8 am. a 7:30 pm.	8 am. a 7:30 pm.	8 am. a 6 pm.	8 am. a 6 pm
Receso para comer	1 hora.	1 hora.	1 hora.	30 min.
Motivación laboral para integrar al personal	No	No	Eventos sociales o deportivos	No
Rotación de personal en un periodo de un mes	15%	10%	15%	10%
Procedencia de los trabajadores	Huajuapán y poblaciones vecinas	Huajuapán y poblaciones vecinas	Huajuapán y poblaciones vecinas	Huajuapán y poblaciones vecinas
Cambios generados en la empresa durante el periodo de operaciones.	Incremento de producción. Cambio de dueños	Decremento de producción.	Decremento de producción.	Decremento de la producción

Fuente: Elaboración propia con datos de las entrevistas

Aún cuando el gobierno estatal y local proporcionaron apoyo y concedieron facilidades para la instalación de las empresas maquiladoras en la región, éstas tuvieron un ciclo de vida corto: 1.5 a 3 años. Hubo un decremento en la producción, recorte de personal, la mercancía estaba en los almacenes y aunado a ello, se manifestaron inconformidades por parte de los trabajadores, lo cual culminó con la suspensión de actividades. A continuación se enuncian los factores que originaron el cierre de las maquiladoras.

- Falta de conocimiento por parte de los empresarios foráneos sobre los factores culturales (tequio, mayordomía, guelaguetza) existentes en la región y que prevalecen en la cultura del trabajador. La omisión de estos aspectos que los trabajadores consideran primordiales en su desarrollo personal, les ocasiona molestias al ser ignoradas por el empresario, situación que se reflejan en la relación obrero-patronal y en el desempeño laboral.
- La discrepancia entre el perfil de empresario y el perfil del trabajador, origina la diversificación de objetivos personales y empresariales. En lo que respecta a la

formación, el empresario tiene una educación instructiva y formativa (valores: honestidad, puntualidad, limpieza y demás) mientras que el trabajador, sólo recibe educación instructiva. Los empresarios tratan de realizar un mayor esfuerzo en la realización de cada una de sus actividades, en tanto que los empleados, ejecutan su trabajo con un esfuerzo mínimo. En cuanto a la actitud que deben tomar hacia la vida misma y la naturaleza, los empresarios trabajan por convicción y establecen que “por cada acto importante de la vida, sembrar un árbol”, como símbolo de amor hacia las cosas que se realizan y a la naturaleza; mientras que los empleados laboran por la necesidad de obtener ingresos y trabajan bajo el lema de “el que más tiene, más vale”.

- Inconformidades por parte de las empleadas porque el empresario consideraba que el trabajo de las mujeres tiene un menor valor que el de los hombres. Sin embargo, la producción artesanal de la región, está a cargo de las mujeres.
- Problemas de comunicación, debido a las diferencias educativas; mientras el patrón habla con tecnicismos, el empleado los desconoce o mal interpreta. Las diferencias también se deben, a que los empresarios extranjeros no dominan el idioma español a la perfección y los trabajadores tampoco, porque un 40% de los empleados habla un dialecto.
- Los directivos encuentran las siguientes características en los trabajadores de la región:
 - Carencia de iniciativa y creatividad.
 - Sensibles.
 - Falta de aspiraciones de superación personal y profesional.
 - Trabajadores.
 - Tradicionalistas.
 - Acervo cultural limitado.
- Pérdidas de producción por la generación de tiempos muertos, situación originada por la conversación que los trabajadores tienen con sus compañeros de trabajo durante la jornada laboral, “comadreo”.
- La explotación y violación a los derechos humanos de los trabajadores: extensas jornadas laborales sin un salario justo, la carencia de prestaciones laborales y de un

establecimiento de trabajo que proporcione seguridad e higiene (falta de buena ventilación, iluminación, salidas de emergencia, entre otros), ocasiona inconformidades en los empleados.

- La falta de concientización en los empleados sobre la misión de la empresa y los beneficios que se generan en la región por las operaciones productivas, originan actitudes de individualismo, situación que dificulta la obtención de los objetivos de la empresa.

Las empresas foráneas alientan el desarrollo económico en la región en la que se establecen, sin embargo, éstas unidades económicas, han tenido un ciclo de vida corto y no han tenido el auge suficiente para impulsar la economía regional debido a que no han dado la importancia que requieren los factores culturales que establecen los patrones de conducta de los trabajadores.

La omisión de los factores conlleva al surgimiento de problemas laborales que ocasionan el cierre de la empresa. Por tal motivo, es indispensable que los empresarios locales y foráneos que desean contratar personal de la región, consideren en su sistema de gestión los factores culturales que ejercen una fuerte influencia sobre la conducta de las personas en el ámbito laboral, con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la organización y de aumentar el ciclo de vida de la empresa.

Lo antes expuesto, ayuda a retener la inversión de empresarios foráneos en la región y evita el cierre de las empresas que generan fuentes de empleo y ayudan al desarrollo empresarial de la región.

En la tabla 7 se muestra un concentrado del número de empresas y giros comerciales que predominan en los municipios visitados.

Tabla 7
Empresas predominantes en la región Mixteca Baja

Municipio	Núm. Empresas	Giros Comerciales
Cosoltepec de Santa Gertrudis la Magna	11	CONASUPO, tienda de materiales y abarrotes.
San Pedro y San Pablo Tequixtepec	20	Tiendas de abarrotes, panaderías, tortillerías entre otros.
Santiago Miltepec	8	Abarrotes, cocinas económicas y tortillería.
Santa María Camotlán	30	Abarrotes, papelerías, fruterías entre otros.
Santo Domingo Tonalá	100	Abarrotes, cocinas económicas, materiales de construcción, mueblerías, bancos, papelerías y otros.
San Marcos Arteaga	40	Abarrotes, mecánicos, restaurantes entre otros, además se encuentra establecida en ésta comunidad una industria de veladora de nueva creación.
Santiago Chazumba	40	Abarrotes, fruterías, tortillerías, farmacias y demás; también hay empresas tabiqueras y panaderas que se pueden considerar como la mayor fuente de empleo de la población.
San Miguel Amatitlán	20	Abarrotes, tortillerías, cocinas económicas, locales de frutas y legumbres, paletería y helados, carnicerías, molinos para nixtamal, mercado municipal y una fábrica de balones de fútbol y voleibol; siendo el 85% de la población la dedicada a la elaboración de éste producto.
Tezoatlán de Segura y Luna	50	Tiendas de abarrotes y misceláneas, casas de cambio, tiendas de ropa y calzado, casas de materiales, ferretería, balconerías, panaderías, taller de sastrería, tortillerías, mueblería, farmacias, vidrierías, papelerías, tienda de renta de videos, estética femenina, refaccionaría y gasolinera.
Santiago Huajolotitlán	60	Abarrotes, carnicerías, fruterías, cocinas económicas, tortillerías, panaderías, entre otras.
Huajuapán de León	149	Abarrotes, zapaterías, tiendas de ropa, fruterías, restaurantes, cocinas económicas, ferreterías, centros comerciales, sucursales bancarias, distribuidoras y demás empresas comerciales.

Fuente: Elaboración propia con datos de las entrevistas

Como puede observarse, en la región existen comunidades que tienen desde 8 microempresas hasta 189, la cantidad de empresas depende del tamaño de la población y del sector productivo predominante.

3.2 Análisis de las variables de gestión empresarial.

La encuesta realizada a las 123 empresas determinadas en la muestra, da como resultado una serie de variables que dan a conocer la situación que prevalece en las unidades económicas de la región.

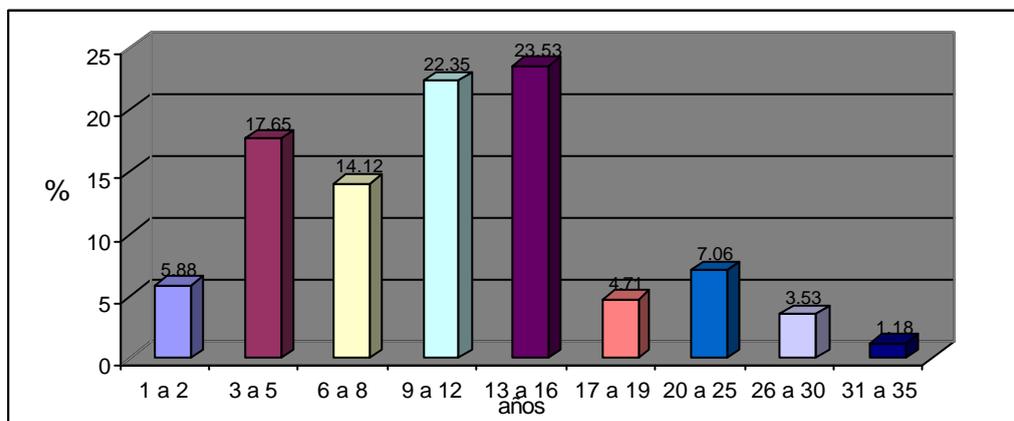
En las gráficas que a continuación se presentan, se analizan las siguientes variables de las organizaciones:

- ▶ Antigüedad
- ▶ Evolución
- ▶ Fuente de ingresos
- ▶ Personal
- ▶ Dirección

▶ **Antigüedad**

Como se observa en la gráfica 1, el 5.88% de las empresas de la región se consideran de nueva creación debido a que tienen entre 1 y 2 años de haber sido fundadas, el 17.65% tiene de 3 a 5 años, un 77.65% tiene de 6 a 16 años y el 16.47% que resta cuenta entre 17 a 35 años.

Gráfica 1
Antigüedad de la empresa



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

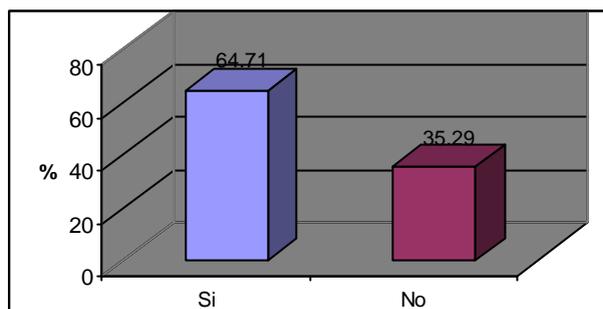
Puede advertirse, que el 76.47% de las empresas existentes se encuentran consolidadas en el mercado regional, ya que tienen más de 6 años realizando operaciones.

Los giros empresariales predominantes de nueva creación son: zapaterías, boutiques, abarrotes y empresas de renta de computadoras. Éste último presenta una saturación en el mercado de la cabecera distrital; situación que se origina porque en la

región prevalece una cultura de imitar conceptos de negocio. Sin embargo, los emprendedores no realizan un previo estudio de factibilidad que determine si se cumplirán las expectativas de obtención de utilidades.

► Evolución

Gráfica 2
Evolución de la empresa

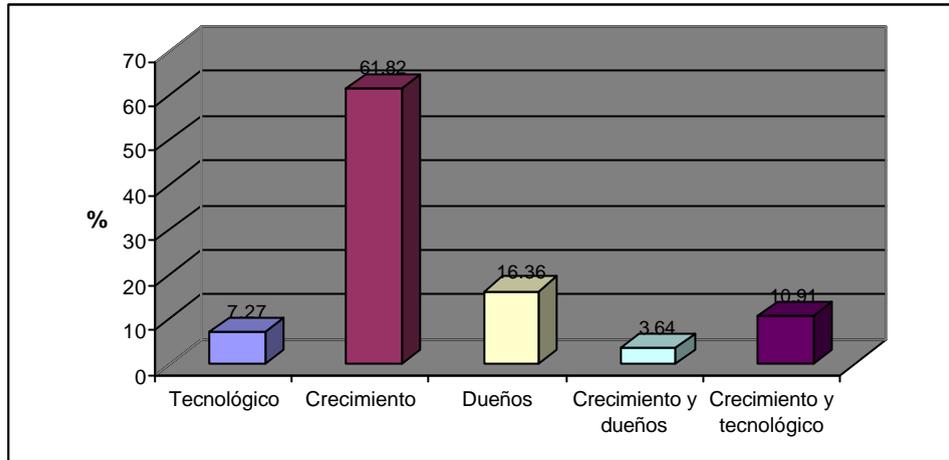


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

De las empresas encuestadas el 64.71% ha presentado una evolución, gráfica 2 y 3; sin embargo, también se puede observar que el 35.29% de las unidades económicas no ha presentado ningún cambio debido a la escasez de recursos para invertir y a la falta de espíritu emprendedor, no desean tomar riesgos y sólo se conforman con mantener sus negocios en las mismas condiciones, generando sólo un ingreso que subsidie los gastos diarios. En la gráfica 3, se observa el tipo de evolución que las empresas han tenido, siendo el de crecimiento el más alto con un 61.82%. Éste cambio se origina por ampliación del espacio físico ó por la apertura de nuevas sucursales, ya sea del mismo giro o diferente.

El 16.36% de las organizaciones ha cambiado de directivos, el 7.27% adquirió nueva tecnología, el resto de las unidades económicas con un 10.91% han evolucionado en dos aspectos, tecnológico y de crecimiento; el 3.64% en crecimiento y traspaso de la propiedad de la empresa.

Gráfica 3
Tipo de evolución en la empresa

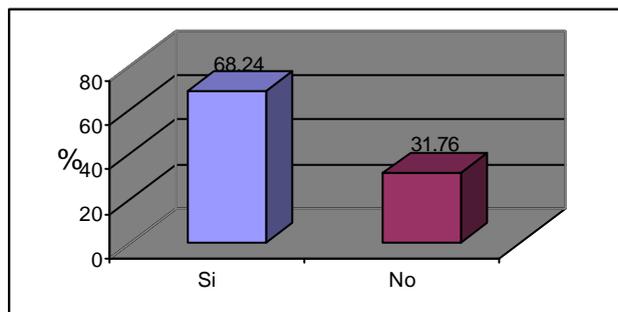


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

► Fuente de ingresos

Para el 68.24% de los empresarios y sus empleados, gráfica 4; las empresas representan su principal fuente de ingresos, mientras que para el 31.76% restante no ya que además de laborar en la unidad económica, ejercen otra profesión que les proporciona recursos sin depender completamente del capital que la empresa genera.

Gráfica 4
La empresa como principal fuente de ingreso



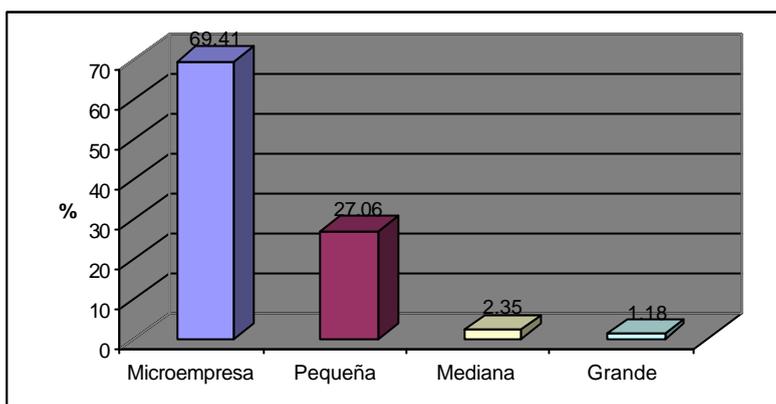
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

► Personal

En las siguientes gráficas se da a conocer el número de empleados que tienen las empresas, su antigüedad y quiénes las integran.

Clasificando a las empresas de acuerdo al número de empleados que tienen (NAFIN), gráfica 5, se establece que el 69.41% son microempresas familiares, donde el 38.82% de ellas son atendidas directamente por los empresarios, gráfica 6.

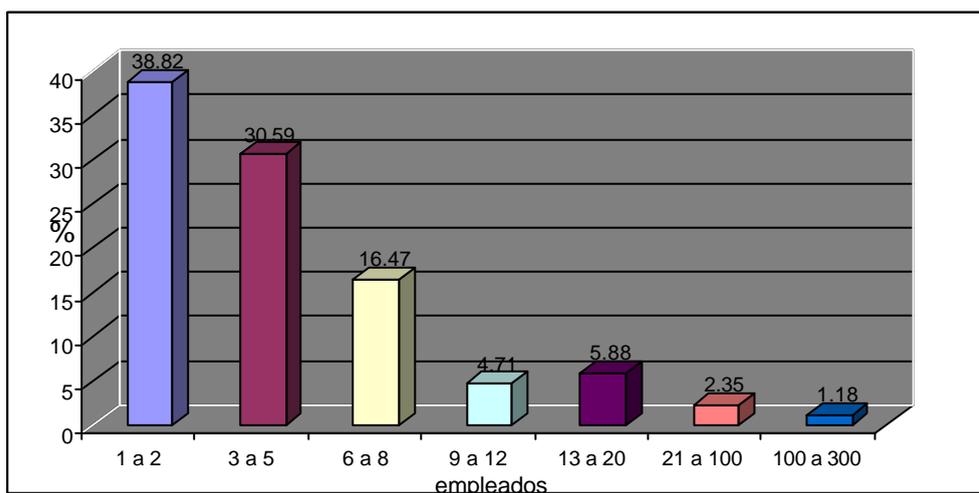
Gráfica 5
Clasificación de las empresas



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

El 30.59% establece técnicas de selección y contratación de personal, en éste rango se encuentran las zapaterías, tiendas de ropa, roscerías, misceláneas, carnicerías, puestos de fruta y verduras.

Gráfica 6
Número de empleados



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Las pequeñas empresas representan el 27.06% y se encuentran integradas de 6 a 20 trabajadores: pastelerías, panaderías, empresas de transporte, purificadoras de agua, mueblerías entre otras.

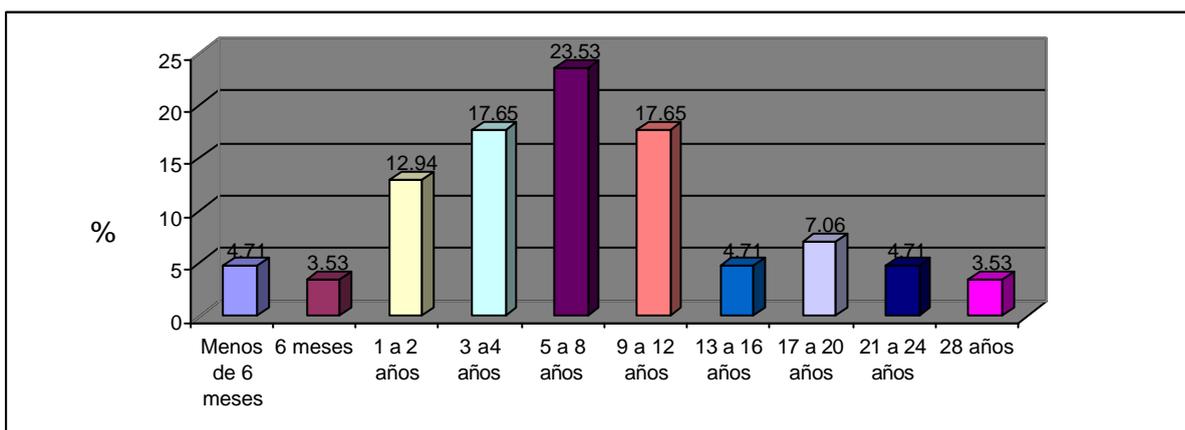
Únicamente el 2.35% de las empresas del distrito cuentan con un número de personal que va de 21 a 100 empleados y en ellas se encuentran: tiendas de autoservicio, maquiladoras y demás unidades económicas que se encuentran en éste rango de trabajadores.

El 1.18% restante de las organizaciones son catalogadas como grandes por contar con más de 100 trabajadores, entre éstas se tienen distribuidoras como Coca-Cola, Bimbo, Sabritas, La Corona, Superior entre otras.

Para ingresar a laborar a éstas empresas y ocupar puestos operativos se requiere de conocimientos básicos de primaria a bachillerato y dependiendo de las funciones del puesto, se requiere licencia de manejo o poseer experiencia en el ramo.

En la gráfica 7, se observa que del total de empresas encuestadas el 38.82% de los empleados lleva menos de 5 años laborando en las unidades económicas, el 61.18% restante ha laborado en la empresa desde su creación. En este porcentaje se incluye a las microempresas familiares, donde los fundadores son las personas que se encuentran al frente del negocio en la actualidad.

Gráfica 7
Antigüedad del empleado



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

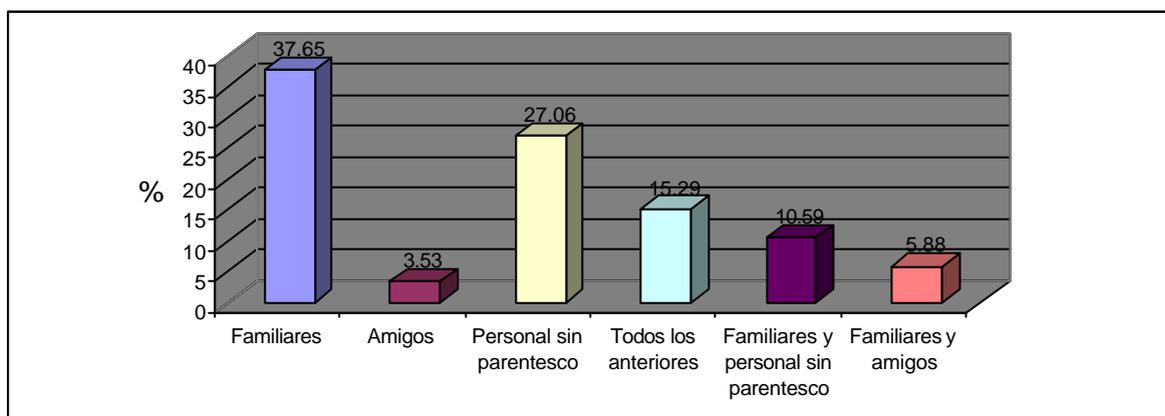
En giros como restaurantes, panaderías, pastelerías, taquerías, refresqueras entre otras, existe demasiada rotación de personal (10%) debido a que los empleados no se adaptan al

estilo de trabajo, al horario que se establece, no están de acuerdo con las remuneraciones y además, el puesto que desempeñan no cubre sus expectativas para tener un crecimiento personal y profesional. En las empresas antes mencionadas, los empleados permanecen en el puesto menos de 6 meses.

Del total de las unidades económicas encuestadas, el 5% manifiesta tener un problema referente a la capacitación del personal de nuevo ingreso. El problema radica en que una vez recibidos los conocimientos necesarios para realizar las actividades laborales, los nuevos empleados abandonan el puesto e inician su propio negocio, ingresan a laborar con la competencia aplicando los conocimientos adquiridos o regresan a su antiguo empleo.

Como se muestra en la gráfica 8, el 37.65% de las empresas se encuentran integradas por familiares, si necesitan contratar nuevo personal recurren en primera instancia a los amigos o conocidos, representando esto un 3.53%. Como última alternativa, ofrecen el empleo al público en general 27.06%.

Gráfica 8
Personal de la empresa



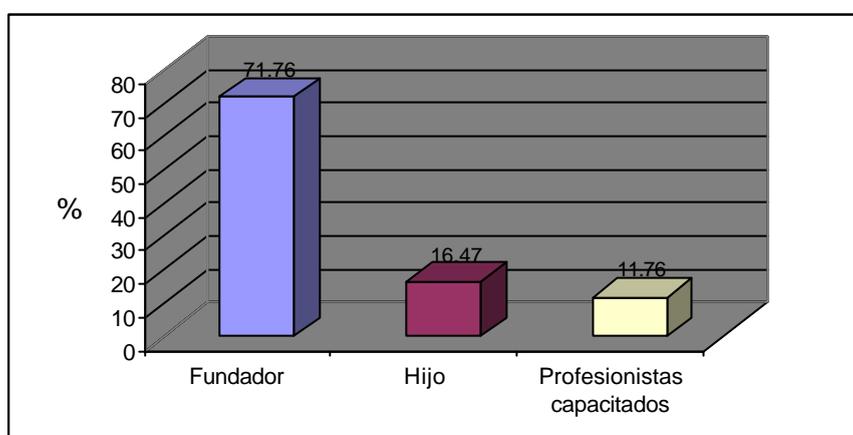
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

El 15.29% de las empresas están conformadas por familiares, amigos y personas que no tienen parentesco, el 10.59% está integrada tanto por familiares como por personal sin parentesco y el 5.88% restante está constituido por familiares y amigos.

En cuanto a la dirección de la empresa, gráfica 9, se tiene que el 71.76% de las unidades económicas son administradas por los fundadores y el 16.47% por los hijos; esta situación se da cuando el fundador ya no puede desempeñar sus funciones y opta por heredar a sus descendientes la dirección de la empresa, con la finalidad de que contribuyan con sus conocimientos académicos al crecimiento de la misma.

Sólo un 11.76% de las organizaciones es dirigida por personas ajenas a la familia que poseen el perfil adecuado para llevar a cabo la administración.

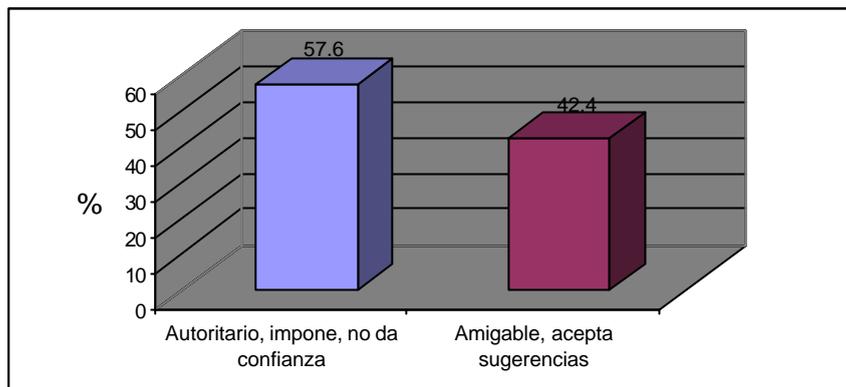
Gráfica 9
Dirección de la empresa



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Con respecto al tipo de dirección que utilizan los directivos para la gestión de las empresas, gráfica 10, se tiene que el 57.6% de los empresarios son catalogados como directivos con un régimen autoritario, imponen y no generan confianza hacia sus trabajadores, dando como resultado la falta de motivación y aportación de ideas o sugerencias que ayuden a mejorar los procesos productivos ó de servicio, las relaciones laborales y la atención al cliente en la empresa.

Gráfica 10
Tipo de dirección



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

El 42.4% de los patrones son considerados como accesibles, dan confianza y aceptan sugerencias y opiniones por parte de su personal; sin embargo, como ya se hizo mención anteriormente, el proceso de aceptación al cambio por parte de los directivos ha sido muy difícil debido a que se resisten a él.

3.3 Cultura organizacional de las empresas.

Las empresas que operan en la región son creadas sin establecer un plan de negocios donde se marque el aspecto técnico, mercadológico y financiero; no reciben asesoría empresarial por parte de alguna instancia gubernamental o educativa que ayude al análisis del proyecto u oriente la estructuración de las empresas, tampoco se establecen planes de acción a seguir en caso de presentarse una situación en la cual se requiera de una importante toma de decisión que afecte a toda la empresa.

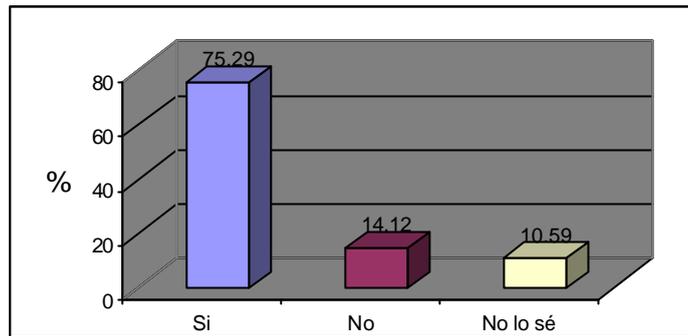
Las organizaciones carecen de lo indispensable para tener un buen funcionamiento, ejemplo: manual de organización y procedimientos.

En las siguientes gráficas se dan a conocer los resultados sobre la cultura organizacional que impera en las empresas.

► Misión

En la gráfica 11 se muestra que el 75.29% de las empresas encuestadas conoce el tipo de organización que tiene y cuál es su misión, sin embargo carecen de documentos que avalen lo anterior.

Gráfica 11
Misión



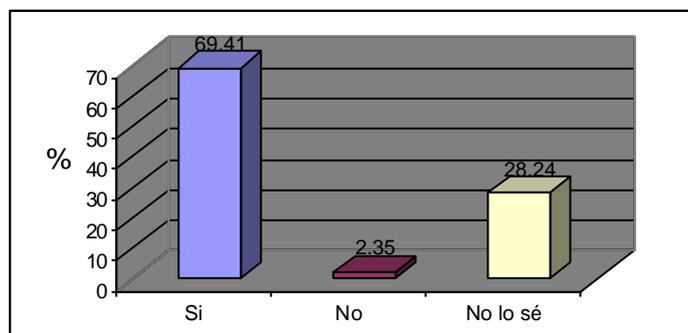
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Por otra parte, el 24.71% de los empresarios determinó que sólo fueron creadas por la necesidad de obtener ingresos y de auto-emplearse.

▶ Valores

Las empresas al iniciar operaciones adquieren compromisos con los clientes, empleados, sociedad y el medio ambiente; éstas responsabilidades son en cuanto a la calidad del producto elaborado o el servicio ofrecido, generación de empleos, contribución al cuidado del medio ambiente, respeto mutuo entre patrón y trabajador, entre otros. Éstos valores se encuentran en la mente de todos los integrantes de las unidades económicas, tratan de no olvidarlos y cuidar esos aspectos que son de suma importancia para el crecimiento de la empresa.

Gráfica 12
Valores



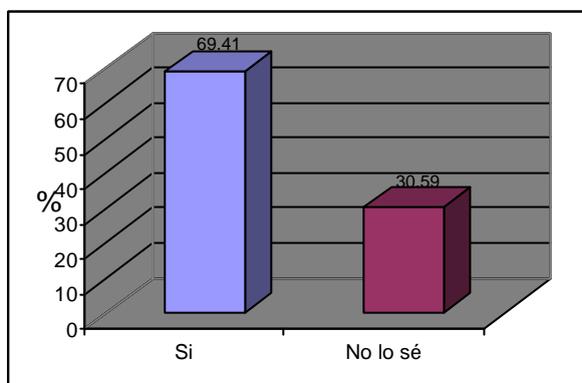
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

De la población estudiada solo un 69.41% asume tener valores, mientras que el 30.59% restante carece de ellos o no los tiene bien definidos; y de igual forma que la misión, no los tienen estipulados por escrito.

► **Filosofía**

Al analizar la existencia de la filosofía en la empresa, gráfica 13; se percató que el 69.41% tiene en mente cuál es la filosofía de su negocio sin haberlo establecido de manera escrita; el 30.59% no sabe en qué consiste y para qué sirve la filosofía de una organización.

Gráfica 13
Filosofía



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

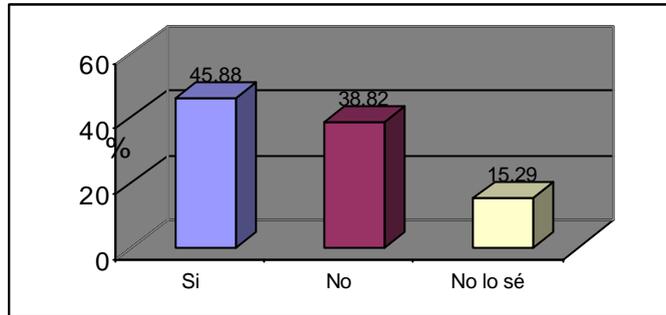
► **Creencias**

Como se ha venido estudiando, la región presenta un sinnúmero de costumbres y tradiciones que influyen en la vida diaria de las personas, por lo tanto es indispensable evaluar el impacto de las creencias en los pobladores y la repercusión que tienen en la realización de sus actividades laborales.

Las creencias (religiosas, místicas, morales, laborales, entre otras) que poseen las personas son inculcadas por la familia o la sociedad, sin embargo la necesidad de obtener un trabajo hace que se pasen por desapercibidas, de tal manera que no interfieran en sus labores. Ésta situación genera disgusto en las personas que son empleadas, ya que no son respetadas sus tradiciones y costumbres.

Gráfica 14

Creencias

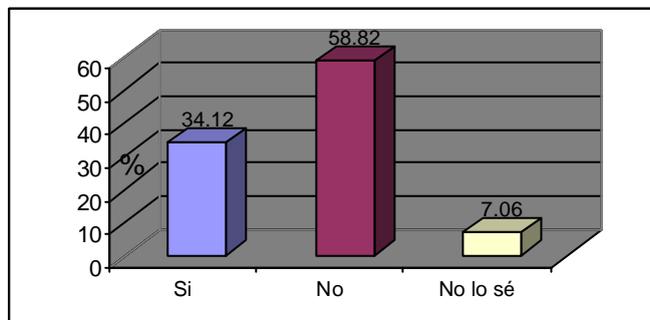


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Basándose en los datos obtenidos de las gráficas 14, el 45.88% del universo manifiesta tener creencias pero que éstas no interfieren en su desempeño laboral, de este porcentaje, el 58.82% de los empresarios y empleados lo afirma, gráfica 15. El 34.12% considera que las creencias son un factor importante que influye en la realización de las actividades, por tal motivo se deben respetar.

Gráfica 15

Influencia de las creencias en el desempeño del personal

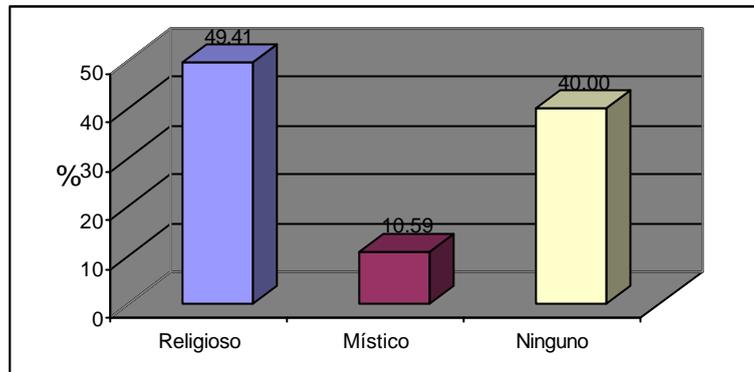


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Siendo los pobladores de la región creyentes de una religión, gráfica 16, el 60% de las empresas posee un objeto religioso o místico que se encuentra colocado en un lugar especial para que bendiga, proteja o traiga buena suerte a la empresa; esta acción varía de acuerdo a las creencias de los dueños.

Gráfica 16

Creencias de protección a la empresa



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Un 40% de las empresas no acostumbra poner ningún objeto, ya que considera que no es cuestión de fe o suerte el hecho que los clientes acudan a sus establecimientos, sino que depende del empeño que se ponga en las labores que se realizan para lograr tener un mayor número de consumidores, de ahí que la empresa genere las ganancias esperadas.

Sólo las organizaciones catalogadas como medianas o grandes, cuentan con manuales (organización), esto se debe a que la empresa matriz o corporación proporciona éstos documentos. Sin embargo, aunque algunas unidades económicas no las poseen físicamente, acceden a ellas a través de Internet.

Éstas empresas tratan de cuidar al máximo la imagen, prestigio, calidad en los productos, confianza y demás elementos que integran su imagen corporativa, reflejándose los resultados en el gusto y preferencia por parte de empleados y clientes sobre la adquisición del producto y/o servicio que se ofrece.

Cabe aclarar también que entes económicos como hoteles y vendedores de materiales para construcción no cuentan todavía con manuales o documentos en los que se establezca una estructura formal de la empresa, pero están en proceso de elaboración. Debido a la estructura familiar que presentan las microempresas, carecen de los documentos antes mencionados.

3.4 Proceso administrativo que rige a las empresas.

En un 65.88%, las empresas establecidos en el distrito de Huajuapán omiten puntos que el proceso administrativo considera indispensables para llevar a cabo las operaciones en una organización, éste fenómeno se origina porque las organizaciones son administradas empíricamente y van efectuando cambios (administrativos, mercadológicos, financieros y demás) en base a la experiencia del empresario.

En las empresas de mayor antigüedad que comprenden el 76.47%, no existe planeación, ya que surgen de la necesidad de obtener una fuente de ingresos y de auto-emplearse sin depender de un pago de salario.

Además, no cuentan con una buena organización debido a que el 69.41% son microempresas familiares, y por consiguiente no tienen jerarquización, departamentalización y descripción de funciones. La división del trabajo depende de los integrantes de la familia que dirigen el negocio y tratan de coordinarse para tener una buena administración.

En la etapa de la dirección, la toma de decisiones es llevada a cabo por la persona que funge como jefe de familia o mediante un consenso donde participa toda la familia se opta por la mejor decisión.

La supervisión no se efectúa, pues se confía plenamente en los integrantes de la familia a menos que se encuentre una persona ajena laborando en la empresa. Aquí tanto la integración como la motivación y comunicación se generan positivamente debido a que al ser una familia la que está al frente del negocio se trabaja en equipo para lograr un fin común.

Cuando se trabaja con personas ajenas a la familia se les indican las actividades a realizar, y dependiendo del estilo de dirección que emplea el directivo, se consideran o no sus opiniones y sugerencias en la toma de decisiones, la motivación e integración se da cuando se otorga un bono a las personas por su buen desempeño laboral.

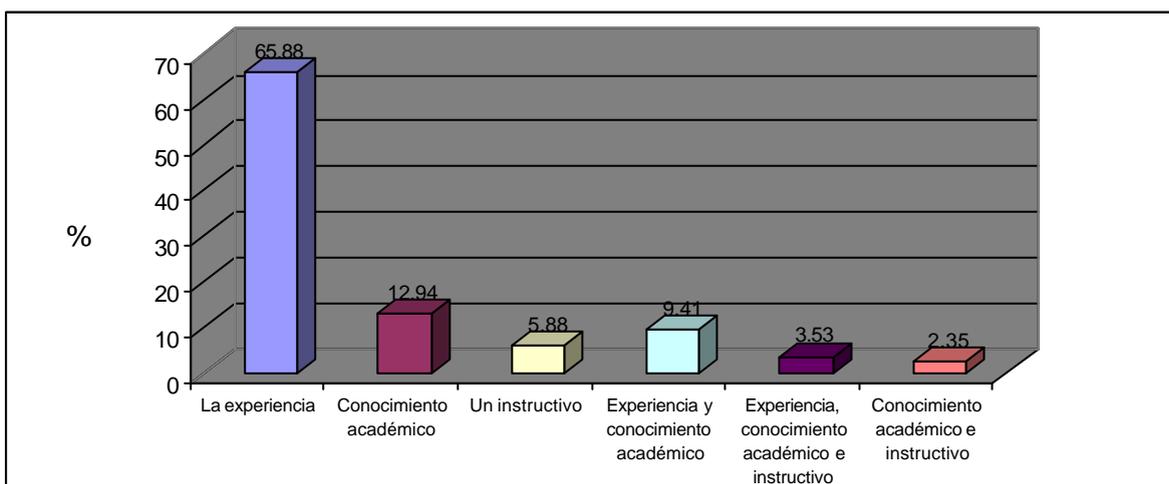
En cuanto al control se refiere, queda a consideración del empresario, dueño o fundador de la empresa, realizar las correcciones pertinentes en caso de no estar obteniendo los resultados deseados. Ésta persona evalúa los resultados obtenidos y decide si se hace uso de otras técnicas o métodos.

En las empresas de nueva creación, que comprenden el 23.53%, se cuenta con una planeación más detallada de lo que se pretende hacer, tratan de tomar en consideración el mayor número de factores posible de cada una de las etapas del proceso administrativo para que la organización inicie con una estructura de mayor formalidad donde el crecimiento y desarrollo de la misma sea el adecuado con un mínimo margen de error. Éstas unidades económicas, se encuentran en proceso de optar por una nueva cultura laboral donde se valora más a los empleados, se aceptan sugerencias y opiniones por parte de ellos. Asimismo, existe una mejor comunicación entre los miembros, se capacita, se delegan responsabilidades y se supervisan constantemente las actividades que desempeñan los empleados para tener un mayor control. También se realizan eventos sociales o deportivos para integrar al personal, se motiva a la gente mediante la entrega de reconocimientos o incentivos monetarios. En las siguientes gráficas se establece con mayor claridad la información expuesta anteriormente.

► Desempeño de funciones

Como se observa en la gráfica 17, el 65.88% de las personas que se encuentran administrando las empresas que existen, realizan la gestión de acuerdo a la experiencia y sólo el 34.12% lo hace mediante conocimientos académicos, por asesoría o conjugando los tres aspectos.

Gráfica 17
Desempeño de funciones

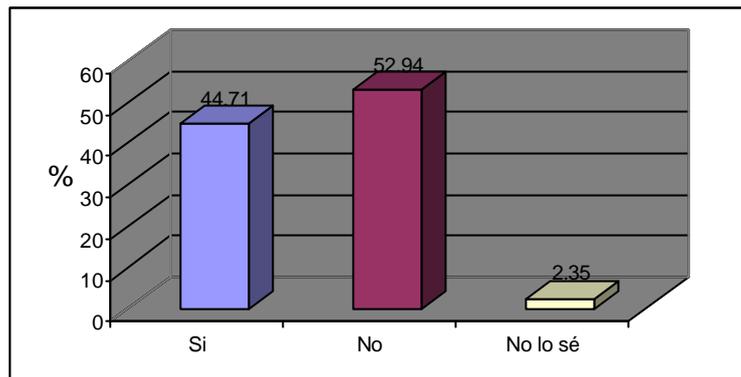


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

► **Espíritu de cooperación**

En la siguiente gráfica se muestra que el 52.94% de las empresas encuestadas determinó que los empleados carecen de espíritu de cooperación, los trabajadores no realizan alguna otra actividad que se encuentre fuera de sus funciones establecidas, a menos que el empresario les de la instrucción para hacerlo.

Gráfica 18
Espíritu de cooperación



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

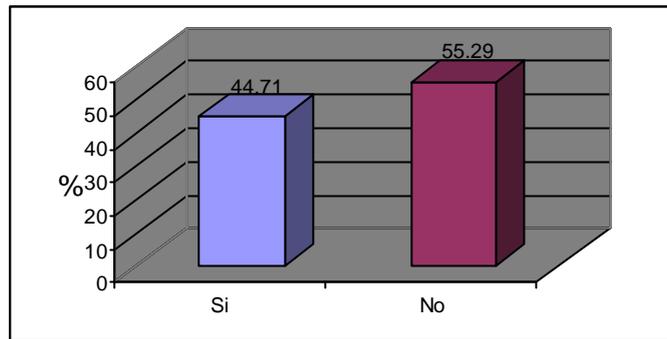
Sin embargo, el 44.71% de las empresas cuenta con personal cooperador que realiza actividades que no se encuentran dentro de sus funciones, además, proporcionan ayuda a sus compañeros de trabajo.

► **Delegación de responsabilidades**

Tratándose de la delegación de responsabilidades, gráfica 19; se tiene que el 55.29% de los empresarios no delegan autoridad ni responsabilidad, situación que se origina porque consideran que al ocupar el nivel gerencial, deben asumir éstas funciones.

El 44.71% restante delega ambas funciones con el fin de simplificar tareas y tener un mayor control sobre sus empleados.

Gráfica 19
Delegación de responsabilidad



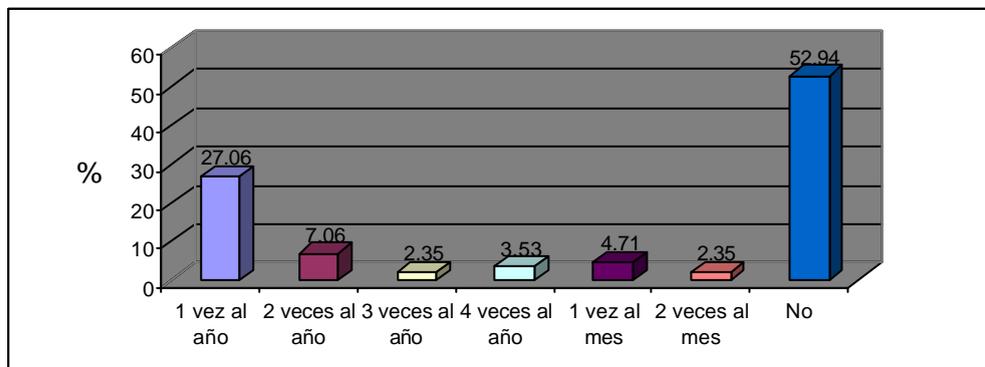
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Algunas de las causas por las cuales los directivos no delegan responsabilidades son las siguientes: los empleados no cuentan con la capacidad necesaria para realizar una toma de decisión en caso de surgir un problema; el empresario no confía en su personal; los trabajadores deben estar bajo una supervisión constante para desempeñar correctamente sus funciones; entre otros. Por tales razones, se requiere que el empresario se encuentre en la empresa para poder solucionar los problemas que se lleguen a presentar.

► Capacitación

En la gráfica 20 se muestra la asiduidad con la cual los empresarios y empleados se capacitan. Como puede observarse, el 52.94% de las empresas no recibe capacitación y sólo el 47.06% la recibe al menos una vez al año considerando en ello al personal de nuevo ingreso que se debe capacitar para poder desempeñar sus funciones.

Gráfica 20
Capacitación



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

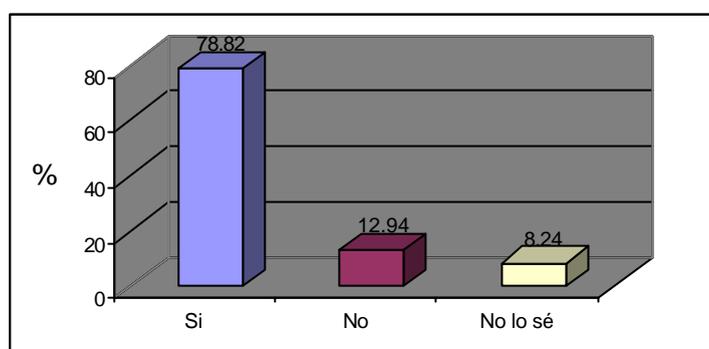
El plan de capacitación de las empresas depende del giro del negocio, el número de empleados y los puestos que se tienen.

► **Uso de equipo de protección al trabajador**

Respecto al equipo de protección e higiene que debe proporcionar la empresa a los trabajadores, se tiene que el 78.82% de las empresas proporcionan el material o equipo necesario al personal para desempeñar sus funciones, el 21.18% no provee a sus empleados de ello.

Gráfica 21

Equipo de protección para el trabajador

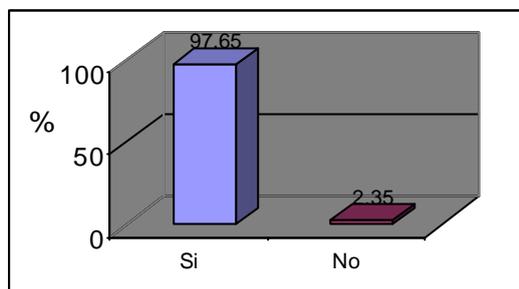


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

► **Motivación**

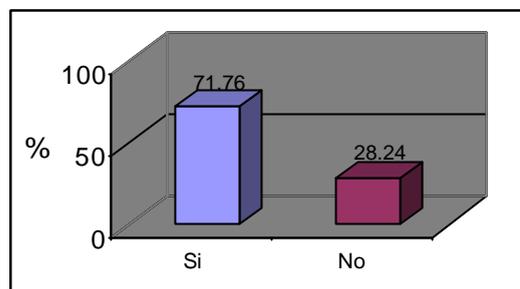
En las gráficas 22 y 23 se muestra que el 97.65% de las empresas reconoce el trabajo bien desempeñado y el 71.76% hace uso de la motivación psicológica o económica (un bono extra o en especie) dependiendo de las posibilidades de la empresa, ya que algunos solo dan un aliciente de manera verbal; es decir, hacen uso de la motivación psicológica.

Gráfica 22
Motivación



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Gráfica 23
Incentivos

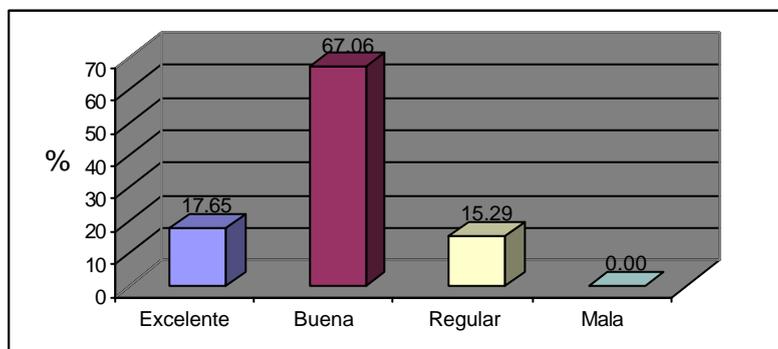


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

3.5 Relación laboral

En las gráficas 24 y 25, se presentan los datos que ayudan a realizar un análisis sobre la relación laboral que existe entre patrones y trabajadores de las empresas de la región.

Gráfica 24
Relación laboral



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

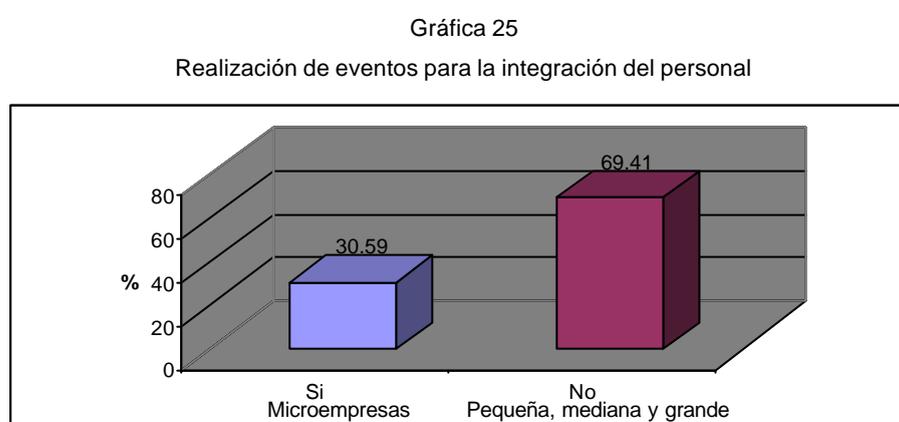
El 67.06% de las organizaciones consideran tener una buena relación laboral, ya que los trabajadores realizan las tareas que se les designan, existe el respeto mutuo entre los empleados y de éstos con el empresario.

Un 17.65% la cataloga como excelente, debido a que los empleados llevan años laborando en la empresa y se han ganado la confianza de los dueños, mientras que éstos han

aprendido a valorar su trabajo y a delegarles ciertas responsabilidades. Un 15.29% considera tener una relación de trabajo regular, a consecuencia de alguna mala experiencia con los empleados originándose la desconfianza.

En la gráfica 25, el 30.59% de las empresas (pequeñas, medianas y grandes) realizan eventos sociales o deportivos en los que participa todo el personal con la finalidad de convivir e integrar aún más a los trabajadores.

También proporcionan ayuda a sus empleados patrocinando sus equipos en torneos deportivos que se llevan a cabo en el municipio al que pertenecen.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

El 69.41% (micro empresas) no contemplan la realización de eventos en los que convivan los empleados ya que no los consideran necesarios en el desarrollo de las actividades.

3.6 Perfil de los empresarios y empleados de la región

El 60.2% de los empresarios de la región son personas de 35 a 60 años que han conservado el giro de su empresa durante años sin aceptar cambios en el proceso administrativo que emplean.

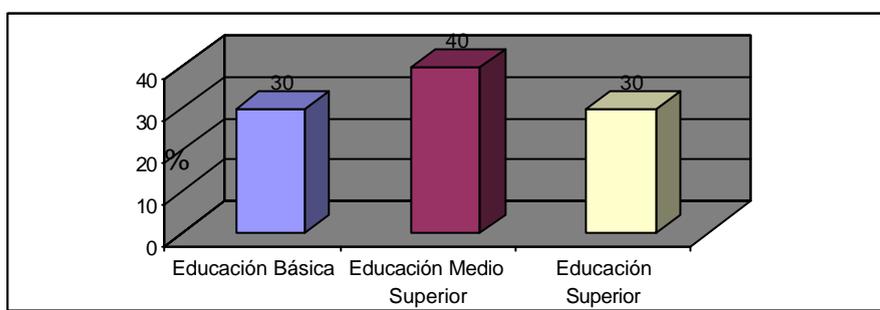
En un 65.88% de las empresas, la dirección o gestión empresarial se lleva a cabo de manera empírica, obteniendo a consideración de los empresarios buenos resultados, es decir, obtención de utilidades.

Sin embargo, los empresarios que ya no desean administrar su empresa optan en un 28.23% heredar los entes económicos a sus hijos, o realizan la contratación de personal que tengan los conocimientos profesionales necesarios para dirigirlos. En ambos casos los nuevos directivos tratan de implantar métodos, procedimientos o técnicas que contribuyan a mejorar el funcionamiento de la empresa.

No obstante ésta nueva cultura de trabajo se ha visto obstaculizada debido a que la región no cuenta con personal capacitado para desempeñar las funciones que las empresas requieren. La gente que se emplea carece de un nivel profesional ya que el 40% de la población llega a tener como grado máximo de estudios el nivel medio superior (COBAO, Preparatoria o CONALEP), mientras que el 30% solo alcanza a cubrir su educación primaria o secundaria y aunque existen instituciones que ofrecen estudios de nivel superior, solo el 30% de las personas son las que cuentan con los recursos necesarios para acceder a ellas, gráfica 26.

Gráfica 26

Nivel de educación en la población



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

El mercado de recursos humanos de la región carece de individuos aptos para cubrir el perfil del puestos de ofrece el mercado laboral. Tal situación, representa un serio problema para las empresas en la selección de personal.

En el cuadro 7 y 8 se muestra un resumen de los perfiles que poseen los empresarios y empleados del Distrito de Huajuapán de León.

Cuadro 7

Resumen del perfil del empresario de la Región Mixteca Baja

Características	Descripción
Edad	La edad promedio del empresario se encuentra en un rango de 30 a 60 años; las personas que tienen más de 9 años dirigiendo una empresa, difícilmente aceptan cambios en la forma de gestionarla dado que el 65% de ellos se basan en la experiencia.
Puestos que desempeñan	Los empresarios son los directivos o administradores de las unidades económicas, es decir, se encuentran a nivel gerencial.
Escolaridad	La escolaridad es de nivel primaria o secundaria. A excepción de las empresas que han sido heredadas a los hijos o que son de nueva creación donde los directivos o administradores poseen una carrera profesional. Los empresarios foráneos poseen una mayor preparación para dirigir sus empresas.
Estilo de dirección	<p>El tipo de dirección empleado por los empresarios empíricos es autocrático, son ellos quienes realizan las actividades que requieren de toma de decisiones, no confían en sus empleados, por lo tanto supervisan frecuentemente y deben dar órdenes para la realización de las actividades. A ésta situación se suman los empresarios foráneos, los cuales difícilmente delegan responsabilidades y autoridad a los empleados debido al perfil que presentan.</p> <p>El 58% de los empresarios no toman en cuenta las opiniones o sugerencias de sus empleados. El 42% de los directivos acepta ideas o sugerencias por parte de sus trabajadores, da confianza y delega responsabilidades.</p> <p>Debido a la falta de preparación los empresarios no establecen la estructura que debe tener la empresa y en caso de tenerla, no la dan a conocer a sus empleados.</p> <p>No generan la suficiente motivación en sus empleados para obtener mejores resultados en su desempeño laboral.</p>

Cuadro 8

Resumen del perfil del empleado de la Región Mixteca Baja

Características	Descripción
Edad	Los empleados tienen un rango de edad de 16 a 40 años.
Puesto que desempeñan	Se encuentran en el nivel operativo, dependiendo de la experiencia y desempeño que vayan teniendo se les asignan otras responsabilidades. Sin embargo no pueden aspirar a ocupar puestos más altos dentro de la organización puesto que son microempresas y carecen de niveles jerárquicos, a excepción de la empresas medianas.
Escolaridad	La escolaridad máxima que tienen es de bachillerato y solo un 30% posee conocimientos profesionales. Por lo tanto se debe capacitar al personal para que pueda realizar sus actividades.
Cultura laboral	El perfil que presentan los trabajadores de las empresas coincide con los postulados de la teoría "X" de Douglas McGregor, el personal requiere supervisión para que realicen sus actividades correctamente. Carecen de iniciativa para desempeñar otras actividades que no se encuentran dentro de lo estipulado en sus fusiones, por el bajo nivel de preparación, no son innovadores ni utilizan eficientemente los recursos de la empresa, generando desperdicios. Del total de empresas encuestadas, el 20% de los empresarios determinó que no confía en sus empleados por falta de capacidad y honestidad en la realización de sus actividades.
Características personales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bajo nivel educativo. ➤ Carentes de creatividad. ➤ Generosa. ➤ Apegados a la religión, usos y costumbres. ➤ Trabajo en equipo para un fin común. ➤ Cooperadora. ➤ Solidarios. ➤ Organizados. ➤ Espíritu de servicio. ➤ Tradicionalistas. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidad manual. ➤ Sumisos y reservados. ➤ Falta de cuidado al medio ambiente.

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA
INVESTIGACIÓN

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Barreras en la realización de la investigación

Al realizar la investigación se presentaron los siguientes inconvenientes:

Ciudad de Huajuapán de León:

- Del total de empresas encuestadas, el 20% de los empresarios sólo permite aplicar el cuestionario a una o dos personas que ellos mismos designan⁸⁷.
- De acuerdo con las políticas de la organización, el 40% de los directivos o administradores son los encargados de responder a los cuestionamientos que se les hace sin permitir hablar con el personal.
- El 40% restante de los cuestionarios fue resuelto por directivos que cuentan con una empresa familiar.
- Al aplicar las encuestas a los empleados, se observó inseguridad y temor al responder las preguntas.

Municipios de la región:

- Para realizar una investigación en las comunidades, se requiere en primera instancia de la autorización del Presidente Municipal.
- En poblaciones como San Pedro y San Pablo Tequixtepec y Santa María Camotlán existen problemas políticos-sociales que impidieron realizar una entrevista formal con los presidentes municipales.
- El 40% de las empresas de las comunidades encuestadas muestran desconfianza al proporcionar información, aún cuando se muestra el documento que autorizaba la realización de esa actividad.
- En Santiago Chazumba la autoridad municipal no posee registros económicos y de población.

Del total de los municipios que integran el campo de estudio, el 27.3% presentó problemas para recabar la información, sin embargo en el 72.7% restante no tuvo inconvenientes para realizar la investigación.

⁸⁷ Determinación de la muestra: 123 empresas a encuestar más el 20% de empresas que permitieron aplicar el cuestionario a sus empleados (50), generando un total de 173 encuestas. Además de 11 entrevistas a Autoridades Municipales.

En el caso de las maquiladoras, fue difícil tener contacto con los dirigentes y con las personas que laboraban en ellas, pues las tres empresas cerraron operaciones en diferentes periodos, siendo la maquiladora de Dos Lee Modas la que aún se encuentra en litigio. Sin embargo, se investigaron datos personales de los representantes y empleados, a fin de lograr las entrevistas, hacer un análisis y presentar los resultados.

4.2 Resultado de las variables de estudio

Una vez concluida la investigación de campo, se procede a presentar los resultados generados, tabla 8. En ellos, se determinan los factores culturales existentes en la Región Mixteca Baja, su repercusión en la vida cotidiana de las personas y en el desempeño laboral.

Tabla 8
Variables de la investigación

Variables	Indicador
Sexo	En la región existe un alto porcentaje de población femenina (60%) debido a los índices de migración por parte de los varones. Predomina el patriarcado y machismo ⁸⁸ .
Educación	Nivel máximo de escolaridad predominante en las poblaciones es: primaria o secundaria en los adultos y en los jóvenes, secundaria, bachillerato o nivel superior. Esta situación representa una barrera cultural para las empresas foráneas debido a que la mano de obra disponible no está calificada para desempeñar las funciones que la empresa demanda.
Cultura	En la región se encuentran fuertemente arraigadas las costumbres y tradiciones en los pobladores (tequio, mayordomía, cofradía) y donde la religión predominante es la católica (90%).
Personalidad	Los habitantes de las comunidades de la región presentan las siguientes características: cohibida, reservada, callada, generosa, de pensamiento concreto, sensible, tradicionalista, apegada a la familia, cerrada a nuevas opciones de cambio, individualista y en cierto momento frente a la sociedad llegan a avergonzarse de sus orígenes. Las personas poseen ciertos hábitos de conducta (comadreo, descansos continuos, entre otros) que repercuten en su desempeño laboral.
Industria	El tipo de actividades que realizan las personas de las comunidades son: agricultura y ganadería en baja escala; manufactura (tejer palma, realización de objetos de barro; industria (elaboración de balones, ladrilleras y panaderías) y comercio.
Marginación	Los niveles de pobreza son altos pues solo cuentan con lo indispensable para ir subsistiendo diariamente.

⁸⁸ Se entiende por esta palabra que el hombre es quien manda, realiza el trabajo pesado y lleva el sustento del hogar, la mujer está sujeta a su voluntad, se dedica únicamente a los quehaceres del hogar y al cuidado de la familia.

Variables	Indicador
Nivel de migración	El porcentaje de migración en las comunidades es de 35%, siendo la masculina el porcentaje más alto (jóvenes y adultos), quedando como jefe de familia la mujer en ausencia del hombre, es ella quien acepta cargos en la comunidad. Además de ser la única mano de obra disponible para trabajar en empresas foráneas que se instalan en la región.
Cultura empresarial	Las empresas no presentan un plan estratégico a seguir, no hacen uso de los métodos, técnicas o procedimientos que conlleven a mejorar su situación actual.
Empresas	Las empresas predominantes en la región son: comerciales, de servicios y algunas manufactureras. Éstas unidades económicas tienen una estructura familiar, careciendo de estructura organizacional. Sin embargo, existen empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir con directivos foráneos que se han enfrentado a factores culturales que no han permitido su evolución y han originado su cierre. Las empresas se han visto también afectadas por los diversos organismos sindicales que interfieren el desempeño empresarial.
Perfil de empresarios y empleados	Los empresarios locales y los empleados carecen de conocimientos académicos suficientes para administrar y realizar funciones operativas o técnicas en una empresa. Con respecto a los empresarios foráneos, el nivel de educación que ellos presentan es alto comparado al nivel de educación de la mano de obra que solicitan para laborar en las empresas, situación que repercute en problemas de comunicación debido a que no presentan el mismo acervo cultural.
Disponibilidad al cambio	Debido a la cultura que poseen las personas, presentan una resistencia al cambio. Es difícil la aceptación de nuevas ideas de gestión, para incursionar a nuevos mercados y arriesgarse a invertir para lograr lo deseado; esto se debe, a que las empresas son de carácter familiar y se enfocan únicamente al mercado local con temor a explorar nuevos horizontes.
Infraestructura	<p>En las poblaciones más retiradas existe escasez de suficiente infraestructura para soportar la instalación de una empresa grande, cuentan con todos los servicios pero en baja escala:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Luz; agua tomada de los manantiales; ➤ Teléfono, cuando menos una caseta por comunidad; ➤ Fosas sépticas; ➤ Cuentan con solo 2 calles principales que pueden estar pavimentadas o no; ➤ Las casas de los pobladores son: un 40% de adobe o carrizo mientras que el 60% es de tabique, este cambio es dado por los ingresos que tienen los pobladores por parte de sus familiares que se encuentran laborando fuera de la población; ➤ Vías de comunicación pavimentadas y no pavimentadas dependiendo de la orografía. <p>Esta situación mejora cada vez que las poblaciones se encuentran más cerca de la cabecera distrital, pues poseen la suficiente infraestructura para soportar la instalación de empresas grandes. Cuentan con suficiente luz, agua entubada, drenaje, teléfono, medios de comunicación: radio, televisión, revistas, periódico, Internet; calles y vías de acceso pavimentadas.</p>

FUENTE: Elaboración propia con datos de la investigación.

Además de las variables descritas anteriormente, existen estilos de organización que influyen en el estilo de vida de las personas y en la forma de operar de las empresas. Las manifestaciones organizacionales, pueden servir de marco de referencia en la estructuración de las empresas foráneas o de nueva creación. De la investigación de campo realizada, emanan las siguientes características, tabla 9:

Tabla 9
Características de los tipos de organización

Tipo de Organización	Características								
El Tequio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El individuo tiene un espíritu de servicio. ➤ La cooperación es un factor importante. ➤ Se fomenta el compañerismo y no el individualismo. ➤ La realización del trabajo en equipo. ➤ Se parte de una organización que de antemano designa actividades, dándose así una división del trabajo que busca la eficacia. ➤ Participación, coadyuvar en la realización de las labores, ya que se trata de un trabajo en común y de una clara conciencia de que es en beneficio de todos. ➤ Unión, vinculación de todos los esfuerzos hacia el objetivo para realizar mejor y más rápido el trabajo. ➤ Integración, trabajar todos con el mismo fin. ➤ Prestar ayuda voluntaria de modo general en la realización de las labores. ➤ Conjugación de lo individual con lo colectivo. 								
La Mayordomía	<p><i>Características del liderazgo-mayordomía:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Deseo de ser líder. ➤ Honestidad e integridad. ➤ Confianza en sí mismo. ➤ Conocimiento adecuado de la actividad. ➤ Seriedad y empeño en el trabajo. <p>Características del líder-mayordomo</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">➤ Entusiasta.</td> <td style="width: 50%;">➤ Organiza.</td> </tr> <tr> <td>➤ Disciplinado.</td> <td>➤ Convicción propia.</td> </tr> <tr> <td>➤ Creativo.</td> <td>➤ Sensibilidad al ambiente</td> </tr> <tr> <td>➤ Propositivo.</td> <td></td> </tr> </table>	➤ Entusiasta.	➤ Organiza.	➤ Disciplinado.	➤ Convicción propia.	➤ Creativo.	➤ Sensibilidad al ambiente	➤ Propositivo.	
➤ Entusiasta.	➤ Organiza.								
➤ Disciplinado.	➤ Convicción propia.								
➤ Creativo.	➤ Sensibilidad al ambiente								
➤ Propositivo.									

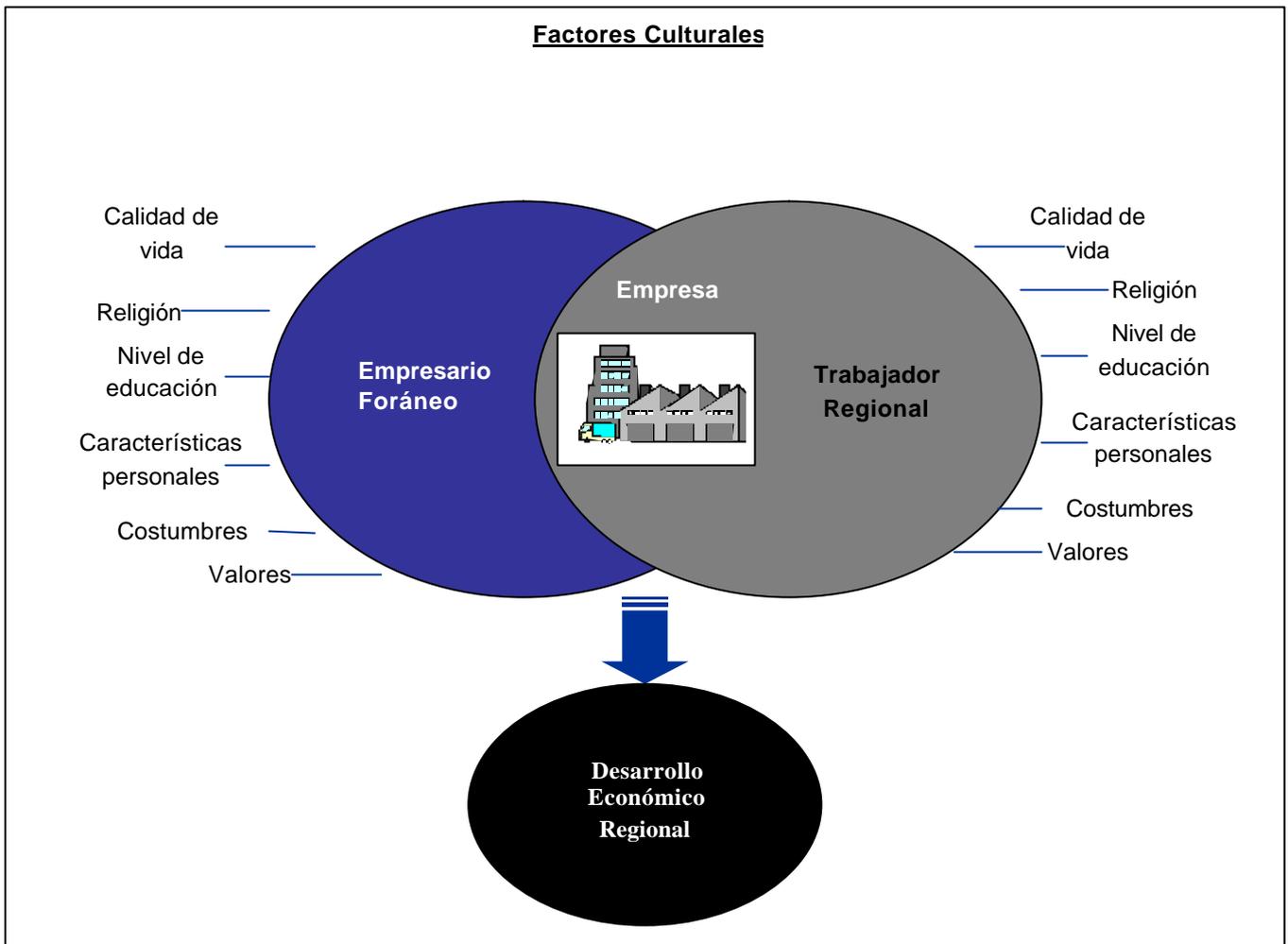
Tipo de Organización	Características
La Guelaguetza	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es una ayuda mutua entre familiares, amigos, etc., en fechas de compromiso para el que la necesita. ➤ Obliga a la reciprocidad. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es una donación material o económica de los vecinos del pueblo al individuo que tuviera que hacer el gasto, además de trabajo si este se requiere. ➤ Es un símbolo de fraternidad y solidaridad entre los habitantes del pueblo. ➤ Implicación de una filosofía empresarial (valores): <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización: de qué manera se proporciona la ayuda y sus formas organizativas para tal fin. ➤ Participación: de qué modo y en qué grado los integrantes proporcionan su ayuda. ➤ Unión: el ayudar une a la gente y la hace más sensible; su fomento es indispensable para cualquier corporación. ➤ Integración: la ayuda involucra a la gente al mismo problema y agudiza el ingenio para encontrar formas de solucionarlo. Esto resulta crucial para una empresa. ➤ Solidaridad: sentimiento innato del ser humano reflejado en su capacidad de dar y recibir; bien podría ser la categoría moral relevante en la concepción de una empresa. ➤ Reciprocidad: ponerse en lugar de otra persona para comprenderle, lo que conlleva a una actitud humanitaria, en la medida en que doy, soy digno de recibir.

Ya especificados los resultados de las variables de la investigación y las características de los tipos de organización que existen en la región, se procede a establecer la relación e influencia que tienen los factores culturales en el sistema de gestión.

4.3 Factores culturales en el sistema de gestión

En el esquema 2, se muestran los factores culturales que afectan la conducta del empresario foráneo y el trabajador regional. Al interactuar éstos dos elementos en una empresa, se conjugan los perfiles, de tal forma, que se constituye una cultura laboral que satisface los objetivos de la empresa y de los trabajadores. Con el éxito de la empresa, se contribuye al desarrollo económico regional.

Esquema 2
Influencia de los factores culturales



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Al realizar el análisis de las variables que influyen en el comportamiento de las personas, como son: calidad de vida, religión, nivel de educación, características personales y raíces culturales, se determina la importancia e impacto que tiene los factores culturales en las empresas foráneas.

Las actitudes, ideas, costumbres, creencias, valores y normas que conforman el comportamiento de las personas, son aprendidas en el ámbito familiar y en el entorno social en el que habitan. Por tanto, para evitar problemas futuros que conlleven a la reducción del ciclo de vida de la empresa, los directivos deben considerar todos éstos patrones en el sistema de gestión.

Recuérdese que, el cierre de una unidad económica, sea ésta foránea o regional, reduce el desarrollo empresarial de la región, disminuye la generación de fuentes de empleo e incrementa el nivel de migración.

Cabe mencionar que dentro de los elementos que integran el macroentorno de una organización, como son: el aspecto demográfico, político, sociocultural, legal, tecnológico, económico y competitivo; el aspecto sociocultural representa un factor de vital importancia para la empresa, porque se refiere a los aspectos relacionados con la forma de vida de las personas y sociedades e incluye actitudes y comportamientos.

A los empresarios, les interesa conocer los cambios en los valores sociales, estructura familiar, uso del tiempo, actividades no laborales, expectativas hacia el futuro, entre otros, a fin de tener una mejor perspectiva del perfil de los trabajadores y de los clientes potenciales.

Para crear una empresa exitosa, es necesario que los empresarios fusionen las culturas “trabajador-empresario”, de tal manera, que se origine una sola cultura y visión empresarial. Así, el empresario podrá ser líder del grupo de trabajo que desea formar y facilitará el logro de los objetivos empresariales. Para ello, el empresario debe conocer el perfil de los trabajadores y los factores culturales que existen en la región en la cual incursionará su empresa. Es indispensable que el empresario tenga una visión clara de lo que desea obtener en un futuro, debe ser flexible, estar dispuesto a realizar cambios, tomar riesgos e invertir tiempo para ver consolidados los objetivos.

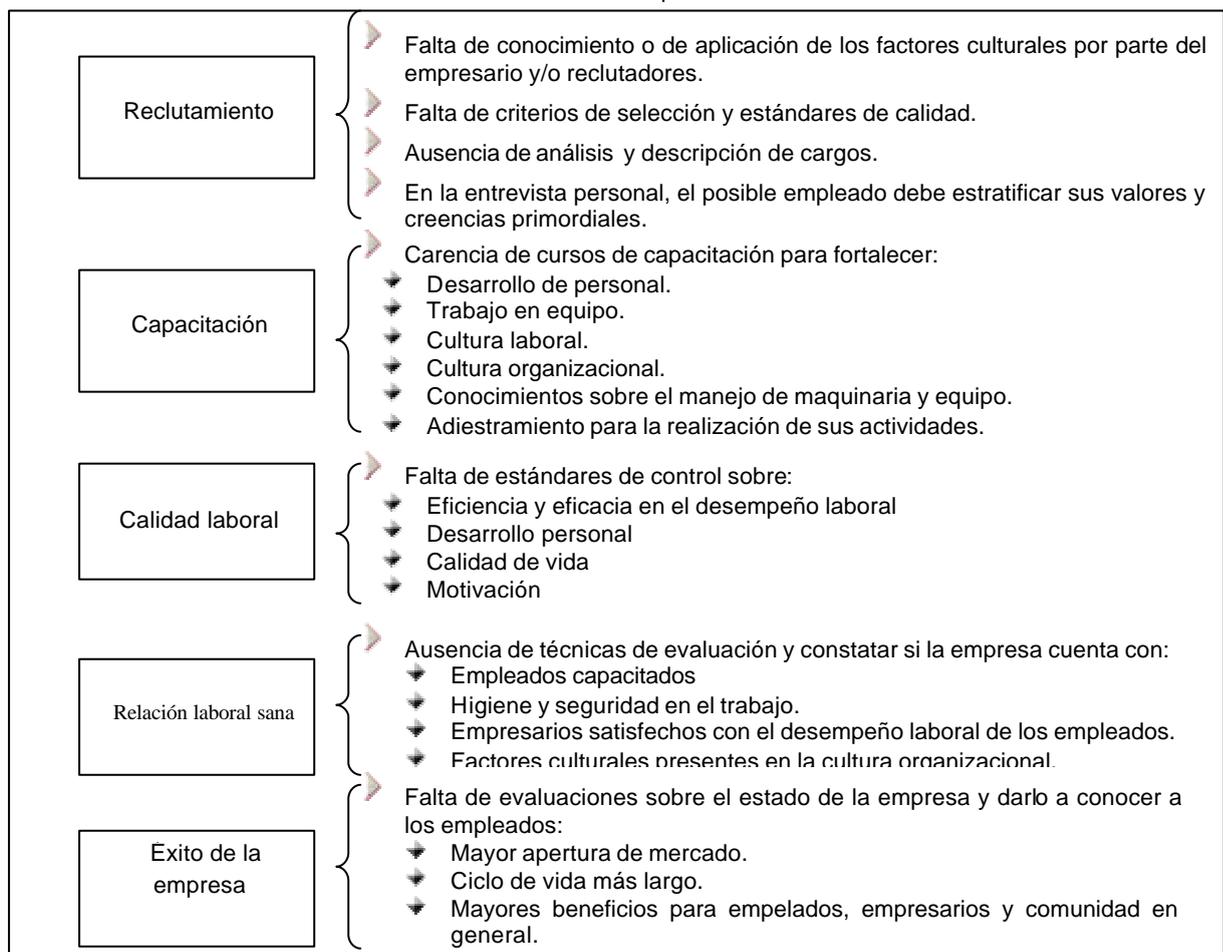
Es necesario hacer énfasis, en la importancia que tiene el estilo de gestión empresarial en las unidades económicas, ya que la contribución que los empresarios regionales y foráneos hagan a la sociedad, depende de ello; es decir, la generación de fuentes de empleo, mejor nivel de vida y la activación de la economía.

La información presentada, da la pauta a seguir por parte de los empresarios, las estrategias que los directivos pueden emplear para lograr el surgimiento, permanencia y crecimiento de una empresa se enuncian a continuación.

- Conocer las barreras culturales existentes en la región:
 - Usos y costumbres ➤ Características personales
 - Nivel de educación ➤ Mano de obra disponible
- Aplicar los conceptos culturales de los tipos de organización existentes en la región en el sistema de gestión (Tequio, Mayordomía, Guelaguetza y demás).
- En la región predomina la realización de productos artesanales, por tanto, el mercado de recursos humanos ya se encuentra capacitado o especializado en la realización de ciertas actividades, lo cual facilita el reclutamiento y selección de personal.
- Establecer a la empresa como una cooperativa o una comunidad, en la cual todos los empleados tienen los mismos derechos y obligaciones, y por lo tanto, si desean obtener beneficios, tienen que trabajar para obtenerlas (Tequio y Guelaguetza).
- Establecer la empresa como una Sociedad de ayuda comunitaria, con la finalidad de obtener mayor aceptación y colaboración por parte de las personas de la región.
- Hacer conciencia en los trabajadores, sobre los beneficios que se obtienen si se trabaja con responsabilidad y espíritu de equipo. El trabajo debe ser visto como en el Tequio, trabajar en conjunto por un fin común retribuirá beneficios generales.
- Hacer hincapié en aspectos que los trabajadores consideran importantes y establecerlos como parte de los valores de la empresa:
 - Proponer y no imponer ➤ Enriquecer y no enriquecerse
 - Servir y no servirse ➤ Dialogar y no discutir
 - Ayudar y no explotar ➤ Beneficio común y no personal
- Rescatar la cultura de las poblaciones, establecer como valores de la empresa: la honestidad, respeto, responsabilidad, confianza, compromiso, trabajo en equipo, lealtad, justicia, democracia, entre otros.

- Dentro de la cultura organizacional de la empresa, establecer como valor, el trabajo, generando una relación causa efecto: al trabajo bien desempeñado, buenas recompensas. Todos éstos valores conjugados, contribuirán en la calidad de la elaboración de los productos, servicio y relación laboral.
- Como parte de la estrategia que los empresarios pueden emplear en la empresa, en el esquema 3 se presentan etapas del proceso de administración de personal, donde se detectó una mayor incidencia de deficiencias en la gestión empresarial.

Esquema 3
Proceso de administración de personal



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

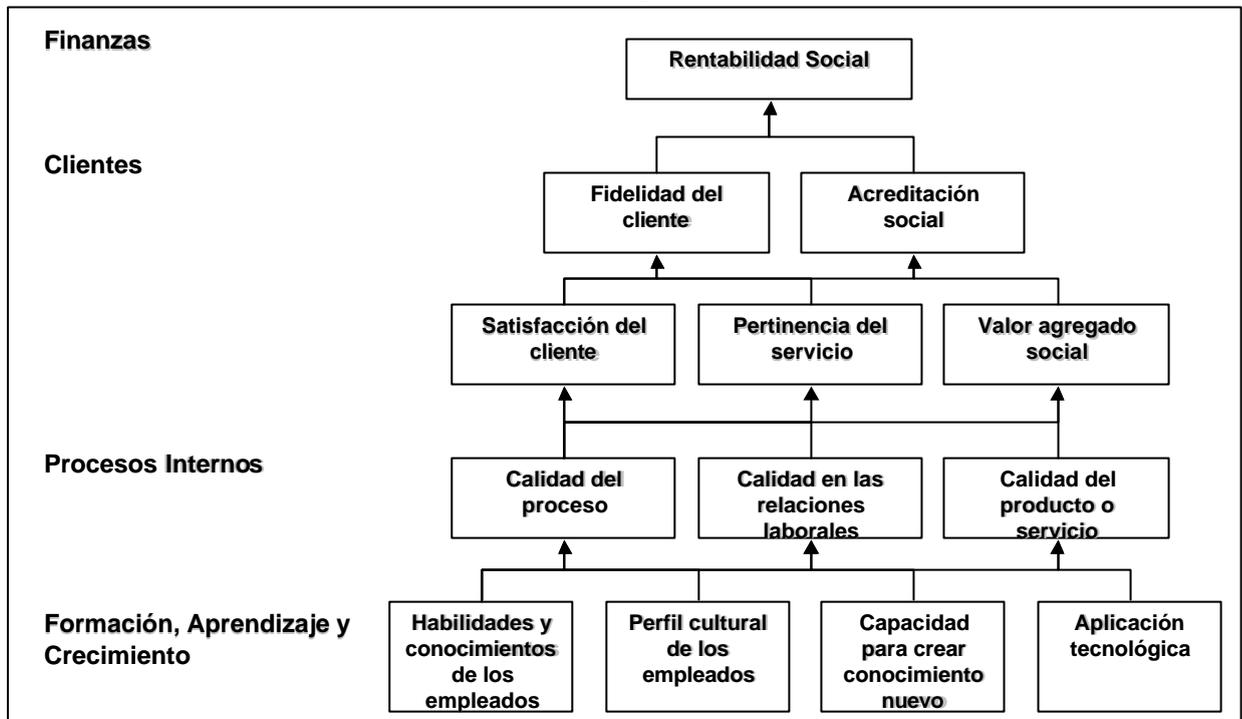
- La dirección de la empresa, debe programar reuniones periódicas a fin de dar informes sobre la situación actual de la organización a los empleados, los problemas que se presentaron en el periodo, las soluciones que se dieron y el resultado de los mismos,

además de proponer posibles soluciones a problemas futuros (laborales, producción, venta, entre otros). También, se deben analizar las capacidades que muestran los trabajadores, las necesidades laborales y oportunidades de crecimiento.

- Bajo el enfoque de la Mayordomía, establecer una mesa directiva para resolver conflictos laborales o hacer ajustes en puestos.
- Hacer uso de los conceptos culturales como el Tequio para incrementar la motivación en los empleados: prestaciones y/o estímulos que se otorgarán por el desempeño de las personas, realizar eventos deportivos o sociales para contribuir en la integración de las personas; todo ello a fin de hacerles saber que los trabajadores son parte fundamental de la organización y su participación es importante para alcanzar los objetivos tanto personales como de la empresa.
- Negociar días festivos que de acuerdo al calendario oficial y a las costumbres de la comunidad son inhábiles, la negociación es con la finalidad de evitar conflictos laborales y pérdida de producción.
- Para eliminar tiempos muertos originados por el “comadreo”, se debe hacer conciencia en los trabajadores sobre las metas (producción, ventas, crecimiento) y objetivo de la empresa, establecer programas de trabajo y estándares de control de calidad.
- Respetar la Ley Federal de Trabajo estableciendo jornadas laborales de sólo 8 horas de trabajo para no atentar contra los derechos de los trabajadores y en caso de requerir horas extra, retribuir las conforme a la ley. Este punto no debe pasar desapercibido, debido a que las personas de la región no están acostumbradas a laborar extensas jornadas de trabajo encerradas en un lugar, pues sus actividades cotidianas las realizan libremente.
- Acondicionar las instalaciones para proporcionar seguridad e higiene a los trabajadores.
- El modelo de gestión a implementar en la empresa, debe cubrir los siguientes aspectos a fin de obtener una rentabilidad social, figura 2. Mediante la formación, aprendizaje y crecimiento de los empleados en sus habilidades, conocimientos, perfil cultural, capacidades creativas y la aplicación tecnológica, la empresa obtendrá un proceso interno de calidad tanto en los procesos como en los productos o servicios y en las

relaciones laborales. Con ello, se genera la satisfacción, fidelidad y confianza del cliente, además de una acreditación social que contribuye a un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado. Esto contribuirá a una mayor rentabilidad social de la empresa.

Figura 2
Modelo de gestión



- Una vez establecido el modelo de gestión, hacer revisiones periódicas (trimestrales) para evaluar el alcance de los objetivos y el funcionamiento de la estrategia empleada, en caso de ser necesario, realizar las modificaciones pertinentes en colaboración de todo el personal para mejorar los resultados obtenidos.
- En el caso de los empresarios empíricos, se deben tomar en primera instancia, cursos de capacitación o asesoría por parte de instituciones educativas, gubernamentales o privadas, a fin de conocer los métodos y sistemas que se emplean para ejercer un sistema de gestión acorde a las necesidades de la empresa; posteriormente, llevar las evaluaciones y reuniones periódicas con el objeto de mejorar las relaciones laborales, alcanzar los objetivos e incrementar el ciclo de vida de la organización.

Los puntos establecidos anteriormente se respaldan en el estudio cultural y empresarial realizada en los municipios del Distrito de Huajuapán de León, perteneciente a la Región Mixteca Baja, lo cual, sustenta la hipótesis: “al omitir la cultura regional predominante en el sistema de gestión de una empresa, se obtendrá como resultado una serie de dificultades que culminarán con el cierre de la empresa”.

Aunado a lo anterior se detectaron otras causas que apremian a las empresas:

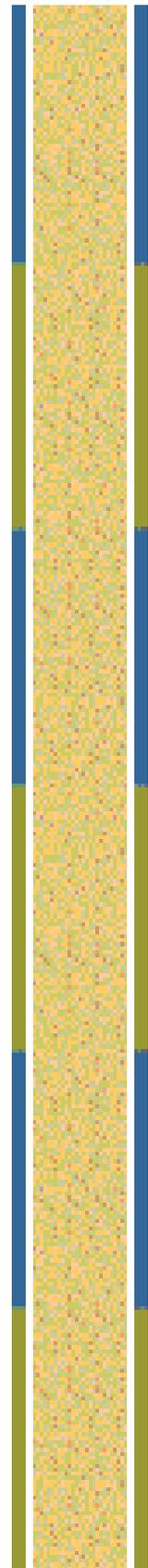
- *Estructurales*: las cuales comprenden problemas administrativos, de gestión, de operación, planeación estratégica, entre otros.
- *Falta de mentalidad empresarial*: realizar inversiones productivas, ausencia de un sistema administrativo formal, deficiente o nulo control de costos, aplicación de sistemas de mercado, adecuado proceso de producción, uso de materia prima adecuada (calidad y precio), características del producto o servicio y las relaciones humanas.
- *Externas*: en éstas se encuentran los problemas de mercado, aspectos financieros y las relaciones con el gobierno (falta de financiamiento, créditos, impuestos, trámites burocráticos).

La cultura que los empresarios instituyan en la empresa debe transmitir un sentido de identidad a sus miembros, generar compromisos, incrementar la creatividad, ingenio e innovación, formación de equipos de trabajo, capacitar al personal, promover nuevas formas de organización, integrar alianzas estratégicas y asociaciones, generar capital intelectual y reforzar el clima organizacional. Ello se logrará al fusionar las culturas de los empresarios y los empleados, generando una sola cultura organizacional que contribuya al logro de los objetivos empresariales y personales.

El papel que juegan los empresarios en la permanencia y crecimiento de la capacidad productiva es crucial, puesto que es el principal generador de empleos del sector comercial, industrial y de servicios, además, satisface necesidades sociales y demandas industriales.

La región requiere de empresarios dispuestos a asumir riesgos, a invertir en el desarrollo de productos nuevos o predominantes en la región (manufacturas), a establecer controles de calidad más rigurosos e incrementar su eficiencia operativa con la finalidad de obtener un lugar en el mercado ya sea local, regional, estatal, nacional e internacional.

CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES
GENERALES



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Conclusiones generales:

Basándose en los resultados de la investigación de campo realizada, se enuncian las siguientes conclusiones:

- Las empresas locales y foráneas establecidas en el distrito de Huajuapán y en la Región Mixteca Baja, son importantes porque contribuyen a incrementar el nivel de vida de los habitantes debido a que generan fuentes de empleo, mejoran las condiciones de vida de las personas, activan la economía y contribuyen en el desarrollo regional.
- En las comunidades, existe el predominio de un sector económico (manufacturero, agrícola, minero y comercial) que no ha sido debidamente explotado ni ha tenido auge, situación que puede ser aprovechada por los nuevos empresarios.
- Debido a la migración, la mano de obra disponible en la región es femenina, lo cual requiere de un mejor trato sin menospreciar su capacidad por el hecho de ser mujeres.
- Como se observó, la economía de las comunidades se basa en micro y pequeñas empresas dedicadas al comercio y servicio principalmente y, donde una minoría es industria.
- El Distrito de Huajuapán de León, y en general, toda la Región Mixteca Baja está compuesta por comunidades que presentan una serie de factores culturales (ideales, valores, actitudes, usos, costumbres, nivel de educación, calidad de vida, religión, entre otros) que influyen en el pensamiento y determinan el patrón de conducta de las personas, por lo tanto, se deben considerar al establecer relaciones laborales con ellas.

- Los factores culturales que obstaculizan la implementación de nuevos procesos o sistemas administrativos son: la falta de objetivos, carencia de planeación y de seguimiento de los planes.
- La cultura de los empresarios foráneos contrasta con los factores culturales que tienen los trabajadores regionales, generándose conflictos laborales que llevan al cierre de operaciones de la empresa.
- El establecimiento de empresas foráneas en la región reactiva la economía, sin embargo, el perfil que poseen empresarios y trabajadores locales no son los idóneos para cubrir las expectativas de puestos que ofrece la nueva empresa, requieren de capacitación y adiestramiento que implican costos para la empresa. Al evaluar la situación las empresas optan por retirarse, frenando así el desarrollo empresarial.
- Para subsanar los gastos que pueden generarse al reclutar y capacitar al personal de nuevo ingreso, el Gobierno Estatal cuenta con programas de apoyo a las empresas foráneas a fin de crear fuentes de empleo y de retener la inversión.
- Con el ejemplo ilustrativo de las maquiladoras instaladas en el distrito de Huajuapán, se confirma la influencia que tienen los factores culturales en el comportamiento laboral de las personas y la repercusión que ello tiene en el funcionamiento de las empresas.
- Considerar los valores (trabajadores, generosidad, unión, trabajo en equipo por un fin común, solidaridad, espíritu de cooperación, organización, responsabilidad, confianza, compromiso) de las personas que laboran en la empresa como aspectos que forman parte de la cultura organizacional, origina un sentimiento de pertenencia hacia la misma.
- Establecer las formas de organización de las comunidades: Tequio, Mayordomía, Guelaguetza, Asamblea Comunitaria, Sistemas de cargos y demás, como formas de organización en la empresa, contribuirá a tener mejores resultados por parte de los empleados generando el logro de los objetivos.

- ▶ En la región se cuenta con organizaciones que apoyan financiera y técnicamente la creación y establecimiento de nuevas empresas con el objeto de impulsar el desarrollo económico, (Anexo 7).

Recomendaciones generales:

A empresarios.

- Tomar en cuenta los factores culturales (tequio, mayordomía, Guelaguetza, entre otros) que prevalecen en los pobladores de la región para que la empresa funcione de manera armónica, pues se cubrirán tanto las expectativas del empresario como del trabajador.
- No olvidar que el factor humano es el recurso principal de la organización.
- Establecer la misión, objetivos y visión de la empresa de manera clara y difundirlas para que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa a fin de mantener la unión y el espíritu de equipo.
- Establecer empresas bajo un enfoque humanista⁸⁹.
- Aprovechar apoyos gubernamentales, de fundaciones o instituciones que brinden apoyo y asesoría a las empresas de la región con la finalidad de mejorar sus condiciones laborales contribuir al desarrollo económico.
 - Al establecer una empresa se puede considerar el tipo de industria o actividad económica que prevalece en la región, en base a ello determinar el giro de la nueva empresa y la forma de organizarse.
- Establecer programas entre Instituciones Educativas y empresas brindando ayuda en el desarrollo profesional de los estudiantes y aprovechar los resultados que los alumnos tengan acerca del estudio que realizan en su empresa.
- Valorar el trabajo desempeñado por mujeres y no generar abusos en su contra.
- Las relaciones de apoyo que se establezcan entre las empresas e instituciones educativas y gubernamentales ayudarán a subsanar la falta de preparación tanto de empresarios como de los empleados en la gestión empresarial y desempeño laboral.

A los trabajadores

- Hacer conciencia sobre los beneficios que reditúa el establecimiento de unidades económicas en la región.
- Comprometerse con la empresa en el alcance de las metas y objetivos.
- Realizar las actividades laborales adecuadamente a fin de brindar un servicio y/o producto de calidad.

⁸⁹ Doménech Melé, Profesor and Director of the Business Ethics IESE (1991, 1996, 2001), Un marco humanista para la empresa del siglo XXI.

- Evitar tiempos muertos que afecten el desempeño de la empresa.
- Poner en práctica los valores que se tienen en los tipos de organización comunitarios.
- Aceptar cambios que pueden contribuir a mejorar la calidad de vida.
- Aportar nuevas ideas a la empresa, ser creativo, innovador, activo, responsable, tener iniciativa y deseos de superación personal y profesional.
- Respetar los estatutos establecidos de común acuerdo en la empresa.
- Hacer uso adecuado de cada uno de los recursos que la empresa proporciona.

A las autoridades municipales.

- Debe de existir un mayor apoyo por parte de las autoridades municipales para incrementar el desarrollo empresarial de las comunidades.
- No anteponer los beneficios personales a los de la comunidad.
- Establecer programas de asesoría y capacitación para empresarios y empleados a fin de incrementar sus conocimientos académicos y contrarrestar la falta de preparación que predomina en la población.

A la población en general.

- Hacer conciencia en las personas de los diferentes municipios sobre la importancia de aceptar el cambio en la manera de laborar, pues ello mejorará sus condiciones de vida y no atenta contra su integridad física y moral.
- Realizar una explotación adecuada de los recursos naturales que tienen las comunidades.
- Debido a que la población dominante en las comunidades son mujeres, se deben organizar para formar grupos económicos que ayuden a mejorar sus condiciones de vida; esto con apoyo de instituciones educativas, gubernamentales o asociaciones civiles.

A futuros tesisistas.

- Ampliar el estudio de campo a los demás distritos que conforman la Región Mixteca y acudir personalmente a las comunidades para constatar la situación en la que se encuentran.
- Proponer un sistema de gestión acorde a las necesidades de las empresas que se establecen en la región, considerando los factores culturales expuestos en este trabajo.

A investigadores

- Estudiar más a fondo los usos y costumbres que prevalecen en las comunidades de la Región Mixteca. Ello implica, estancias en las poblaciones en los días en que se llevan a cabo cada una de las tradiciones.
- Estudiar la situación de la población femenina y analizar el impacto de programas emprendedores de mujeres mixtecas.
- Proponer proyectos de crecimiento y desarrollo económico en las comunidades, basados en las investigaciones de campo.

A instituciones educativas.

- Promover el acercamiento entre las empresas e instituciones educativas para ayudarlas a tener un soporte más técnico.

Por último, en la presente tesis se ha descrito las condiciones que imperan en uno de los distritos que conforman la Región Mixteca Baja, haciendo hincapié en que las empresas son de suma importancia en el desarrollo de la economía regional, por lo tanto es indispensable considerar todos los factores ya sean culturales, económicos, gubernamentales y demás, que pueden influir de manera positiva o negativa en el funcionamiento de las empresas.

No olvidar que en esta época de globalización, el elemento humano ha tomado mayor participación e importancia dentro de las organizaciones, en el enfoque humanista, el empresario otorga un valor superior al elemento humano, ya que es considerado factor clave o primordial en la realización de las operaciones de una empresa. Conocer los agentes que influyen en su desenvolvimiento laboral y, el efecto que tienen en su comportamiento dentro y fuera de la organización, dan la pauta a seguir para que la empresa no presente problemas laborales y se consolide o prolongue su ciclo de vida.

BIBLIOGRAFÍA

- Alférez Ma. Guadalupe, "La comunicación en tu empresa", Instituto Tecnológico de Autores de México, NAFIN, México 1992, p.142.
- Arias Galicia F., "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México 1985, p. 535.
- Arroyo Picard Alberto, "La estrategia económica mexicana: Avances de sus resultados y las alternativas", El movimiento Sindical frente al ALCA, Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical A.C., Septiembre 2002, p. 23-27.
- Arroyo Ortíz Juan Pablo, "Cultura empresarial", Secretaría de Economía, 2002.
- Becvar Raphael, "Métodos para la comunicación efectiva", Editorial Limusa, 1984, p. 208.
- Bittel, Burke, Bilbrey, "Business in actino, An introduction to business", 3ª. Edición, McGraw Hill Book Company, 1998, p. 597.
- D'Aprix Roger, "La comunicación: clave de la productividad", Editorial Limusa, 1ª. Edición 1986, México, p. 167.
- Espiricuetto Islas María Esther, "Ausencia de liderazgo igual a ausencia de equipos de trabajo", Laboral, Nú., 108, Octubre 2001, pág. 67.
- Frischknecht Federico, "La gerencia y la empresa, Biblioteca de la empresa", Ediciones Orbis, S.A., 1985, p. 213.
- García Córdoba Fernando, "Elementos y Manifestaciones de la Cultura Organizacional", Administrate Hoy, 79
- Gómez Hernández Luisa, "Construyendo una nueva cultura empresarial en México", Emprendedores. Mayo-Junio 2000, p. 8-18.
- Hellriegel Don, "Administración", Internacional Thomson Editores, Séptima Edición, p. 864.
- Hernández Espinosa, "Administración de Recursos Humanos", 2000.
- Hodgson Phil, "Los hábitos de los grandes directivos, Análisis de las actividades directivas que conducen al éxito: visión, energía, compromiso, liderazgo", Financial Times, Ediciones Folio, S.A de C.V., 1994, p. 231.
- INEGI, "Anuario de Estadísticas por Entidad Federativa", Edición 2001, p. 590.

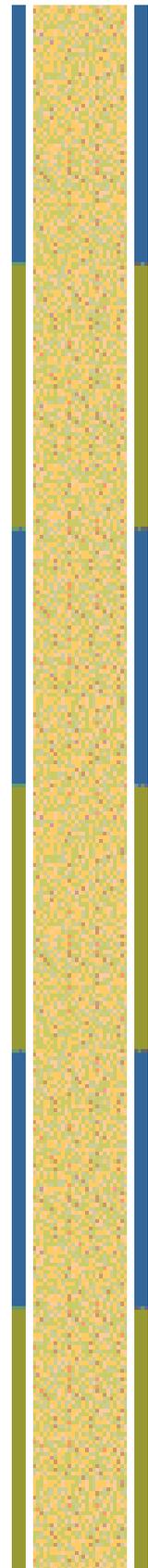
- INEGI, "Sistema DE Cuentas Nacionales de México (SCNM), PIB por Entidad Federativa 1993-1999", P- 523.
- INEGI, "Tabulados Básicos, Estados Unidos Mexicanos, XII Censo General de Población y Vivienda 2000", Tomo II, p. 1091.
- INI, "Etnografía contemporánea de los pueblos indígenas de México, Región Pacífico Sur, Secretaría de Desarrollo Social", Scripta, Distribuidores y Servicios Editoriales, S.A. de C.V., 1995, p. 320.
- Keith Davis, "Comportamiento humano", Editorial Limusa, 3ª. Edición en Español, 1998, p. 734.
- Keith Davis, "Comportamiento humano en el trabajo", 10ª. Ed., Editorial McGraw Hill, 2001, pág. 647.
- Khim I. Sim, "Balanced Scorecard: a rising trend in strategic performance measurement, Measuring Business Excellence", 2001.
- Koontz Harold, "Administración: una perspectiva global", Mc Graw Hill, 11ª. Edición, p.796
- Montaña Sánchez Francisco Arturo, "Liderazgo", Adminístrate Hoy, No. 79, 2000, p. 22-27.
- Mendoza Telésforo, "Monografía de Huajuapán de León", 1992.
- Ochoa Valencia Alexis, "Estudio técnico, económico y financiero para determinar la factibilidad de instalar una planta que procese minerales no metálicos en Santa María Xochitlapilco, Huajuapán de León, Oax.", Universidad Tecnológica de la Mixteca, 2003.
- Ortiz Castro Ignacio, TEMAS, Septiembre- Diciembre 2000, p. 56-64.
- Ortiz León Roseli, "[Alternativas de financiamiento para las MPyME'S: el caso de Huajuapán de León y Chilapa de Díaz. Oaxaca](#)". 2003.
- Pérez Cruz Manuel, "Modelo de Gestión basado en la estrategia, Ejecutivos de Finanzas", No. 7, 2002, p. 18-24.
- Schultz D.P., "Psicología Industrial", Editorial Limusa, 1992, p. 376.
- Robbins Stephen P., "Comportamiento organizacional", 8ª. Edición, Editorial Limusa, 2001, p.794.
- Schein H. Edgar, "A general philosophy of helping: process consultation", en Sloan Management Review, 1990.

- Souza Adriana , P.A. & Partners, “Cultura Organizacional”, 1998, p. 1-17.
- Stoner James, “Administración”, Pearson Educación, 6ª. Edición, p. 764.
- Tecnología empresarial, “Recorte sin dolor; llegó la hora de reducir personal”, Agosto 2001, núm. 32, p. 11-14 y 33-36.
- Terry & Franklin, “Principios de Administración”, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México 1995, p. 747.
- Terry & Franklin, “Principios de la Administración”, CECSA, 16ª. Impresión, Cía. Editorial Continental, 2001.
- Uribe Erika, “Solo en equipo”, Mundo Universitario, Núm. 18, Vol. 3, Octubre 2002, Pág 5.
- Tamón Carazo Luis, Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA), Agosto-Septiembre 2003.
- Townsend Robert, “Más arriba en la organización”, Biblioteca de la dirección de la empresa, 1985, 4ª. Edición, p. 237.
- Vidal Bonifaz María del Rosario, "La naturaleza del liderazgo", Adminístrate hoy, Junio 2003, pág. 12.
- Wendell L. French, “Desarrollo Organizacional”, 5ª. Edición, p. 375.
- Winslow Taylor Frederick, “Management científico”, 1986, p. 128.
- Zorrilla Santiago, “Metodología de la Investigación”, Editorial Limusa, 1997, p.192.

PÁGINAS WEB

- <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/numb/art10.html>
- <http://www.balancedscorecard.org/>
- <http://www.cidac.org/libroscidac/lo-hecho/Cap4.PDF>
- <http://www.ciepac.org/bulletins/200-300/bolec216.html>
- [http://www.ciepac.org/bulletins/200-300/bolec217,htm](http://www.ciepac.org/bulletins/200-300/bolec217.htm)
- <http://www.comanoticias.com/noticias/04ene/0412202.html>
- <http://www.Conectando.org.sv/Estrategia/MIPYMES.htm>
- <http://www.contactopyme.gob.mx/agrupamientos/Documentos/Capitulos/OAX01C2.DOC>
- <http://www.economía.gob.mx/pics/p/p1178/OAXSEP03.doc>
- <http://www.e-local.gob.mx/enciclo/oaxaca/>
- <http://www.empresarios-as.com/>
- <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/semipyme.htm>
- http://www.itox.mx/Posgrado/Revista4/art4_tema2.html
- <http://www.oaxaca.gob.mx/iee/municipios.htm#municipiosusosycos>
- http://www.oaxaca.gob.mx/sedic/spanish/s_empre.htm
- <http://www.oaxaca.iee.gob.mx>
- <http://oaxaca.gob.mx/sedic/maquiladoras/spanish>
- <http://www.oaxaca.inegi.gob.mx>
- <http://www.saludmigrante.salud.gob.mx/oax2.htm>
- <http://www.sedic.gob.mx>
- <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>
- <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/estadisticas/empresas.asp>
- <http://www.utm.mx/mixtecos.html>

ANEXOS



10. Existe el espíritu de cooperación o ayuda entre los que conforman la empresa?
 Si No No lo sé
11. El encargado de la empresa delega responsabilidades?
 Si No No lo sé
12. El dueño de la empresa confía en las personas que integran su empresa?
 Si No No lo sé
13. En la solución de algún problema participan todos los empleados:
 Si No No lo sé
14. Se realizan eventos sociales o deportivos en donde participen todos los integrantes de la empresa?
 Si No No lo sé
15. El dueño y las personas a su cargo reciben capacitación?
 a. 1 vez al año ()
 b. 2 veces al año ()
 c. 3 veces al año ()
 d. 4 veces al año ()
 e. 1 vez al mes ()
 f. Otro _____
-
16. La empresa proporciona el equipo (material) necesario para realizar su trabajo?
 Si No No lo sé
17. La relación de trabajo en la empresa es:
 Excelente Buena Regular Mala
18. ¿Las personas que conforman la empresa cuidan la imagen de la misma, prestigio, calidad, confianza, etc.; es decir todo lo que es importante y que justifica su existencia?
 Si No No lo sé
19. Existe un ideal que pretenda alcanzarse en determinado tiempo donde se vea el cumplimiento de objetivos, políticas y estrategias de la organización?
 Si No No lo sé
20. Existen en la empresa creencias como:
 a. El jefe siempre tiene la razón y no se le contradice
 b. Si desempeña un buen trabajo podrá obtener un ascenso
 c. Otro _____
-
21. Influyen las creencias en la manera de pensar, opinar y comportarse de las personas de la organización:
 Si No No lo sé
22. La persona a cargo de la empresa es⁹⁰:
 a. Autoritario, impone, no refleja confianza

⁹⁰ Esta pregunta se aplica solo a los empleados.

- b. Amigable, da confianza, acepta sugerencias y opiniones
 - c. Otro _____
-

23. Se suele reconocer y recompensar el trabajo correcto?

- Si
- No
- No lo sé

24. ¿Se otorgan incentivos especiales por puntualidad, asistencia, productividad, etc.?

- Si
- No
- No lo sé

25. Para cuidar o proteger su negocio posee algún objeto:

- a. Religioso (imagen, estampillas, rosarios)
- b. Místico (amuletos, plantas, velas)
- c. Ninguno

ANEXO 2

GUIÓN DE ENTREVISTA

1. Total de habitantes en la población.
2. Total de población escolar.
3. Nivel de migración (%).
4. Nivel promedio escolar de la población (adultos y jóvenes).
5. Actividades económicas de los pobladores.
6. Profesión predominante.
7. Número de negocios existentes.
8. Giro que predomina.
9. Tipo de industria existente en la región.
10. Aceptación del establecimiento de nuevas entidades económicas.
11. Tipo de propiedad de la tierra.
12. Cuenta con todos los servicios (infraestructura) la comunidad.
13. Existencia de proyectos para impulsar el desarrollo económico de la población.
14. Existencia de asociaciones para apoyar a la comunidad.
15. De donde proveen sus necesidades básicas.
16. Tradiciones o costumbres de la población (cultura).
17. Existencia de conciencia del cuidado del medio ambiente y de la tecnología.

ANEXO 3

OFICIOS

ANEXO 4



ELECCIÓN DE AUTORIDADES MUNICIPALES POR USOS Y COSTUMBRES

En Oaxaca, hasta 1995 la elección de autoridades municipales fue a través del sistema de partidos políticos; es decir, que en todos y cada uno de los 570 municipios en que se divide el estado elegían a sus autoridades municipales, de candidatos que eran apoyados y respaldados por partidos, a través de votaciones en las urnas donde se utilizaban boletas electorales. No obstante, en la reforma político-electoral de 1995 se reconoce una práctica política que llevaba años en los municipios oaxaqueños y que era la elección de sus autoridades municipales de acuerdo con sus costumbres y tradiciones. Es decir, desde tiempo inmemorial los habitantes de algunos municipios oaxaqueños habían elegido a sus autoridades municipales por medio de asambleas comunitarias, sin la participación de los partidos y sin la utilización de las mamparas, urnas y boletas electorales, que son instrumentos propios de la tradición política contemporánea, del derecho positivo. En la reforma electoral de 1997 se avanza en este terreno, y se da reconocimiento pleno a los Usos y Costumbres de los municipios que eligen a sus autoridades de manera directa, a través de asambleas, y se deja que sean los propios interesados quienes organicen y desarrollen la elección, sin intervención de la autoridad electoral. De los 570 municipios, en la elección municipal de 1995 un total de 412 renovaron autoridades municipales por Usos y Costumbres y 158 por partidos, mientras que en 1998, 418 eligieron a sus autoridades según sus tradiciones y costumbres políticas y 152 hicieron lo propio con la participación de los partidos políticos.

Catálogo General de Municipios que eligen Concejales por el Sistema Electoral de Usos y Costumbres (1998)

DISTRITOS: [I](#) [II](#) [III](#) [IV](#) [V](#) [VI](#) [VII](#) [VIII](#) [IX](#) [X](#) [XI](#) [XII](#) [XIII](#) [XIV](#) [XV](#) [XVI](#) [XVII](#) **XVIII*** [XIX](#) [XX](#) [XXI](#) [XXII](#) **XXIII*** [XXIV](#) **XXV***

XV DISTRITO ELECTORAL H. CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN

- 1.- Cosoltepec
- 2.- San Jorge Nuchita
- 3.- San José Ayuquila
- 4.- San Pedro y San Pablo Tequixtepec
- 5.- San Simón Zahuatlán
- 6.- Santa Catarina Zapoquila
- 7.- Santa María Camotlán
- 8.- Santiago Miltepec
- 9.- Santo Domingo Yodohino
- 10.- Santos Reyes Yucuná
- 11.- Zapotitlán Palmas

El punto de referencia para el análisis, discusión y resolución de estos municipios lo constituye el contenido del artículo 110 del Código de Instituciones Políticas y Procedimientos Electorales de Oaxaca, en el que se especifican las características que deben tener los municipios para ser considerados electoralmente como de Usos y

Costumbres. En este precepto serán considerados municipios de Usos y Costumbres los que han desarrollado formas de instituciones políticas propias diferenciadas e inveteradas, que incluyan reglas internas o procedimientos específicos para la renovación de sus ayuntamientos, de acuerdo a las constituciones federal y estatal en lo referente a los derechos de los pueblos indígenas; también serán considerados de Usos y Costumbres los municipios cuyo régimen de gobierno reconocen como principal órgano de consulta y designación de cargos para integrar el Ayuntamiento a la asamblea general comunitaria de la población que conforma el municipio u otras formas de consulta a la comunidad; o los municipios que por decisión propia por mayoría de asamblea comunitaria opten por el régimen de Usos y Costumbres en la renovación de sus órganos de gobierno. La elección se realiza en asamblea, donde existe toda una tipología sobre la forma de hacer la elección de los candidatos, ya sea por propuesta directa, por terna, o por opción múltiple y la votación puede ser a mano alzada, por pizarrón, por aclamación o por voto directo. En las comunidades indígenas del estado ser elegido para integrar la autoridad municipal representa una distinción, y la mayoría son cargos honoríficos donde los ciudadanos pueden hacer carrera en la administración pública municipal, desempeñando todos los cargos hasta llegar a ser Presidente Municipal. Algunos de los principales cargos son: Topil, Policía, Teniente, Mayor, Regidor, Alcalde, Síndico, Fiscal del Templo y Presidente Municipal. En algunos municipios existen cuerpos colegiados de ciudadanos distinguidos que han desempeñado todos los cargos, razón por la que se les confiere respeto y autoridad, como son: Los Distinguidos, caracterizados, tatamandones, Consejos de ancianos, etc. Es así, como en Oaxaca la ley reconoce, respeta y protege las tradiciones y prácticas democráticas de las comunidades indígenas, que hasta la fecha han seguido para la elección de sus autoridades municipales.

Número de Municipios regidos por el sistema de Usos y Costumbres clasificados por duración en su cargo

Número de Municipios*	Periodo
63	Cada año
24	Cada año y medio
1	Cada dos años
330	Cada tres años
418	-

- ? El número de municipios regidos por el sistema de Usos y Costumbres, que este año elijan autoridades, podrá variar por acuerdo del Consejo General a propuesta de las comunidades respectivas. Será hasta el 6 de marzo cuando se dará a conocer el catálogo definitivo al respecto.

ACUERDO DEL CATÁLOGO MUNICIPAL

Elecciones 2001

*** Información generada sobre estos acuerdos**

PROYECTO DE ACUERDO DEL CONSEJO GENERAL DEL INSTITUTO ESTATAL ELECTORAL, POR EL QUE SE PRECISAN LOS MUNICIPIOS QUE RENOVARÁN A SUS

CONCEJALES MEDIANTE EL REGIMEN DE NORMAS DE DERECHO CONSUETUDINARIO, EN EL PROCESO ELECTORAL ORDINARIO DE DOS MIL UNO; Y SE ORDENA LA PUBLICACIÓN DEL CATALOGO GENERAL DE LOS MISMOS.

ANTECEDENTES

I.- EL ONCE DE JULIO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA, MEXICO RATIFICÓ EL CONVENIO 169 DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO SOBRE PUEBLOS INDÍGENAS Y TRIBALES EN PAÍSES INDEPENDIENTES, SEGÚN DECRETO PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL TRES DE AGOSTO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA. LA RATIFICACIÓN FUE REGISTRADA ANTE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO EL CUATRO DE SEPTIEMBRE DEL AÑO CITADO; EN TAL VIRTUD, EL CONVENIO ADQUIRIÓ LA CATEGORÍA DEL LEY SUPREMA DEL PAÍS EN TÉRMINOS DEL ARTÍCULO 133 DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, INICIANDO SU VIGENCIA EL CUATRO DE SEPTIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y UNO.

II.- MEDIANTE DECRETO NÚMERO 278 DE FECHA ONCE DE MAYO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y CINCO, LA QUINCUAGÉSIMA QUINTA LEGISLATURA REFORMÓ EL ARTÍCULO 25 DE LA COSNTITUCIÓN PARTICULAR DEL ESTADO, PARA ESTABLECER EN SU ÚLTIMO PÁRRAFO “EL RECONOCIMIENTO A LAS TRADICIONES Y PRÁCTICAS DEMOCRÁTICAS DE LAS POBLACIONES INDÍGENAS QUE HASTA AHORA HAN UTILIZADO EN LA RENOVACIÓN DE SUS AYUNTAMIENTOS”.

III.- A RAÍZ DE ESTA REFORMA CONSTITUCIONAL, LA COMISIÓN PLURAL PARA LA REFORMA ELECTORAL, INTEGRADA EN EL CONGRESO DEL ESTADO, PRESENTÓ UNA PROPUESTA DE REFORMAS AL CÓDIGO DE INSTITUCIONES POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ELECTORALES DE OAXACA PARA ESTABLECER MECANISMOS NORMATIVOS EN EL LIBRO CUARTO, DENOMINADO “DE LA RENOVACIÓN DE AYUNTAMIENTOS EN LOS MUNICIPIOS DE ELECCIÓN POR USOS Y COSTUMBRES”.

IV.- EL UNO DE OCTUBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y SIETE, MEDIANTE EL DECRETO NÚMERO 203, LA QUINCUAGÉSIMA SEXTA LEGISLATURA DEL ESTADO APROBÓ LAS REFORMAS Y ADICIONES AL CÓDIGO DE INSTITUCIONES POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ELECTORALES DE OAXACA, PARA ESTABLECER CON MAYOR CLARIDAD Y PRECISIÓN REGLAS REFERENTES AL PROCEDIMIENTO QUE SIGUEN LAS POBLACIONES EN LA RENOVACIÓN DE SUS AYUNTAMIENTOS. LA REFORMA REFERIDA GARANTIZA EL PLENO RESPETO A ESTAS PRÁCTICAS Y PRECISA LA FORMA DE PARTICIPACIÓN DEL ÓRGANO ELECTORAL EN EL PROCESO, Y EN ELLA SE CONSIDERARON LAS EXPERIENCIAS DERIVADAS DE LA JORNADA ELECTORAL EFECTUADA EN MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y CINCO; LAS OBSERVACIONES, OPINIONES Y SUGERENCIAS EMITIDAS POR LOS INTEGRANTES DEL CONSEJO GENERAL, ADEMÁS DEL CONTENIDO DEL CATÁLOGO MUNICIPAL, DOCUMENTO DERIVADO DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN REALIZADOS ENTRE EL INSTITUTO ESTATAL ELECTORAL Y EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS SUPERIORES EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL, CONFORME AL CONVENIO CELEBRADO AL RESPECTO.

V.- EN SESION DE FECHA 12 DE ENERO DEL PRESENTE AÑO SE APROBO EL ACUERDO PARA MODIFICAR EL PLAZO PARA PRECISAR LOS MUNICIPIOS QUE

RENOVARAN CONCEJALES BAJO NORMAS DE DERECHO CONSUECUDINARIO, ASI COMO LA PUBLICACION DEL CATALOGO GENERAL DE LOS MISMOS EN EL PERIODICO OFICIAL DEL GOBIERNO DEL ESTADO, HASTA EN TANTO SE CONTARA CON LA INFORMACION REQUERIDA A LAS AUTORIDADES MUNICIPALES. EN DICHO ACUERDO SE ESTABLECIO COMO PLAZO EL SEIS DE FEBRERO DE ESTE AÑO PARA RECIBIR LA INFORMACION CORRESPONDIENTE DE LOS MUNICIPIOS QUE RENOVARAN A SUS AYUNTAMIENTOS BAJO NORMAS DE DERECHO CONSUECUDINARIO, ASI COMO PARA RECIBIR SOLICITUDES RESPECTO DEL CAMBIO DE REGIMEN ELECTORAL EN ALGUN MUNICIPIO DEL ESTADO.

C O N S I D E R A N D O

PRIMERO. QUE EL ARTÍCULO 109 DEL CÓDIGO DE INSTITUCIONES POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ELECTORALES DE OAXACA, ENTIENDE POR NORMAS DE DERECHO CONSUECUDINARIO “AQUELLAS DISPOSICIONES DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO RELACIONADAS CON LA ELECCIÓN DE AYUNTAMIENTOS EN MUNICIPIOS QUE OBSERVAN LOS USOS Y COSTUMBRES”. DE IGUAL MANERA, LAS DISPOSICIONES DEL LIBRO CUARTO DEL CÓDIGO CITADO QUE ESTABLECE EL PROCEDIMIENTO PARA LA RENOVCACIÓN DE LOS CONCEJALES EN DICHS MUNICIPIOS Y LO DEFINE COMO “EL CONJUNTO DE ACTOS REALIZADOS POR LAS AUTORIDADES ELECTORALES COMPETENTES Y POR LOS CIUDADANOS DE UNA POBLACIÓN PARA PROPONER PÚBLICAMENTE A LOS INTEGRANTES DE LOS AYUNTAMIENTOS, CONFORME A SUS PRÁCTICAS COMUNITARIAS”.

SEGUNDO. QUE EL ARTÍCULO 110 DEL CÓDIGO DE INSTITUCIONES POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ELECTORALES DE OAXACA ESTABLECE QUE SERÁN CONSIDERADOS MUNICIPIOS DE USOS Y COSTUMBRES A “AQUELLOS QUE HAN DESARROLLADO FORMAS DE INSTITUCIONES POLÍTICAS PROPIAS, DIFERENCIADAS E INVETERADAS, QUE INCLUYAN REGLAS INTERNAS O PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA LA RENOVCACIÓN DE SUS AYUNTAMIENTOS DE ACUERDO A LAS CONSTITUCIONES FEDERAL Y ESTATAL EN LO REFERENTE A LOS DERECHOS DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS”.

EN VIRTUD DE LOS ANTERIORES ANTECEDENTES Y CONSIDERACIONES, Y EN CUMPLIMIENTO A LO ORDENADO EN LOS ARTÍCULOS 110, 114, 115, 116 Y 125 DEL CÓDIGO DE INSTITUCIONES POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ELECTORALES DE OAXACA, ESTE CONSEJO GENERAL

A C U E R D A :

PRIMERO. SE PRECISA QUE LOS MUNICIPIOS QUE RENOVARÁN CONCEJALES BAJO EL RÉGIMEN DE NORMAS DE DERECHO CONSUECUDINARIO DURANTE EL PROCESO ELECTORAL ORDINARIO DEL AÑO DOS MIL UNO, SON LOS QUE EN SEGUIDA SE ENLISTAN:

No. PROG.	DTTO.	CABECERA DTTAL.	MUNICIPIO	FECHA DE ELECCIÓN	DURACIÓN EN EL CARGO
1. 268.	XV	Huajuapán	Cosoltepec	Septiembre	Tres años
2. 269.	XV	Huajuapán	San Jorge Nuchita	Octubre	Tres años
3. 270.	XV	Huajuapán	San José Ayuquila	Octubre	Tres años
4. 271.	XV	Huajuapán	San Simón Zahuatlán	Octubre	Tres años
5. 272.	XV	Huajuapán	Santa Catarina Zapoquila	Noviembre	Tres años
6. 273.	XV	Huajuapán	Santa María Camotlán	Agosto	Tres años
7. 274.	XV	Huajuapán	Santiago Miltepec	Septiembre	Tres años
8. 275.	XV	Huajuapán	Santo Domingo Yodohino	Noviembre	Un año
9. 276.	XV	Huajuapán	Santos Reyes Yucuná	Noviembre	Tres años
10. 277.	XV	Huajuapán	Sn Pedro y Sn Pablo Tequixtepec	Octubre	Tres años
11. 278.	XV	Huajuapán	Zapotitlán Palmas	Septiembre	Tres años

TERCERO. LOS MUNICIPIOS QUE SE PRECISAN EN EL PUNTO QUE ANTECEDE CONSTITUYEN EL CATÁLOGO GENERAL DE MUNICIPIOS QUE RENOVARÁN CONCEJALES BAJO EL REGIMEN DE NORMAS DE DERECHO CONSUECUDINARIO.

CUARTO. PUBLÍQUESE EL PRESENTE ACUERDO EN EL PERIÓDICO OFICIAL DEL GOBIERNO DEL ESTADO, EN TÉRMINOS DE LOS ARTÍCULOS 70, 73, INCISO J) Y 114 DEL CÓDIGO DE INSTITUCIONES POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ELECTORALES DE OAXACA.

OAXACA DE JUÁREZ, OAX., VEINTIOCHO DE MARZO DE DOS MIL UNO.

POR ACUERDO DEL CONSEJO GENERAL

CONSEJERO PRESIDENTE

SECRETARIO GENERAL

LIC. CIPRIANO FLORES CRUZ

LIC. JACINTO CHAVEZ FLORES

ANEXO 5

Guión de preguntas para empresas foráneas (Maquiladoras)

1. ¿Ud. labora en la empresa?
Si ¿En qué puesto?
No
2. ¿Cuántos años ha operado la empresa?
3. ¿Hace cuanto tiempo cerró?
4. ¿La cultura de los pobladores de la región influyó en el cierre de la empresa?
Si ¿Porqué?
No
5. ¿De quién es el inmueble?
De la comunidad
Del dueño
Otro
6. ¿Qué pasó con la maquinaria?
Fue vendida
Se la llevó el dueño
Está en las instalaciones
Otro
7. ¿De dónde es el dueño?
Extranjero
De otro Estado de la República
De la región
8. ¿Quién está a cargo de la empresa?
El dueño
El hijo
Profesional capacitado
Otro
9. ¿Cuál es la edad del empresario?
10. ¿Qué nivel de educación tiene el empresario?
Primaria
Secundaria
Bachiller
Universidad
Experiencia en el ramo
11. ¿Cuántos trabajadores tiene?

25. ¿ Los empleados se adaptaron a la cultura de trabajo que tiene el empresario?
 Si ¿Porqué?
 No
26. ¿Se proporcionaba a los empleados el equipo de protección necesario para evitar accidentes?
 Si No
27. ¿Se aplican estándares de calidad en los productos que se elaboraban?
 Si No
28. ¿Cuál es el horario de la jornada laboral?
29. ¿En la solución de alguna contrariedad participan todos trabajadores?
 Si No
30. ¿Existe compañerismo entre los trabajadores?
 Si No
31. ¿Se realizan eventos sociales o deportivos para integrar al personal?
32. ¿Existe cambio continuo de personal?
 Si ¿Qué porcentaje?
 No
33. ¿De dónde son los trabajadores de la empresa?
 De la misma población
 Poblaciones vecinas
 De otras regiones
34. En el tiempo en que estuvo operando la empresa, ¿presentó algún cambio?
 Crecimiento
 Tecnológico
 De dueños
 Otro
35. ¿Se tiene pensado hacer uso de las instalaciones para realizar otras actividades?
 Si ¿Cuál?
 No

ANEXO 6

Análisis comparativo de Inversión Extranjera Directa (IED) en Oaxaca, Chiapas y Guerrero

Durante los años de 1994 al 2000, la IED (Inversión Extranjera Directa) materializó inversiones en Oaxaca por 2,717.4 millones de dólares (tabla 10), equivalente al 2.5% de la inversión captada por los Estados de la Región Sur (Oaxaca, Guerrero y Chiapas) cuyo monto total fue de 110,147.4 millones de dólares (md). Así, Oaxaca ocupa la 3ª. posición en la Región Sur y la última posición entre los 32 Estados del país.

Tabla 10

IED en los Estados de la Región Sur de México 1994-2000 (Cifras en miles de dólares)

SECTOR	CHIAPAS	GUERRERO	OAXACA	TOTAL	%
Agropecuario	585.2	0.0	0.0	585.2	0.5
Minería y extracción	0.0	0.0	6.4	6.4	0.0
Industria manufacturera	3,650.5	6,078.6	191.0	9,920.1	9.0
Electricidad y agua	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Construcción	0.0	31.0	3,809.8	3,840.8	3.5
Comercio	1,205.4	1,910.2	158.5	3,274.1	3.0
Transporte y comunicaciones	0.0	14.9	0.0	14.9	0.0
Servicios financieros	7.0	163.3	292.5	462.8	0.4
Otros servicios(*)	0.0	93,783.9	-1,740.8	92,043.1	83.6
TOTAL	5,448.1	101,981.9	2,717.4	110,147.4	100.0

Fuente: CIEPAC, 03 de Octubre del 2000.

(*) Comunales y Sociales; Hoteles y Restaurantes; Profesionales, Técnicos y Personales; de Agricultura, Ganadería, Construcción, Transporte, Financieros y Comercio.

Del total de las inversiones captadas por el Estado de Oaxaca, solo 191 (md) son destinados al sector manufacturero, es decir el 7%. Siendo superado por la rama de la construcción y el sector de servicios financieros; sin embargo, no hubo IED en los sectores agropecuarios, electricidad, agua, sector de transporte y comunicación.

La distribución sectorial de las empresas en la Región Sur se muestra a continuación, tabla 11:

Tabla 11

Distribución de la IED por sectores económicos

SECTOR	CHIAPAS	GUERRERO	OAXACA	TOTAL
Agropecuario	0	2	0	2
Minería y extracción	1	0	2	3
Industria manufacturera	14	8	8	30
Electricidad y agua	0	0	0	0
Construcción	4	0	3	7
Comercio	11	10	14	35
Transportes y comunicaciones	3	0	0	3
Servicios financieros	28	2	14	44
Total	113	22	69	204

Fuente: CIEPAC, 03 de Octubre del 2000.

Como se observa en la tabla 11, las empresas con mayor IED se encuentran en el sector comercio con 14 empresas, servicios financieros 14 y la Industria manufacturera 8 empresas. Obteniendo el 2º. lugar el Estado de Oaxaca con respecto al número de empresas ubicadas en la entidad.

La Región Sur representa para la IED un lugar atractivo por la existencia de los siguientes factores: petróleo, agua, biodiversidad, minerales, monumentos históricos, presas hidroeléctricas, puertos, costa, frontera con Centroamérica y el resto de Latinoamérica, mano de obra barata, etc., estos recursos resultan atractivos para el capital transnacional.

Sin embargo, al hablar de la mano de obra, se deben considerar como aspecto importante en el funcionamiento de una empresa el factor cultural, dicho factor puede representar una limitante o una ventaja al ser contemplado o no, en el sistema de gestión establecen las empresas foráneas.

Los Tratados de Libre Comercio y el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) establecen más que un desarrollo sustentable, justo y equitativo para toda la población, las condiciones de mayor concentración de la riqueza y aumento de la pobreza⁹¹.

Las principales ramas económicas receptoras de IED son las siguientes:

Tabla 12
Ramas económicas receptoras de IED

Ramas	Miles de dólares
Hoteles y otros servicios de alojamiento temporal.	2,284.9
Comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por mayor.	1,522.7
Otros servicios inmobiliarios.	683.0
Fabricación de estructuras metálicas, tanques y calderas industriales.	103.9
Comunicaciones.	46.8
Confección de prendas de vestir	17.9

Fuente: Secretaría de Economía, Septiembre 2003.

En base a los datos de la tabla 12 se tiene que la principal rama con IED es la de hoteles y otros servicios de alojamiento temporal mientras que la rama de confección de prendas de vestir ocupa el 6º. lugar en el Estado.

⁹¹ Arroyo Picard Alberto, “La estrategia económica mexicana: Avances de sus resultados y las alternativas”, El movimiento Sindical frente al ALCA, Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical A.C., Septiembre 2002, p. 23-27.

Al mes de septiembre de 2003 se localizaban en el Estado de Oaxaca 98 empresas con inversión externa, el 0.3% del total de sociedades con participación extranjera registradas en el país (27,936)⁹².

Finalmente, los principales países inversionistas en las empresas ubicadas en Oaxaca son Estado Unidos con 41 empresas, Italia con 12, Canadá 9, Alemania 8, España 3, Holanda 3, entre otros.

En base a la información presentada, se conoce el nivel de IED que existe en la entidad Oaxaqueña y la repercusión que ésta tiene en el desarrollo económico de cada una de las regiones que la conforman, situación a la que no escapa la Región Mixteca Baja, en la cual sólo se han instalado 3 maquiladoras en el Distrito de Huajuapán y 3 en Nochistlán. Las empresas que se han establecido se han enfrentado a factores culturales que propician su cierre, disminuyendo de esta forma la inyección de capital extranjero en la entidad. Por tal motivo es indispensable establecer las medidas correctivas necesarias para impedir que la inversión que llega a la región se retire, y se contribuya al desarrollo industrial.

⁹² Secretaría de Economía, Subsecretaría de normatividad, inversión extranjera y prácticas comerciales internacionales, Dirección General de Inversión extranjera, Inversión extranjera en el Estado de Oaxaca, 2003, <http://www.economía.gob.mx/pics/p/p1178/OAXSEP03.doc>

ANEXO 7

Instituciones de apoyo al desarrollo de la Región Mixteca Baja

En la cabecera distrital existen tres fundaciones que se encargan de apoyar a las poblaciones de la región Mixteca para generar un mayor desarrollo y crecimiento económico, éstas fueron fundadas en 1998 y son las siguientes:

- Mujeres campesinas productoras de la Mixteca ITA-YEE (flor brillante), A.C.

Domicilio: Calle Valerio Trujano #68,

Colonia El Calvario

Huajuapán de León, Oax.

Se dedican a dar impulso a Proyectos Productivos Económicos (siembra de hortalizas). La finalidad de estos proyectos de hortalizas es producir en temporadas de escasez mediante la creación de invernaderos.

Esta fundación se encarga de realizar el estudio técnico, de mercado y financiero, imparten la asesoría técnica, educación y capacitación, gestionan y obtienen apoyos (financiamiento) del 50% por parte de instituciones gubernamentales, no gubernamentales, fundaciones, empresas, instancias internacionales, educativas y de la sociedad interesada, algunas de ellas son: SEDAF, SEDESOL, FONAES, SEMARNAP, PRODESCA, PROMUSAG y demás, el 50% restante lo pone el interesado.

Esta ayuda es solo para las mujeres, ya sea que éstas se agrupen o de manera individual se acerquen a las oficinas y planteen su proyecto o escojan de los que ya se tienen:

- ▶ Producción de nopal
- ▶ Hongos z
- ▶ Gladiola
- ▶ Jitomate
- ▶ Pescado
- ▶ Papaya
- ▶ Cabra
- ▶ Programa de crecimiento de tiendas (abarrotes)

De acuerdo a la entrevista que se tuvo con la directora de esta fundación la Sra. Guadalupe Ramírez se tiene que los proyectos que se encuentran están produciendo al 100%, pues se está cumpliendo con lo que se había estipulado en el plan de desarrollo. Existen otros que se encuentran produciendo al 80% debido a la escasez de agua que hay en algunas regiones y el resto de los proyectos están operando al 50% por la desintegración en los equipos de trabajo, es decir la migración de los jefes de familia repercute en las mujeres asumiendo éstas el papel que dejan sus maridos. Por lo tanto se dedican al cuidado y bienestar de la familia y dejan de realizar las actividades que venían desempeñando. La fundación da seguimiento a todos los proyectos y realiza supervisiones periódicas.

Uno de los problemas a los que se ha enfrentado la organización es que en la región predomina el machismo⁹³ y el lograr una separación de la mujer de su hogar y dedicarse a cosas productivas esta siendo superado hasta el momento en un 60%.

El líder de esta fundación es el Lic. Heladio Ramírez López, quien se ha dedicado a buscar a las organizaciones o instituciones necesarias o pertinentes que tengan programas de ayuda que sean acordes a lo que se requiere para el funcionamiento de dicha organización.

■ Fundación AYÚ, Instituto para el desarrollo de la Mixteca (IDEM), A.C.

Domicilio: Calle Oaxaca #6

Colonia Santa Rosa 1ª. Sección

Huajuapán de León, Oax.

Tienen la misma finalidad de la fundación ITA YEE con la diferencia de que es para la comunidad en su conjunto y está más enfocado al bienestar social, su misión es promover y atender el desarrollo integral y sustentable de la población, concentran sus acciones a regiones donde las condiciones son de pobreza y marginación. Poseen programas de desarrollo productivo, social, fomento de ahorro y financiamiento comunitario y el programa de fomento y consolidación de la organización social.

⁹³ Se entiende por esta palabra que el hombre es quien manda, realiza el trabajo pesado y lleva el sustento del hogar, donde la mujer está sujeta a su voluntad, se dedica únicamente a los quehaceres del hogar y al cuidado de la familia.

El lema de estas fundaciones es “Lo imposible, es posible”; se lucha contra lo que parece imposible que es la pobreza, demostrando que a través de la unión de los pueblos y de la movilización del esfuerzo se hará un desarrollo de las comunidades.

Ésta fundación se ha enfrentado al problema de que las personas de las poblaciones no tan fácilmente aceptan un cambio, aún y cuando dicho cambio mejore sus condiciones de vida.

■ CACTUS, A.C.

Domicilio: Calle Orquídea #2
Colonia Jardines del Sur
Huajuapán de León, Oax.

Este centro de apoyo comunitario fue fundado en 1998, se encuentra bajo la dirección del Sr. Luis Ramírez. La Asociación CACTUS, tiene como finalidad brindar asesoría a grupos de personas que desean establecer unidades económicas que ayuden a impulsar el desarrollo económico de su comunidad, además otorgan conocimientos sobre el manejo sustentable de los recursos, su lema es “Trabajando Unidos”. En la actualidad están trabajando sobre:

- ▶ Capacitación sobre los Derechos Humanos y Migrantes (INI).
- ▶ Impulsando productos Quali.
- ▶ Proyecto sobre el Amaranto.
- ▶ Construcciones: pavimentación, adoquinamiento, agua potable, alcantarillado, etc.

Para mayor información, se recomienda acudir personalmente a cada una de éstas instituciones a fin de concretizar el tipo de apoyo que se requiere y las prestaciones que dichas asociaciones pueden brindar.

ANEXO 8

Tabla 13
Pueblos. del Estado de Oaxaca y su representación porcentual

Núm.	Pueblos	Ubicación	%
1	Zapoteco	Sierra Ixtlán: Villa Alta y Choapan, Sur: Miahuatlán, Valle, Istmo: Tehuantepec y Juchitan.	31.18
2	Mixtecos	Distritos: Silacayoapan, Huajuapán, Coixtlahuaca, Juxtahuaca, Teposcolula, Nochixtlán y Tlaxiaco; Zaachila y Zimatlán.	27.38
3	Mazatecos	Parte septentrional del Estado.	14.59
4	Mixes	Sierra Norte, San Juan Guichicovi	10.01
5	Chinantecos	Exdistrito de Tuxtepec, Ixtlán, Cuicatlán y Choapan y en menor medida en Etlá.	5.62
6	Chatinos	Suroeste, ex distritos de Juquila y Sola de Vega.	2.18
7	Chontales	Suroeste, desde Rincón Bamba hasta Chacalapa: Sgo. Astata, San Pedro Huamelula; ex distrito de Yacitepec, Tehuantepec: Ecatepec, Tequistlán y Yautepec.	1.82
8	Cuicatecos	Noroeste, menor parte en el distrito de Cuicatlan y una porción en Nochixtlán.	1.59
9	Triquis	Occidente del Estado	1.36
10	Chocholtecas	Norte de la Mixteca Alta, ex distrito de Coixtlahuaca, Teposcolula.	1.10
11	Huaves	San Mateo del Mar, San Fco. del Mar, San Dionisio del Mar, y la agencia de Sta. Ma. del Mar perteneciente a Juchitan.	0.09
12	Zoques	Este de la región del Istmo: Sta. Ma. Chimalapa	0.82
13	Nahuas	Límites con Puebla	0.59
14	Amuzgos	San Pedro Amuzgos, Sta. Ma. Ipalapa	0.54
15	Tacuates	Es un pueblo 100% mixteco, se localizan en el Suroeste de la Mixteca de la Costa: Santa Ma. Zacatepec y Sg. Ixtlayuta	0.23
16	Ixcatecas	Sta. Ma. Ixcatlán	0.09

Fuente: Elaboración propia con datos del INI

ANEXO 9

Tabla 14

Número de empresas encuestadas por municipio

MUNICIPIO	Total empresas encuestadas
Santiago Chazumba	5
Cosoltepec de Santa Gertrudis la Magna	2
San Pedro y San Pablo Tequixtepec	2
Santiago Miltepec	3
Huajuapán de León	81
Santiago Huajolotitlán	5
Santa María Camotlán	3
San Miguel Amatitlán	2
Santo Domingo Tonalá	10
Tezoatlán de Segura y Luna	5
San Marcos Arteaga	5
Total empresas	123