



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa

DIVISION CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA

EMPRESA:

EL CASO DE LA REFACCIONARIA VERACRUZ

ASESOR: DR. ADOLFO MIR ARAUJO

PRESENTA: OSCAR LOZANO CARRILLO

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Diciembre 2003

aprobado
Adem

A MI MAMA Y MONI QUE SON MI INSPIRACION
OMAR Y SUSY POR ESTAR CONMIGO AQUÍ, A MI PAPA Y JOR POR ESTAR
CONMIGO SIEMPRE.

A DIDI Y SIL POR SU APOYO INCONDICIONAL

A MI ASESOR POR SU INVALUABLE GUIA: DR. ADOLFO MIR ARAUJO

A MIS MAESTROS POR EL CARIÑO Y CONOCIMIENTO QUE ME HAN
BRINDADO:

MTRA. MA. TERESA MAGALLON DIEZ

MTRO. AYUZABET DE LA ROSA

DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ

DR. LUIS MONTAÑO HIROSE

DRA. TERESA PARAMO RICOY

DR. RAUL CONDE HERNANDEZ

DR. LUIS INOSTROZA FERNADEZ

DR. JAIME RAMIREZ FAUNDEZ

A MIS AMIGAS Y AMIGOS DE LA MAESTRIA: CE, CHARO, GERARD, YOHAN Y
THIBOU.

A MIS AMIGOS: AARON, BETO, CUICUI, DAVID, JAVIER, JOSAR, RICK, RUBEN

A MIS AMIGOS DE LA UNIVERSIDAD: MARGARITA Y CARLOS, LUIS Y PATY,
ARTURO Y GRACIELA, RENE Y LORENA, OSWALDO Y SAMANTHA,
ALEJANDRO, LILI, GEORGE, RAQUEL.

INDICE

INTRODUCCION	3
CAPITULO I	
LA PEQUEÑA EMPRESA	8
CAPITULO II	
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	29
CAPITULO III	
ASPECTOS METODOLOGICOS PAR EL ESTUDIO DE CASO.....	84
CAPITULO IV	
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA REFACCIONARIA VERACRUZ.....	93
CAPITULO V	
CONCLUSIONES	159
BIBLIOGRAFIA	171

INTRODUCCION

En los círculos académicos son frecuentes las propuestas que muestran la importancia de la pequeña empresa (PE) para el desarrollo económico de los países (Peres, 2002: 9).

Además del orden económico con el que regularmente se aborda el tema, es importante resaltar cuestiones fundamentales de orden sociológico, antropológico, organizacional, etcetera (De la Rosa, 2000: 211). En otras palabras *"Hay que pensar en las pequeñas empresas como organizaciones en las que ocurren procesos y fenómenos sociales, culturales, políticos, psicológicos, etcetera; organizaciones con estructuras identidades, contextos y procesos decisorios, entre otros"* (De la Rosa, 2000: 212).

Encontramos que dentro del tejido social la pequeña empresa constituye un elemento muy importante. Ir al encuentro directo de dichas organizaciones y ver su funcionamiento desde muchos ángulos, requiere realizar intentos por conocer sus dinamismos internos y externos, para poder entender además de lo dicho por De la Rosa (2000), cómo es que pueden sobrevivir en ambientes turbulentos como el mexicano, cómo es que pueden ser organizaciones exitosas en el ambiente dinámico y complejo en el que se ubican, etcétera.

La PE es y ha sido abordada desde diversas perspectivas y desde diferentes niveles, por ejemplo el académico, el político y el empresarial (De la Rosa, 2000). Existen numerosos trabajos que hablan sobre la misma, una cantidad importante de análisis que desde varias dimensiones se han realizado, muchos ellos con un afán de propuesta, algunos otros por el simple hecho de describir y conocer el fenómeno, pero en su mayoría estos trabajos son de características económicas.

Dentro de la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales el tema de la pequeña empresa es particularmente escaso en comparación con la importancia que dicho sector representa. La Teoría Organizacional (TO) y los Estudios Organizacionales (EO) han dirigido sus esfuerzos a estudiar a la Gran Empresa además de otras organizaciones de gran tamaño, como pueden ser universidades, hospitales, gobierno, etcétera, debido en gran medida a la importancia que socialmente tienen, pero también a que son estas organizaciones quiénes en ocasiones solventan dichos estudios, lo que va dejando de lado la investigación y comprensión de la pequeña empresa. A esto hay que añadir el hecho de que tales estudios en su mayoría además de ser sobre grandes empresas, se realizan en países con realidades diferentes a la nuestra, lo que dificulta su aprovechamiento.

No obstante, en nuestro país los estudios organizacionales se hacen desde un análisis crítico de la administración tradicional (Montaño, en Barba 2001: 20) en una búsqueda de producir nuestros propios resultados sobre la investigación de nuestra propia realidad.

Creemos que al circunscribirnos en el ámbito organizacional de pequeña empresa, contribuimos en los esfuerzos por conocer mejor a este sector, pero sobre todo en conocer y entender de manera más eficaz a las **organizaciones** que existen en nuestra realidad concreta, todo ello claro está desde la visión interdisciplinaria de los estudios organizacionales, desde la que se busca dar un sentido más crítico y sobre todo más profundo al análisis de las organizaciones en su historia evolutiva, procesos, estructura, dinamismos internos y externos, transformaciones, etcétera.

Sin embargo, el mundo de las pequeñas empresas (PE) es tan grande y heterogéneo que difícilmente puede ser abarcado en su conjunto para analizarlo y poder explicarlo, por ello se reconoce que el conocimiento que sobre este agente económico hay es particularmente débil (Peres, 2002; De la Rosa, 2000)

Nuestra intención con esta tesis es conocer cómo funciona la pequeña empresa mexicana, para lo cual hacemos uso del **comportamiento organizacional**. El conocer cuál es el comportamiento organizacional de una pequeña organización mexicana nos ayudara a entender mejor ¿Cuáles son las funciones del individuo al interior de ellas? ¿Cómo se organizan? Y ¿Cómo se estructuran estas organizaciones mexicanas?. Todo ello a partir de un estudio de caso con metodología cualitativa.

La tesis está integrada por cinco capítulos:

- Capítulo I. *La pequeña empresa*. Con el objeto de introducirnos al tema presentamos algunos de los aspectos más relevantes sobre la pequeña empresa en nuestro.
- Capítulo II. *Comportamiento organizacional: individuo, organización y estructura*. Este capítulo comprende el marco teórico a partir del cual partiremos para analizar nuestro objeto de estudio. Mostraremos algunas escuelas, modelos y enfoques sobre el campo de estudio del comportamiento organizacional. Presentaremos una revisión sobre la racionalidad del individuo en las organizaciones, su comportamiento, la toma de decisiones, el rol del directivo, la motivación etcétera. Todo ello desde diferentes escuelas, modelos y enfoques del pensamiento organizacional. También mostraremos los diferentes aspectos que la organización puede tener en cuanto a tipología, definiciones y alcances desde el aspecto teórico circunscrito a la Teoría de la Organización. Y por último describiremos la forma en como se conforma una estructura organizacional principalmente a partir de los estudios hechos por Hall en su libro "Organizaciones: estructura y proceso" (Hall, 1983) además de otros autores que han aportado sobre el tema dentro de los estudios del comportamiento organizacional.
- Capítulo III. *Aspectos metodológicos para el estudio de caso*. En este capítulo presentamos la forma como realizamos nuestra investigación. Las herramientas metodológicas utilizadas y la forma como transcurrió la investigación dentro de la organización investigada: Refaccionaría Veracruz.

- Capítulos IV. *El comportamiento organizacional en la Refaccionaría Veracruz* ;
En este capítulo hacemos la categorización y el análisis de la información recabada durante la investigación a partir de los tres elementos de análisis del comportamiento organizacional: individuo, organización y estructura .
- Capítulo V. Conclusiones. En este último apartado realizamos un análisis comparativo entre algo de lo que se ha escrito de la pequeña empresa y lo que nosotros encontramos en la organización que estudiamos en cuanto a su comportamiento organizacional.

CAPITULO I

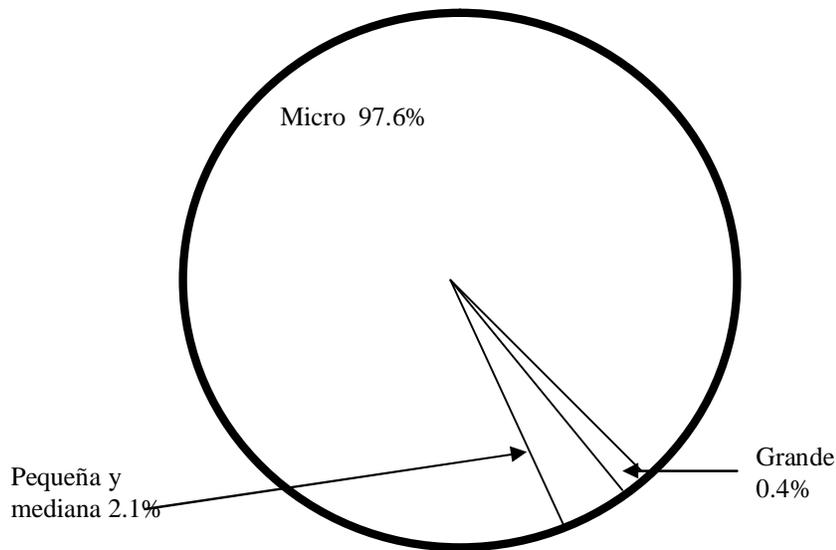
LA PEQUEÑA EMPRESA

Es indudable que el tema de la PE toma cada vez más relevancia en el discurso (De la Rosa, 2000; Peres, 2002; Suarez-Nuñez, 2001). Actualmente, por ejemplo la PE está en el centro de las propuestas que se diseñan en todos los países de América Latina (Peres, 2002):

Luego de un largo periodo en el que el desarrollo industrial se equiparaba a la creación y el crecimiento de grandes empresas, en la década de los 90's, se constató que éstas, incluso después de largos procesos de reformas económicas, no eran capaces de proveer nuevos puestos de trabajo con el dinamismo necesario para disminuir el desempleo. Las PE se transformaron así en el receptáculo de las esperanzas, no siempre traducibles en expectativas, de una generación de empleos más dinámica y con mejores niveles de vida...

La importancia de la Pequeña Empresa (PE) radica principalmente en el número de ellas que existen cada país. En el nuestro, según el último censo económico, operan 3,000,131 empresas (de los sectores industria, manufacturas, comercio y servicios) de las cuales aproximadamente 98% son micro y pequeñas (De la Rosa 2000: 217, García, 2001:11).¹

¹ Diario Oficial, 1999. En Programa de Apoyo a las Micro ,pequeñas y medianas empresas en México,1995-2000. Serie desarrollo Productivo. Chile (2001) p.11.



Gráfica del sector servicios.Fuente: Rodríguez (2002:27)

En todos los países, la PE representan la mayor cantidad de negocios, por lo que son grandes generadoras de empleo, aunque la mayoría son empresas de subsistencia y sólo unas cuantas se incorporan exitosamente a la competencia moderna (Pomar y Rivera,2001: 52)

La participación de la PE en la economía y sociedad de los diferentes países en vía de desarrollo nos dice Erossaa,y Ruiz-Duran (en Pomar y Rivera, 2001 p:15) siempre ha sido mayoritaria:

Primero por ser una fórmula para resolver un problema de empleo; segundo, por la escasez de capital y la estrechez del mercado que se padece y que limita la expansión de las empresas; y tercero, por una fuerte tradición familiar que lleva a las empresas y a sus dirigentes a conservar sus formas y dimensiones. En el caso mexicano, en casi 30 años la pequeña empresa industrial ha representado el 99% de los establecimientos de este tipo.

Peres (2002) menciona que la PE se convierte en la gran esperanza en los países latinoamericanos, por ser ante todo una fórmula que se ha utilizado con éxito en los países industrializados en donde existen encadenamientos productivos con las grandes empresas que en ocasiones manejan a las pequeñas como filiales (Suárez, 2001), pero todo ello respondiendo a modelos de desarrollo bien definidos como nos los dice Alburquerque:

" la información empírica reciente sobre el despliegue de iniciativas de desarrollo indica que es preciso acompañar las políticas de ajuste macroeconómico con otras políticas específicas a nivel microeconómico y mesoeconómico. Estas políticas deben incorporar a los diferentes actores territoriales, públicos y privados, en la estrategia de desarrollo a fin de asegurar la introducción de innovaciones tecnológicas y organizativas en la totalidad del tejido productivo y empresarial, que está compuesto mayoritariamente de empresas microempresas, pequeñas y medianas con poca inserción en el núcleo globalizado..."
(Alburquerque, 1997)

Sin embargo es importante resaltar que las causas de la existencia de la PE en países industrializados es diferente a las de los países en vías de desarrollo. En los primeros, como antes mencionamos, estas organizaciones en su mayoría son filiales de grandes empresas o son resultado de políticas públicas que fomentan y apoyan el surgimiento de empresas modernas de inicio, en cambio en los países en vías de desarrollo como lo es México, se dice que las PE son resultado de una tradición y una incapacidad para modernizarse (Suarez, 2001: 117).

La pequeña empresa juega un papel importante en los países industrializados como parte misma del encadenamiento productivo, al constituirse como filiales de las grandes empresas y en otros países como México donde tienen una tradición más bien de dispersión, incapacidad de modernizarse y unión familiar (Suárez, 2001: 117).

Las PYMEs (pequeñas y medianas empresas) en México proveen de empleo al 49.41% de la población², lo que nos da una idea del impacto político, social, cultural, además de económico que este sector tiene en nuestra sociedad; de ahí la importancia de su estudio.

Sin embargo al dejar el terreno meramente económico nos encontramos con un problema: la heterogeneidad de la PyME, lo que hace complicado el encontrar consenso en las definiciones. El problema comienza desde que consideramos como una PyME, ya que según Suarez (2001) una PyME puede ser el autoempleado, que después de haber perdido su trabajo pone una tienda donde él y su familia atenderán a la clientela, o aquel pequeño taller que es montado por un par de ingenieros que deciden invertir ahorros de su vida en dicho negocio donde contarán con una plantilla de 30 empleados, o quizá aquella organización que se dedicaba a la asesoría empresarial en cuestiones administrativas, que es capaz de innovar y ofrecer nuevos productos cibernéticos que modifican su giro totalmente, así como sus expectativas de hacer negocios.

² Según censos económicos 1994 y 1999, citados por Reyes Avellaneda en Tesis red de Subcontratación y la Sustentabilidad.

Bianchi y Miller (1999: 62 y 63) dan una categorización de PyME:

En las pequeñas empresas podemos encontrar las siguientes categorías:

- Ø Empresas rurales, con autosustentación de la economía familiar
- Ø Sub-contratistas, que se ubican en diversas etapas de producción controladas por Grandes empresas
- Ø Empresas independientes, trabajan aisladas ofreciendo su producto a mercados domésticos
- Ø Empresas especializadas, funcionando dentro de una red de empresas complementarias
- Ø Empresas medianas, funcionando directamente en nichos específicos del mercado internacional

Y así vemos como existen estudios serios por tratar de definir que es y que representa una organización denominada micro, pequeña o mediana empresa, teniéndose vagos resultados de homogenización, sin embargo nuestro estudio estará más enfocado a una organización pequeña ya que la considerada mediana tiene a nuestra forma de ver , condiciones particulares que merecerían un estudio extra.

Somos testigos de como en cada país los criterios para las definiciones y caracterización varían , así como también las formas de ponderarlas.

En México, por ejemplo existen instituciones que caracterizan a la PyME Tales definiciones han sido hechas a partir de su tamaño. Aquí presentamos la elaborada por la SECOFI (Secretaria de Comercio y fomento Industrial)

CRITERIOS DE DEFINICION DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA EN MEXICO

TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	1-30	1-5	1-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	501 --	101--	101--

Fuente: <http://www.secofi-siem.gob.mx/siem2000/>; en (De la Rosa: Idónea comunicación de resultados)

Y así vemos que cada país tiene criterios muy diferentes:

PAIS	TAMAÑO*	EMPLEO	PRODUCCION
ARGENTINA	6-100	44.6%	35.9%
BRASIL	20-99, 100-499	66.8	60.8
CHILE	1-49, 50-199	52.7	37.1
USA, JAPON, ALEMANIA	Menos de 500	--	--
ESPAÑA , SUECIA	Menos de 250	--	--

Fuente: Ase de datos sobre las PYME industriales, Unidad de Desarrollo Industrial y Tecnológico, División de Desarrollo Productivo y Empresarial, CEPAL. (Peres,2002:12)

- El tamaño de la empresa está definido de acuerdo con el empleo. Cuando se presenta un solo rango de tamaño, éste corresponde a pequeñas y medianas empresas. Cuando se presentan dos rangos , el primero corresponde a pequeñas y el segundo a medianas

En las tablas anteriores podemos ver la variación que existe con respecto a lo que se considera una PE, ahora bien, si a esta forma de tipificar por medio de número de empleados le añadimos la existencia de otros criterios como ¿Qué tipos de trabajadores son los que se consideran,? ¿si temporales o fijos? Los sectores, las regiones, el nivel tecnológico etc. vemos como los problemas pueden aumentar (Suarez-Nuñez, 2002).

Otra forma de caracterizar a la PE es la que Silvia Pomar Fernández y Martin Rivera Guerrero (2001) proponen en cuanto a su funcionamiento, y lo hacen determinando cuatro factores fundamentales dentro de la PE: Mano de obra, administración, costos y financiamiento.

La mano de obra

- Salarios bajos
- Personal no calificado
- Alta rotación de personal
- Bajas prestaciones de ley
- Trabajo familiar mal remunerado
- Poca confianza y baja fidelidad empleado - patrón

La administración

- El DD centraliza las funciones

- La mayoría de las empresas tienen conocimiento empírico, aunque cada vez son más las PE que son manejadas por DD con preparación.
- Escasa planeación
- Control correctivo en la mayoría de los casos
- Subjetividad administrativa

Los costos

- Costos Financieros: estos son altos por el tamaño de la empresa que es pequeña, ya que el prorrateo de los mismos es menor que en una empresa que produce más.
- Costos Administrativos: el no tener los elementos cognitivos apropiados por parte del DD ocasiona altos costos, sobre todo el que se refiere al costo de oportunidad en el que el DD pretende resolver el sólo todos los problemas de la empresa, y así como participa en la producción, trata con un cliente, compra el material, etc. Y no delega responsabilidad y con ello incurre en costos que el no llega a distinguir.
- Costos de Producción: son los costos relacionados con la cantidad producida y con la variedad de productos, ya que entre menos se produzca los insumos son más caros, por el volumen de compra de los mismos.
- Costos de transacción: son los provenientes del marco jurídico y cultural: trámites, medición de la calidad, medidas sanitarias o jurídicas diversas, fiscalización, etcétera.

La tecnología

- Escasa investigación.
- Baja, casi nula capacitación
- Tradicionalismo
- Baja cultura de innovación
- Flexibilidad en los procesos
- Innovación casera: le hemos dado este nombre a ese desarrollo "tecnológico" que encontramos en los saberes organizacionales de algunas PE por ejemplo: aquella máquina de imprimir que fue adaptada por un obrero a través del tiempo para poder imprimir cualquier objeto curvo, o ese horno de microondas adaptado como cámara de luz ultravioleta para el revelado de sellos de goma, etcétera.
- Producción enfocada al mercado interno

Por otro lado encontramos las características que De la Rosa (2000) propone :

Por su forma de gestión o administración

- Prevalece la idea de empresa familiar.
- Su estructura está construida con base en las necesidades personales del dueño de la empresa
- Se distingue por la escasez de mandos intermedios y , por tanto cuenta con estructuras planas.

- Se caracteriza por estructuras organizativas poco diferenciadas funcionalmente.
- Debido a su modo de producción, en el que participan parientes, amigos , paisanos , vecinos y otras formas de relaciones sociales, los conflictos laborales y las formas de organización son diferentes a las de la gran empresa.
- Eficiente y/o deficiente capacidad de gestión empresarial.
- Falta de sistemas de administración modernos.
- Prevalecen las relaciones informales sobre las relaciones formales.
- Bajo nivel de formalización y elevado nivel de centralización, sin embargo hay áreas o funciones formalizadas y otras con altos niveles de participación.
- Flexibilidad productiva, organizativa y ambiental.
- Desconocimiento de los reglamentos y leyes.

Por su DD o empresario

- El empresario es "todólogo" o multifuncional.
- La cultura organizacional es fuertemente orientada por el DD quién constantemente la refuerza.
- El empresario tiene una visión de corto plazo.
- Es difícil pasar de una lógica basada en las subsistencia, equilibrio y refugio a una de acumulación y expansión.
- El empresario ve la capacitación como un gasto.
- La PE se caracteriza por empresas pobres y empresarios ricos.
- El empresario tiene propensión a trabajar individualmente.

- El empresario cree que sus formulas son las mejores, cuando ya lleva un tiempo considerable al frente del negocio.
- La PE se considera semillero tradicional de la clase empresarial ya que contribuye a crear y fortalecer una clase empresarial.

Mano de obra

- La fuerza de trabajo tiene un alto y/o bajo grado de calificación.
- La fuerza de trabajo registra un alto índice de rotación y su nivel de remuneración es bajo.
- La productividad de la fuerza de trabajo es alta y/o baja.
- La PE contribuye a la calificación de la fuerza de trabajo no calificada.
- Hay un bajo nivel de sindicalización.
- Se respeta poco los derechos laborales de los trabajadores.
- Los acuerdos entre capital y trabajo toman generalmente la forma de compromisos de palabra y las relaciones de trabajo pueden variar desde el conflicto hasta la cooperación.
- En la PE la distancia social es un elemento esencial.
- Existen menores requerimientos de inversión por unidad de empleo.
- Social y económicamente la PE es una esponja ocupacional y una válvula de escape de las tensiones sociales provocadas por la falta de empleo.
- A las PE acuden jóvenes en busca del primer empleo, mujeres que aspiran a un trabajo asalariado y personas de edad avanzada.

Financiamiento

- Enfrentan problemas de financiamiento o de acceso al crédito debido a la falta de garantías, avales y proyectos de inversión poco atractivos.
- Se caracteriza por aprovechar el ahorro familiar como instrumento de capitalización e inversión.
- No tiene apoyo fiscal.
- Desconoce los diversos instrumentos financieros.
- Se distingue por: baja capitalización, menores requerimientos de inversión por unidad de empleo y reducidos márgenes de ganancia, además de poca liquidez y baja rentabilidad.
- Los rendimientos sobre la inversión son elevados.
- Cuenta con sistemas de cobranza ineficientes.
- No cuenta con un adecuado control de actividades económico-financieras ni con evaluación correcta de costos.
- Una de sus peculiaridades es la descapitalización.

Por la tecnología, productividad, la calidad, la flexibilidad y la competitividad

- Cuentan la mayoría con tecnología obsoleta.
- Utilizan maquinaria de origen nacional
- El acceso a la información sobre nueva tecnología dura y blanda es difícil.
- Mala selección de materias primas y falta de control de inventarios.
- Es más capaz de innovar en los procesos de producción que en la innovación de productos.

- Tiene capacidad. De innovación y creatividad no sólo en los procesos sino también en los productos.
- Cuenta con bajos niveles de productividad y/o altos niveles de productividad.
- Produce con relativamente altos costos de producción y elevados gastos de operación.
- La producción con bajo valor agregado es una de sus características.
- Reducida utilización de su capacidad instalada.
- Bajo consumo de energía.
- Bajos y/o altos niveles de calidad.
- El control de calidad en la mayoría es visual sin considerar las normas y estándares internacionales.
- Altos y /o bajos niveles de competitividad.

El mercado

- Cuenta con capacidad de respuesta para satisfacer las demandas del mercado.
- Se caracteriza por una incierta permanencia en el mercado.
- Su posibilidad de exportar es casi nula.
- La baja escala de producción afecta en ocasiones el acceso a mercado internos y externos.
- Se distingue por problemas en la colocación de sus productos y la poca atención al cliente.

- Los diseños de sus productos no se ciñen comúnmente a normas de calidad ni son sometidos a certificación.
- Sus mercados pueden ser catalogados como residuales por ser poco atractivos para las grandes empresas.
- Sus mercados generalmente son mercados deprimidos.
- Los bienes y servicios que producen y distribuyen son por lo general satisfactores básicos de mercados competidos.
- Realiza sus ventas de manera directa.
- En general, sus mercados están constituidos por la población de bajos recursos.
- El acceso a la información sobre sus mercados actuales o sus nuevos mercados (internos y externos) es difícil.

Ambiente

- El sector de la PE es heterogéneo tanto organizacional como económicamente.
- Este sector vive una desarticulación intra e intersectorial.
- Algunos factores que afectan las relaciones de cooperación y asociación entre las PE son los diversos niveles de calidad, la inestabilidad de los mercados, las deficiencias en la infraestructura física, los escasos apoyos institucionales y las condiciones macroeconómicas.
- La relación universidad y/o centros de investigación-empresa está poco desarrollada.
- En la actual circunstancia económica la mayoría de las PE surgen como resultado del desempleo.

- Las PE tienen menores posibilidades de crecimiento que la gran empresa.
- Debido a la reducida capacidad productiva y a la eventualidad de la adquisición de insumos, no cuenta con los medios ni la capacidad para conseguir las mejores condiciones de compra.
- Es un sector que ayuda a la distribución del ingreso en los sectores bajos de la sociedad.
- Para permanecer en el mercado reducen su plantilla de trabajadores, compran materias primas por adelantado, mecanizan sus procesos productivos, adecuan su estructura organizacional, reducen el consumo de energía y reformulan sus estrategias genéricas.
- Se caracterizan por una falta de redes de trabajo, comunicación y aprendizaje entre empresas.
- Es reactiva y/o proactiva.
- Se caracteriza por su flexibilidad ambiental.
- Las PE son empresas que continuamente están en peligro de cierre masivo por ser vulnerables a su ambiente económico y político.
- La PE es política y gremialmente débil, pues usualmente dicho sector no está afiliado a las organizaciones empresariales, más que cuando es obligatorio.

Apoyo y fomento de la PE

- Nula, poca y/o alta necesidad de asistencia o apoyo técnico, administrativo, de capacitación gerencial y de los recursos humanos.

- Nula, poca y/o alta necesidad de asistencia o apoyo sobre cuestiones de ecología, de calidad total, de productividad, de mercadeo, de ventas y de tecnología.
- Cuenta con oferta de apoyo integral.
- La ausencia de apoyos fiscales es uno de sus rasgos distintivos.
- Se ha tratado de pasar del corto al mediano y largo plazo en lo que se refiere a los plazos de pago o amortización del financiamiento y de esta manera apoyar a las PE.

En estas definiciones ya se ha ido más a fondo sobre el mismo quehacer de la PE, lo que sin duda es benéfico para el estudio del sector, sin embargo lo que hemos pretendido hacer aquí es mostrar las diversas variables a partir de las cuales se pretende o ha pretendido asir a la PE.

Existe una definición corta de la PE que da Nuñez (2002) señalando que es la que utilizan los norteamericanos:

La PE es toda aquella dirigida por su propietario y que no es dominante en su sector.(Suarez-Nuñez, 2001)

En este orden de ideas, encontramos una intención clara por homogeneizar al sector, cuestión que sabemos de antemano es imposible, ya que las diferencias

en apariencia pequeñas, que pueden tener entre si las PE son en realidad las que crean la problemática en el estudio de las mismas (De la Rosa, 2000).

Así encontramos también trabajos en los que se intentan crear un acercamiento a la PE a través de la forma en como se deben estudiar. Cortelesse por ejemplo habla de una utilidad meramente estadística para determinar su elegibilidad en determinados programas por ejemplo. Y Castillo (en De la Rosa, 2000) nos refiere que *se deben estudiar concretamente las situaciones específicas de una realidad (...)* ya que las características de la PE están en función directa con su realidad inmediata, es decir con el contexto en el que están insertas en ese momento. En este sentido De la Rosa (2000) habla de la creación de **Grupos Homogéneos** de pequeñas empresas, cuestión que pudiera resolver en alguna medida el problema, pero que también puede generar otros a la hora de clasificar dichos grupos, así como también a la hora de tratar de subdividir al sector.

A final de cuentas, vemos que es complicado el trabajo de definición y caracterización de la PE. Esta heterogeneidad la explicamos a partir de la metáfora de la gran vía:

LA GRAN VIA

Utilizando un lenguaje Metafórico, podemos ver la realidad de la Pequeña empresa como una gran avenida o una gran vía. En ella existen un gran número de carros circulando . Hay carros grandes y lujosos, deportivos muy veloces,

nuevos y viejos (pero no por ser antiguos todos son lentos), compactos rapidísimos y compactos lentos, carros descuidados y con fallas mecánicas, camiones lentos y voluminosos, motociclistas intrépidos y temerarios, y también encontramos uno que otro ciclista despistado de vez en cuando. Estos vehículos de los que hablamos son las pequeñas organizaciones y sus conductores arriesgados o precavidos, temerarios ó pasivos, lentos ó veloces, tontos o listos, fuertes ó débiles, son nuestros empresarios. La gran vía es nuestra realidad, nuestro contexto y en ella podemos encontrar un carril de alta velocidad peligroso y vertiginoso que sería el que toman los carros más veloces, (pueden ser grandes ó chicos claro está) los deportivos y algunos camiones modernos , los motociclistas que van de este al otro carril y a veces un carro lento obstruye el paso pero es rápidamente rebasado por los otros carros; también, en el otro lado de la gran vía encontramos el carril de baja velocidad donde van los más lentos, los más precavidos, los que van fallando y los más pesados, y de vez en cuando vemos como algún vehículo se detiene por algún problema.

Los destinos que estos automóviles buscan, son por supuesto, los fines que toda organización tiene, algunos llegan más pronto a ellos y pueden partir de nuevo hacia otros objetivos más lejanos aun. Otros se tendrán que conformar con distancias cortas pues su vehículo no da para más.

En esta gran vía podemos ver como algunos de los carros pueden accidentarse porque no se percataron de un bache, o porque se impactaron con otro carro,

porque los saco algún mal conductor , algún imprudente o porque les fallo el carro (la organización).

Vemos como los que van en el carril de baja velocidad casi siempre se mantienen ahí, pero también en ocasiones un conductor que ya agarro confianza y experiencia, va pasando de carril en carril hasta llegar al de alta velocidad donde se siente mejor. Algunos conductores van cambiando su vehículo por uno mejor y cada destino lo van alcanzando con mejor tiempo, hasta que logran entrar al máximo circuito, es decir **evolucionan**.

También nos encontramos con que en la gran vía hay imponderables, y de repente llueve o hay una espesa niebla que no permite ver el horizonte, incluso puede ser tan densa que no podemos ver más allá del frente del carro - cualquier cosa puede ocurrir y hay que ir con cuidado -; de repente se eliminan carriles y también de pronto se presentan baches. Puede caer nieve imprevistamente o puede hacer mucho calor; puede cambiar el camino de asfalto a terracería o haber falsos señalamientos , o incluso ,puede ser que ni siquiera encontremos señal alguna que indique a donde vamos, pudiendo en un momento, estar perdidos; claro que muchos se sabrán el camino o harán uso de su intuición para salir del problema. Algunos otros, nunca encontraran problemas de este tipo porque son muy prevenidos y prepararon sus mapas de antemano (planeación estratégica); algunos otros andarán de aventura y no les importara a donde los lleve la gran vía.

Por último encontramos a las casetas de cobro (el gobierno) y estas son implacables, los carros de dos ejes pagan todos igual, sean caros o baratos, los camiones y trailers pagarán de acuerdo a sus ejes y su tamaño, algunos pueden evadir estas casetas, pero tarde o temprano serán puestos en orden, el gobierno será el encargado de dar mantenimiento a esta gran vía y de ampliarla o crear otras nuevas para correr más y mejor, y así alcanzar más fácilmente y de mejor manera los destino.

Hay grandes vías como las supercarreteras modernas y sofisticadas, cada país tiene sus particularidades a este respecto; algunos países tienen mejores vías que otros y, por supuesto, mejores vehículos, algunos países también están uniendo sus vías con las de sus vecinos para poder ampliar la capacidad y tamaño de sus caminos (bloques económicos). Pero también hay avenidas pequeñas y en mal estado, allá donde no es tan importante llegar, en los pueblitos y municipios olvidados, donde los caminos son de tierra y ni siquiera existen vehículos modernos tan sólo caballos o en ocasiones ni siquiera eso, y pareciera que nadie los ve.

El uso de esta metáfora nos sirve para entender cuan compleja es esta realidad, en la que participan innumerables cantidades y tipos de carros, que nosotros hemos utilizado para referirnos a las organizaciones o empresas; y como hemos dicho la realidad también es así. La heterogeneidad de las PE en nuestro país y el mundo en general es muy amplia, así como también la de los conductores de dichos vehículos: los empresarios o Dirigentes-Dueños (DD).

Sin embargo los esfuerzos por estudiarlas son amplios también y se cuenta con una estructura teórica y práctica amplia en torno a la PE que hasta la fecha funciona, pero que es susceptible de ser mejorada.

CAPITULO II

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: individuo, organización y estructura.

El estudio que de las pequeñas las organizaciones puede hacerse a partir de diferentes los diferentes elementos que las componen. En este caso nuestra propuesta es analizarlas desde el aspecto de su comportamiento, es decir, estudiar el comportamiento organizacional de la pequeña empresa, ya que en este campo de estudio la organización es revisada en tres de sus elementos más importantes que son: individuo, organización y estructura. En el presente capítulo revisaremos a manera de marco teórico cada uno de estos elementos

A. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Encontramos que el **comportamiento organizacional** es, según Dubrin (2003: 2) el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma. Los objetivos del comportamiento organizacional son explicar, predecir y controlar dicha conducta.

Robbins por su lado nos dice que el **comportamiento organizacional** constituye un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la

estructura tiene sobre el comportamiento dentro de las organizaciones. (Robbins, 1999: 7)

Debemos aclarar que el **comportamiento organizacional** como tal, es un campo de estudio que en principio busca el mejoramiento de la eficacia de la organización de la que se trate. Existe mucha literatura al respecto y es común que dichos libros estén destinados a gerentes que buscan hacer más eficientes y eficaces sus empresas y en cada uno de estos trabajos se proponen diferentes dimensiones de análisis que redundan en tres que son: individuo, organización y estructura, las cuales constituyen tres dimensiones de mucha importancia dentro de la organización. (ver cuadro 1)

El comportamiento organizacional no sólo permite el hacer más eficiente una organización o mejorar la calidad de gestión de un gerente. El comportamiento organizacional permite hacer un análisis completo de las organizaciones para conocer mejor su funcionamiento formal e informal.

La historia del comportamiento organizacional tiene sus orígenes en el estudio de las necesidades humanas dentro de las organizaciones, ante la creencia de que la atención de las necesidades humanas dentro de las empresas crea una mayor productividad.

El comportamiento organizacional es influido por la sociología, en su estudio de la conducta de grupos, estructura organizacional, diversidad, cultura. Los puntos de vista de los antropólogos también contribuyen a la comprensión de la cultura organizacional con los valores y usanzas dentro de la empresa (Dubrin 2003: 8)

El comportamiento organizacional está ligado al estudio de la racionalidad humana. El experimento de la Hawthorne y lo que posteriormente se conoció como el movimiento de las relaciones humanas marcaron el hito de donde parte el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones como un elemento de gran importancia. Se descubrió un vínculo importante entre las prácticas administrativas, reconocimiento del ser humano como tal y la productividad. La existencia de un grupo informal en el que los trabajadores manifiestan sus necesidades personales y de grupo al margen de los objetivos de la empresa y la organización formal que esta presenta, es decir, las relaciones informales.

En el modelo burocrático basado en el tipo ideal de organización de Weber, el elemento humano en cuanto a su comportamiento es la principal variable que se busca controlar. Charles Perrow (en Montañó, 2001: 195) sugiere que la burocracia presenta tres aspectos: la especialización -que es la búsqueda de la eficiencia a través de la división del trabajo- la adaptación al entorno complejo e inestable y el **control** de las fuerzas extraorganizativas, es decir la multiplicidad de papeles que el individuo asume en la sociedad y la posibilidad de su traslado a la

organización. Se intenta construir un mundo diferenciado de lo social amplio, donde impere el reino de lo racional.

La teoría del comportamiento con Hebert Simon como su principal exponente quién a partir de su teoría de las decisiones explica el comportamiento humano dentro de las organizaciones, en la que la organización es un sistema de decisiones en el cual cada persona participa racional y conscientemente, escogiendo y tomando decisiones individuales relacionadas con alternativas más o menos racionales de comportamiento. La organización está llena de decisiones y acciones. Las teorías anteriores se fundamentaban en las acciones y ninguna en las decisiones que las originan (Chiavenato, 1999: 594).

En el enfoque de la contingencia a principios de los 60, los estudiosos del comportamiento recalcan que es difícil generalizar en cuanto al manejo de gente. Para utilizar con eficacia el conocimiento de la conducta humana, se debe entender qué factores influyen en determinada situación y sobre esto hace mención el enfoque de contingencia en la administración (Dubrin, 2003: 10).

Mas adelante en las nuevas relaciones humanas el tema de la motivación es fundamental propiciando la aparición de teorías del comportamiento humano como las propuestas por McGregor en donde se hace un análisis del comportamiento de los trabajadores y propone dos teorías: la X en la que menciona aspectos pesimistas acerca de las capacidades de los obreros. Creen que a la gente le disgusta el trabajo, que busca evitar la responsabilidad, carece de ambición y

necesita supervisión. En su teoría Y McGregor sostiene una serie alterna y optimista de supuestos. De acuerdo con esta teoría la gente si acepta la responsabilidad, puede ejercer autocontrol, tiene capacidad de innovación y considera el trabajo como algo tan natural como el descanso, o el juego (Dubrin, 2003. 8).

Observamos hasta aquí una tendencia pragmática y positivista dentro de la Teoría de la Organización (TO) constituyéndose cada uno de estos enfoques como parte integral de un campo de conocimiento multidisciplinario. Mas adelante el postmodernismo en las organizaciones se manifestó con el estudio de elementos de carácter constructivista (Montaño, 1993) que vinieron a enriquecer el estudio de las organizaciones y por consiguiente a fortalecer los avances sobre comportamiento organizacional. En el nuevo institucionalismo por ejemplo se representa un conjunto heterogéneo de enfoques que versan sobre las diversas relaciones entre institución y organización y se rescatan elementos como individuo, actor, roles, identidades, comportamientos, reglas, regulación, construcción/constitución, ambientes, estructuras, racionalidad, costos, transacciones, etcétera. (De la Rosa 2002: 28). Vemos que mientras que el movimiento de la contingencia daba por supuesto que el ambiente determinaba la estructura, en el nuevo institucionalismo sociológico se habla de la posibilidad de estudiar al ambiente organizacional en sí mismo para conocer de que manera se obtiene la legitimidad social de la organización (Lucas, 2002: 205) y con ello entender los procesos entre estructura y ambiente.

Con la llegada del Psicoanálisis a principios de los 50 y retomada después en los setenta se da un vuelco importante. Partiendo de hipótesis como la de Wilfred Bion (en Montaña 2001^a: 201) de que las organizaciones refuerzan los mecanismos de defensa individuales contra la ansiedad.

También el enfoque de la elección estratégica enfatiza la importancia de los actores en las organizaciones, destacando su capacidad para incidir en su medio y controlar la incertidumbre. La toma de decisiones se realiza en torno a un modelo de acción política, considerando las características del ambiente de manera importante. (Ibarra, 2000: 261)

Teniendo una línea de continuidad con las teorías del comportamiento y vínculos con el nuevo institucionalismo y el constructivismo social, las teorías de la ambigüedad organizativa surgen para explicar mejor algunos rasgos de irracionalidad que poseen las organizaciones y que habían sido negados o tratados muy sutilmente. Surgen para explicar esta forma de actuar que en apariencia es irracional como en las anarquías organizadas de Cohen y March, ó de los sistemas flojamente acoplados de Weick (en Ibarra, 2000: 263). En dichos modelos se puede ver un acoplamiento flojo entre las creencias y las elecciones, entre los problemas y las soluciones y entre los procesos y los resultados.

Se estudian organizaciones que se caracterizan por la poca claridad y consistencia de sus objetivos entre otras cosas. Y para mostrar la forma en que se toman las decisiones en estas situaciones se propone *el garbage can model* o

modelo del bote de basura, en donde el proceso de toma de decisiones no es lineal ni unificado como el que propone Simon (Ibarra 2000: 264). De tal suerte que los individuos y los grupos participan de acuerdo con los costos de oportunidad que supone la decisión que toman, así como con sus obligaciones sociales fuera de la organización y con el prestigio.

El estudio de la cultura en las organizaciones tiene también una significación importante, entre los factores relevantes están los efectos profundos de una modernización tecnológica como eje central de la competencia internacional, el escaso éxito obtenido por la corriente conductista del comportamiento para lograr la integración de los actores internos en las organizaciones y una orientación creciente al interior de la teoría de las organizaciones para privilegiar la comprensión de comportamientos complejos sobre orientaciones y prácticas más instrumentalistas. (Solís, 1994: 51)

Además de estas corrientes y modelos que han contribuido al estudio del comportamiento organizacional existen muchas más. Estas son tan sólo algunas de las más importantes. De esta forma el comportamiento organizacional continúa enriqueciéndose en su análisis.

B. INDIVIDUO: Racionalidad y Comportamiento

Los científicos sociales mantienen diferentes posturas con respecto al comportamiento, la motivación en el trabajo, la racionalidad, etc., cuestiones todas ellas que de alguna manera determinan a final de cuentas el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones. Por ejemplo los psicólogos sociales aprecian que fenómenos psicológicos como la motivación y las actitudes de una persona son en parte producto de factores sociológicos y que el comprender a un individuo depende de muchos factores: su historia personal, su situación social inmediata y la sociedad de la cual forma parte.(Brown en Schultz y Schultz, 2002: 175)

Otros piensan que el proceder o comportamiento de las personas tiene que ver con la racionalidad que mueve sus impulsos, que a su vez se manifiesta en la toma de decisiones de la persona, por ende el tema de la toma de decisiones así como el de la personalidad del sujeto es algo que nos atañe de manera directa para conocer el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones.

March (Hernández, 2002: 49) explicó que en la literatura que habla de la toma de decisiones es común encontrar diferentes significados para la racionalidad. Sabemos también que la evolución de los significados del término es constante, por ejemplo los economistas clásicos excluyen de la racionalidad la acción basada en emociones, hábitos y valores, lo que resulta reduccionista desde nuestro punto de vista. Weber distingue dos tipos de racionalidad la instrumental y la valorativa,

la primera definida como la adaptación de los medios a los fines de acuerdo a las expectativas del comportamiento del mundo externo y de los hombres. La otra la definió como el arreglo de valores éticos, estéticos y religiosos (Hernández, 2002: 50).

Algunos estudiosos también se fijan más en el proceso que en los fines, determinando que no siempre la obtención de una ganancia es lo que determina que cierto evento sea irracional. Así mismo existen dos niveles de racionalidad el micro y el macro, es decir, el individual y el organizacional (Hernandez, 2002: 50). Ambos van a ser abordados en este trabajo, donde a partir del comportamiento individual vamos a comprender el comportamiento de una organización.

En 1945 Simon publica *El Comportamiento Administrativo* con la que pretende sentar las bases de la nueva ciencia de la decisión (en Sfez, 1976: 1999). Nos dice que la finalidad de la ciencia administrativa es determinar reglas capaces de mejorar el circuito y la calidad de las decisiones dentro de una organización.

Según Simon, las ciencias sociales padecen esquizofrenia aguda en su tratamiento de la racionalidad, ya que dice que los economistas reducen todo a una ecuación de carácter económico, es decir algo es racional siempre y cuando busque la ganancia como fin último, y por el otro lado la psicología reduce todo a cuestiones de afecto (Simon 1988: XXIV):

Lo que debe ocupar a la teoría administrativa, que estudia la racionalidad, es el límite que existen entre los aspectos racionales y los no racionales del

comportamiento social humano. *La teoría administrativa es particularmente, la teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos que se dan por satisfechos porque no tienen el ingenio de tratar de lograr el máximo.* (Simon, 1988: XXVI).

Existen dos dimensiones desde donde se aborda la racionalidad: la micro con el *Behavioral Decision Theory* o la decisión enfatizada el comportamiento individual de elección, y la *Organizational Decision Theory* donde se enfatiza en la organización (Hernández, 2002: 51). Ante esta contrariedad Simon define a la decisión como:

Organizacionalmente racional, cuando la racionalidad está orientada al logro de objetivos de la organización y personalmente racional, cuando está orientada a los objetivos del individuo, el comportamiento maximiza el valor para una situación dada. Para Simon y Asociados, las tareas tales como arreglar agendas, establecer objetivos y diseñar acciones, comúnmente no es otra cosa que resolver problemas, mientras que el término de toma de decisiones involucra para ellos solamente actividades de evaluación y selección. (Hernández, 2002: 51).

Etzioni diferencia el término de elección del concepto de toma de decisiones, reservando el término de toma de decisiones sólo para las elecciones que se realizan deliberadamente. Mientras que Nioche considera que el punto de partida de una teoría realista de las decisiones estratégicas es el estudio empírico de los comportamientos organizacionales argumentando que toda empresa tiene una estrategia consciente o no, coherente o no (en Hernández, 2002: 52)

Simon y March aseguran que las personas tienen limitaciones en los procesos cognitivos de la racionalidad de sus decisiones, tanto para procesar la información disponible como para ser consistente en sus preferencias -bounded rationality- (en Hernández, 2002: 53). Dicho principio sigue siendo aceptado y utilizado como base por las nuevas teorías: costos de transacción, teoría de juegos, economía de información y organizacional.

En la actualidad hay un enfoque donde se asume que las personas al tomar decisiones están inmersas en un contexto de interacciones y normas sociales acordes con su cultura (en Hernandez 2002). Se busca el entendimiento compartido, es decir una especie de consenso en el comportamiento general .

En el nuevo institucionalismo la cuestión fundamental que mueve el comportamiento de los individuos es la búsqueda de la legitimidad y de control de las organizaciones. Las organizaciones necesitan esta la legitimidad que les provea de confianza por parte de inversores, subvenciones por parte de organismos públicos y privados, de buena reputación, y de buen nombre ante la sociedad (Lucas, 2002: 205). Esto se logra imitando a otras organizaciones que ya han logrado el éxito o la aceptación de la sociedad, se actúa según "mitos racionalizados", es decir, argumentos o razones que tal vez no son demostrables, pero que todo el mundo en el sector tiene por verdaderos.

Los mitos aparecen en sectores ampliamente estructurados o lo que es lo mismo, sectores que han logrado la suficiente aceptación en cuanto a prácticas como para convertirse en pauta de acción futura para ellos mismos y para nuevos actores. Dicha aceptación se debe a la experiencia de éxito que el sector o las organizaciones que las aplican han tenido. Esta tendencia de imitación lleva sin lugar a dudas hacia la homogeneidad de los sujetos que se imitan unos a otros para legitimar su conducta (Lucas, 2002: 207).

De esta manera las organizaciones tienden a parecerse cada vez más entre si y eso es a lo que Powell y DiMaggio llaman isomorfismo, existiendo el coercitivo donde las presiones formales e informales son la que lo provocan, el mimético, en donde las condiciones de incertidumbre del entorno y la ambigüedad de los fines hace que las organizaciones copien o imiten las maneras de trabajar de otros, y la normativa, en la que el isomorfismo es la tendencia a la homogeneidad de las organizaciones propiciada por otras estructuras sociales presentes en el entorno. (Lucas, 2002: 208)

Resumiendo: el nuevo institucionalismo en su vertiente soiológica explica a partir de los conceptos de isomorfismo y mito racionalizado, la importancia de las razones institucionales para comprender los procesos y estructuras de las organizaciones.

Cada modelo o escuela tiende a determinar cuáles son los factores que imperan en el orden organizacional para determinar la forma de organización, motivación dentro de las mismas, racionalidad, etcétera.

EL ROL DEL DIRECTIVO. En realidad la sociedad industrial moderna, basada en la coordinación de Recursos Humanos con el capital necesario, no puede ser concebido sin la existencia de puestos directivos, y al referirnos a este rol hablamos generalizando desde capitán de industria, empresarios, gerentes, administradores, managers, ejecutivos, etcétera, que estén dirigiendo dentro de alguna organización. Y su importancia radica en que este pequeño grupo es el que ostenta el poder de toda la sociedad (Mills en Lucas, 2002: 218).

Esos directivos que han llegado a la cumbre se han convertido en depositarios responsables, árbitros imparciales y expertos corredores de multitud de intereses económicos, incluidos los de todos los millones de pequeños capitalistas que tienen acciones de las grandes empresas norteamericanas, así como los obreros asalariados y consumidores que se benefician del enorme flujo de mercancías y servicios. Los altos directivos y los muy ricos son dos grupos distintos y claramente separados, andan mezclados en el mundo de la propiedad y de los privilegios comparativos" (Lucas 2002: 219)

A diferencia de la dirección patrimonial de los negocios, que es propia del pasado, hoy la tendencia es hacia la profesionalización de los directivos. Si en un inicio de la industrialización los intereses familiares y empresariales coincidían, siendo los directivos miembros de una familia, paulatinamente los puestos directivos comienzan a ser ocupados por gente con conocimientos técnicos.

Aunque el elemento humano dentro de las organizaciones comenzó a estudiarse desde la década de los 30 en el siglo pasado (Chiavenato 1999; Barba 2002) no fue sino mucho más tarde que se incorporaron cursos de comportamiento humano y habilidades con la gente en las escuelas de administración y negocios; éstas más bien estaba enfocadas en los aspectos técnicos de la gerencia, enfatizando los cursos técnicos como economía, contabilidad, finanzas y técnicas cuantitativas (Robbins, 1998:1)

Es indudable que el comportamiento humano determinará el comportamiento de la organización, y en el caso de las pequeñas empresas el factor humano representado por el Dirigente -Dueño (DD) es fundamental.

Se dice, por ejemplo, que la causa última de los avances y retrocesos de las empresas en muchos países no es consecuencia de los aspectos duros (*hardware*) de la organización (tecnológicos, estratégicos, sistemáticos, estructurales), sino de sus aspectos blandos (*software*): psicológicos, axiológicos, antropológicos, esto es, propiamente culturales (Llano, 1994: 36). El bagaje cultural, que determina la forma de actuar de los individuos en las organizaciones, es también el que determina la forma de actuar de los DD en las pequeñas empresas.

Dice Llano (1994), en las organizaciones el éxito no va a radicar en que sepamos lo que a partir de ahora debe hacerse, sino, al revés, en que no sabemos lo que

hay que hacer. El futuro es incierto nos dice, y las soluciones que se van planteando en ocasiones, como dice Luigi Lombardi Valauri (Llano, 1994), son *problemáticas*, es decir, se solucionan problemas presentes, pero se generan otros más grandes o por lo menos distintos o no previstos, de tal suerte que el papel del Dirigente-Dueño se vuelve fundamental, el debe realizar las cinco funciones que Henri Fayol propuso para la administración de una organización (Robbins 1998: 2; Chiavenato, 1999: 92) es decir fijar las metas de la organización por medio de la **planeación**, en donde también se determina la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades. El también va a ser responsable del diseño de la **organización**, es decir la estructura de la misma en donde se determinan tareas, quien las hará, como se agruparán las labores, quién reportará a quién y donde se tomarán las decisiones (idem: 3). La **dirección** es la función que tiene a su cargo la conducción de las actividades de otros, a la motivación de los subordinados a la selección de los canales de comunicación y a la resolución del conflicto, por ejemplo (Fayol, 1971: 255) nos dice que un jefe encargado de la dirección debe:

1. tener un conocimiento a fondo de su persona
2. eliminar a los incapaces
3. conocer bien los convenios que ligan a la empresa con sus agentes
4. dar un buen ejemplo
5. realizar inspecciones periódicas del cuerpo social, ayudarse en estas inspecciones con cuadros sinópticos

6. reunir sus principales colaboradores en conferencias en que se preparen la unidad de dirección y la convergencia de esfuerzos
7. no dejarse absorber por los detalles
8. tender a que reine en el personal, la actividad, la iniciativa y el empeño

Por último también asume la función que se conoce como **control**, que se encarga de que todas las cosas marchen como se previno en los planes, en las metas y en los arreglos estructurales que se hicieron para la organización, así como el monitorear el rendimiento de la organización. Dice Fayol (Fayol, 1971: 267) que el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Como vemos estas cuatro funciones son realizadas en la pequeña empresa por una sola persona el dirigente-dueño por lo que es importante destacar su función en este tipo de organizaciones, así como también estudiar los rasgos de racionalidad que mueven a su comportamiento.

Pero estas actividades sólo se refieren a las funciones administrativas; por lo habría que añadir las *funciones técnicas, comerciales, financieras, contables y de seguridad* (Chiavenato, 1999: 92) que también son realizadas por el DD en la pequeña empresa.

Ya en el siglo XIX se reconoce la importancia del empresario, con los trabajos hechos por J.B Say, y aunque antes otros lo habían abordado tácitamente³, es con Say que se le da un cariz más protagónico. El fue el primero en atribuir al empresario -como tal y distinguido del Capitalista- una posición determinada en el esquema del proceso económico. Su aportación se condensa en el jugoso enunciado de que *la función del empresario consiste en combinar los factores de Producción en un organismo productivo* (Shumpeter, 1971: 620) Lo que puede significar mucho en cuanto a que es probablemente el empresario *el eje entorno del cual gira todo en el modelo capitalista*.

El DD del que nosotros hablamos es precisamente este empresario que encabeza a la pequeña empresa (PE) donde PE es toda aquella dirigida por su propietario, y *en donde se reconoce tácitamente la influencia del mismo*.

Desde la trinchera de esta pequeña organización, el modo de hacer empresa, dependerá de cómo es el empresario, ya que es este actor el que ha demostrado ser el verdadero baluarte del sector. Como lo dice Edith Penrose⁴ (en Suárez, 2001: 27) cuando reconoce la importancia del DD:

³ Ya los doctores escolásticos, al menos desde tiempos de San Antonio de Florencia, habían distinguido entre la industria del individuo de negocios y la labor del obrero. Los economistas del S. XVII mostraron un interés en el empresario, aunque no de manera explícita. Cantillon fue -según Shumpeter- el primero en utilizar el término *entrepeneur*, pero no fructificó en nada. Adam Smith en su Riqueza de las Naciones, considera ocasionalmente el tipo -hablando de empresario, maestro, comerciante- y si se le hubiera urgido, no habría negado que ningún negocio funciona por si mismo. (Shumpeter, 1971: 616-620)

⁴ Investigadora a de la Universidad de Oxford. (Suarez, 2001: 27)

...la respuesta a esta aparente paradoja de la existencia continua de pequeñas empresas, reside en la capacidad emprendedora de los directivos, ya que gracias a este talento sobreviven muchas PE e incluso las lleva a encontrar actividades o intersticios donde las grandes no pueden o no les interesa incursionar. (idem, 2001)⁵

Sabemos que la empresa tiene en el factor humano su motor y verdadera fuerza de existir, ya que lo que entendemos en occidente por empresa es: *entidad de la que parte el acto primigenio y único de emprender*, función básica del individuo. Y esto lo decimos ya que en muchas empresas se modifica el carácter estructural y se deja de lado el carácter personal, olvidando esta función de la que hablábamos (Llano, 1994)

En la PE esto es así, ya que las características del DD, son las que determinan la forma en cómo la organización ha de operar. No ocurre como en una empresa grande, donde los procesos burocráticos controlan ó intentan controlar la subjetividad, en pro de una racionalidad institucional. En la PE el comportamiento del DD es fundamental (Vroom, 1989: 33), lo que se convierte en su principal fortaleza, pero también en su más notable debilidad. No hay nada más seguro para una PE que un DD confiable y eficaz, pero también no hay nada más inseguro para una PE que su DD se convierta en un ser exitosamente reconocido, ante todo por el mismo, ya que el éxito conduce a una inconfesable complacencia

⁵ Es interesante a manera de comentario, el proponer a la PE mexicana como un caso típico de esto que Penrose señala, ya que este actor ha demostrado crisis tras crisis, que su capacidad para sobrevivir es muy alta. Sin duda alguna existirán explicaciones empíricas y científicas al respecto, pero en primera instancia, es evidente que la capacidad de los DD es por lo menos en principio suficiente para soportar ambientes tan turbulentos como los han sido los de nuestro país y los de la región latinoamericana

que se convierte a la larga en complicidad, y pasa a ser un factor riesgo ante los posibles cambios (Llano, 1994: 34).

Por todo esto debemos de conocer más acerca del DD, sobre todo en nuestro país. Al respecto existen pocos estudios, siendo el que hizo con 2873 ejecutivos Carlos Llano Cifuentes (1994) uno de los más importantes y representativos, dicho estudio lo realizó en empresas de diferente tamaño, pero principalmente empresas grandes. En principio, el autor busca obtener algunos patrones generales del comportamiento del empresario mexicano, sin embargo hay que aclarar que las entrevistas las llevó a cabo con directores. Los resultados son muy útiles, y pueden dejar precedente en la búsqueda de esta tipificación.

El estudio hecho por Llano parte de una metodología basada en la teoría del comportamiento de McGregor (Tyson, 2000: 26; Chiavenato, 1999: 578; Schultz , 2000: 484), en la cual existen dos patrones de administrador, el X y el Y. El X es aquel partidario de la fuerza de su autoridad, individualista, monopolizador, motivador con el dinero, que reserva la información para si mismo, etcétera. El Y es todo lo contrario, es participativo con los componentes de la empresa, deja la autoridad compartida, así como el aporte de ideas y toma de decisiones, el trabajo mismo y sus resultados son importantes para estimular más que el dinero, etc. A partir de ahí el intenta mostrar las características del dirigente mexicano, el cual se podrá hallar entre los dos extremos representados por el Dirigente X y el Y.

Algunas de las características del empresario mexicano que encontró (Llano, 1994) son:

- Ø Puede ser un hombre equilibrado ó un hombre mediocre y gris de acuerdo a la interpretación.
- Ø La autoridad tiene poca importancia para ellos
- Ø El poder incentivador del dinero es reconocido por todos ellos, así como también la individualidad del jefe.
- Ø Se piensa que la autoridad es muy importante y el manejo de la información es una necesidad para retener el poder
- Ø El premiar y castigar son funciones del jefe y esto todos lo reconocen.
- Ø El ejecutivo mexicano es partidario de poseer la autoridad única, pero se asegura de poseer la opinión de los demás para la toma de decisiones.
- Ø Los hombres entrevistados no están cerca del hombre autoritario X ni del participativo Y, sino del consultivo de Rensis Likert ó persuasivo de Bernard Bass (Tyson, 2000). Es decir, el jefe dotado de un estilo de mando, que sin claudicar de su autoridad se basa en la opinión de los demás porque la considera valiosa.
- Ø En general se piensa que hay mejores estímulos que el dinero aunque pocos están dispuestos a sacrificarlo.

A este respecto el autor concluye: el director de empresa mexicano *tiene una gran confianza en la autoridad única, aunque considera importantes las opiniones de*

sus subordinados para que sus decisiones sean más acertadas y su mando no resulte individualista (Llano, 1994: 58).

En este momento surge ante nosotros la pregunta indispensable sobre la investigación realizada por Llano Cifuentes ¿Podemos generalizar a partir de los resultados de dicho trabajo? Y más específicamente ¿Tiene el DD de la PE estas características?

La respuesta no es sencilla, ya que el generalizar puede volverse riesgoso, sin embargo, de acuerdo con algunas investigaciones ya realizadas en estudios de caso en empresas, podemos observar que algunos de los aspectos que se encontraron en la investigación si corresponden. Por ejemplo en el caso de Soto Romero, Jorge M (1998) "Asociaciones exitosa de micro y pequeños productores en Baja California" en donde se comprobó la individualidad del DD⁶.

Cabe hacer notar que estos son algunos aspectos de los muchos que existirán en el DD de la PE, sin embargo la tarea en este sentido aún es corta y habrá mucho que hacer, ya que sería muy importante saber cuestiones como: ¿Existe en realidad diferencias culturales encontradas y es cierto que los trabajadores ingleses, chinos, norteamericanos y japoneses o cualesquiera otros se diferencian uno de otro por sus actitudes hacia al trabajo?, nosotros diríamos ¿Existe realmente un DD mexicano que se diferencia de los DD de otros países?, por

⁶ Aunque en el estudio de Soto hubo algunas empresas que cooperaron entre sí de manera exitosa, el autor menciona que la norma es un individualismo generalizado.

ejemplo latinoamericanos. En realidad el estudiar esto podría mostrarnos no sólo la manera de hacer empresa de nuestro país sino ver cuales son sus ventajas y sus oportunidades. Sobre este tema ya encontramos trabajos muy interesantes como el elaborado por Hofstede (Montaño, 2000), en una empresa transnacional al estudiar el sistema de valores de los trabajadores en diferentes países, o como el de Montaño (2000: 285) .

Lo que sin duda es cierto y no queremos dejar pasar, es esa condición que hoy en día se hace indispensable posea el DD para poder sortear de mejor manera los embates - por llamarlos de alguna manera- de la economía, las cuestiones que todo DD debe poseer y saber para tener más posibilidades de sobrevivir.

Ahora bien, en la pequeña empresa el papel del DD es fundamental como ya lo hemos mencionado con anterioridad, sin embargo existen también otros recursos humanos que participan en el funcionamiento de la empresa, esto no debe pasar desapercibido para nosotros, el **comportamiento organizacional** es un campo de estudio que incluye el impacto de los individuos, la organización y la estructura sobre el comportamiento que una organización presenta en aras de mejorar su eficiencia y eficacia (Robbins, 1999: 7)

C. LA ORGANIZACION

Como nos dice Hall (1983: 3) "es imposible escaparse de las organizaciones. Son tan inevitables como la muerte y los impuestos". Nuestro mundo es un mundo organizacional.

Dentro de estas muchas organizaciones que nos rodean, la que estamos interesados en estudiar y que lo hemos estado mencionando a lo largo de este trabajo, es la pequeña empresa. Esta organización tiene sus propias características que la hacen particular y diferente a las demás organizaciones tales como la iglesia, las oficinas públicas, el ejercito, etc. Sin embargo la relación de esta con las otras sin lugar a dudas existe e influye y por lo tanto es parte de la dinámica y del cambio social (Hall, 1983: 1). Así mismo es casi seguro que dentro de este gran apartado o conjunto de organizaciones que se consideran pequeñas empresa existen diferencias muy grandes. Barba (2002: 31) menciona que no todas las organizaciones son iguales en este mundo plagado de ellas, "ya que por ejemplo en términos de su estructura al distinguir a las organizaciones de las postmodernas, en cuanto a su cultura encontramos las regionales, las locales o por sus objetivos..." existen en este sentido numerosas formas organizacionales así como también autores que las tratan de tipificar o categorizar.

Definiciones del pasado de organización

El encontrar una definición no es nada sencillo. March y Simon plantean que las definiciones no tienen mucha utilidad (Simon 1978).

WEBER. La tradición del estudio organizacional se centra en Weber por su análisis de la burocracia y la autoridad. El distingue primero el **grupo corporativo** de otras formas de organización social. Este involucra una relación social que está cerrada o limita la admisión de extraños por medio de reglas ordenadas por individuos que regulan llamados jefes y tienen personal administrativo (Tyson, 2000: 50-52).

Dentro de los elementos básicos que también hay que analizar encontramos

1. Las organizaciones involucran relaciones sociales, que sin embargo no son hechas al azar, ya que hay fronteras
2. Estas fronteras marcan diferenciación de organizaciones, es decir, las organizaciones se diferencian de otras organizaciones sociales en esta discrecionalidad de aceptación de gente determinada.
3. Las organizaciones contienen también una jerarquía de autoridad y una división del trabajo al realizar sus funciones. El orden es dado con personal específico diseñado para desempeñar dicha función.

En las organizaciones, la interacción es **asociativa** más que comunal, lo que la diferencia de otras organizaciones como la familia. Las organizaciones trascienden las vidas de sus miembros y tienen **metas**. Las organizaciones están diseñadas para hacer algo, y es una idea de Weber conservada por muchos analistas.

BERNARD por ejemplo aunque está de acuerdo con Weber en muchos aspectos enfatiza una base diferente para las organizaciones: una organización es **un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas**, la actividad se realiza de manera coordinada, consciente, deliberada y con propósitos. Requieren comunicaciones, voluntad de los miembros para contribuir y un propósito común entre ellos. Bernard destaca el papel del **individuo** en tanto que Weber enfatiza el **sistema** (en Tyson 1989: 50).

MARX. El no desarrolló una definición formal de organización . La noción clave de Marx es la **praxis** o actividad práctica humana; esta se sitúa de forma histórica y se refiere tanto a la actividad individual como a la colectiva. Otros aportes son los resultados, según Heydebrand señala que existen dos tipos. El primero son los productos, artefactos o construcciones, y los segundos son las actividades mismas. Una forma de resultado de las organizaciones es el proceso mismo de organizar -las formas en como el trabajo se lleva a cabo, los procedimientos utilizados, los arreglos de poder, etcétera (Hall, 1983: 6).

Definiciones contemporaneas

Como materia de estudio organizacional Etzioni (en Hall, 1893) en los 60s declara:

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupamientos humanos) construidos y reconstruidos de forma deliberada para buscar metas específicas. Se incluyen las

corporaciones, ejércitos, escuelas , hospitales, iglesias, etc. Se excluyen las tribus, clases, grupos étnicos y familias.

Scott (en Hall, 1983: 24) agrega elementos adicionales:

Las organizaciones se definen como colectividades... que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. No obstante queda claro que las organizaciones tienen características distintivas aparte de la continuidad y especificidad de metas. Estas incluyen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes.

Las **metas** son elementos importantes para muchos estudiosos, sin embargo existen en las organizaciones muchas cosas que no se relacionan con ellas, por ejemplo lo que la gente hace en sus momentos de descanso, etc. Las **metas** se consideran como codificaciones que tienen existencia y comportamiento independiente del comportamiento de sus miembros. Simon (en Hall, 1983: 25) considera que las metas no se deben considerar aparte de los actores individuales, aún cuando se refiere a las metas como restricciones sobre la "toma organizacional de decisiones"

Las organizaciones tienen **metas múltiples** y en ocasiones estas metas son contradictorias.

Scott incluyó la idea de **fronteras** organizacionales en su definición organizacional. Esto sugiere que hay algo afuera de la organización. Los trabajos contemporáneos sobre organización ya toman en cuenta el ambiente externo de la organización como parte fundamental de la misma. Hay ambiente físico y social, este último ha sido el mayor centro de atención ya que incluye competidores, reguladores y otras fuentes de presión y oportunidades.

Richard Hall (1983: 14) define a la organización de la siguiente manera:

Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.

En estas organizaciones:

1. Existen al interior luchas de poder, que algunos llaman contradicciones dentro de la organización. Las organizaciones contienen fuerzas de oposición. Estas fuerzas pugnan por el control y quienes los sustentan luchan por mantenerlo.
2. La unidad autónoma de una organización mayor puede considerarse una organización por su propio derecho. Si la unidad proporciona su insumo y procesamiento interno, y distribuye sus productos, puede ser considerada una organización.

Simon argumenta en contra de la codificación del concepto de organización o de tratarlo como algo más que un sistema de individuos interactuantes. **Blau** advierte: el comportamiento individual esta basado en intercambios directos o indirectos entre individuos, aun cuando sean asimétricos. **Benson** es más individualista, y afirma que la realidad es una construcción social en las mentes de los actores organizacionales (en Hall, 1983).

Según Hall (1983: 15) los individuos en las organizaciones se conducen sin involucrarse en intercambios directos e indirectos, el comportamiento se convierte en un tipo de mecanismo aprendido de estímulo-respuesta, donde se abandona la variable de interacción que interviene como elemento a considerar.

La organización capacita, adoctrina y persuade a sus miembros a responder según su puesto de tal suerte que, las respuestas se vuelven bastante reguladas y rutinizadas y no involucran el marco de referencia de la interacción. En algunas situaciones los sentimientos y las emociones de la gente involucrada tienen una base organizacional. **Los sentimientos internos, así como su comportamiento externo, se basan en el entrenamiento organizacional.** No se elimina sin embargo el criterio individual, ya que de este depende en ocasiones el buen funcionamiento de la organización . La organización puede ser el determinante principal de las acciones individuales en ciertas situaciones y un determinante importante en otras.

La estructura organizacional, la especialización funcional y la división del trabajo, y el sistema formal de recompensas dictan el contenido principal de un puesto dado. Aunque otros seres humanos se estén haciendo cargo de las suposiciones y las recompensas, las propiedades estructurales de la organización son lo suficientemente estables como para que se traten como independientes de las personas particulares en el conjunto de papeles. Para propiedades como el tamaño, número de escalones y tasa de crecimiento, la abstracción justificable de las propiedades organizacionales del *comportamiento individual es todavía más obvio. (Kahn en Hall, 1983)*

Otros hablan desde una perspectiva de poder "capacidad de la administración de imponer su hegemonía sobre los miembros de la organización, significa que las organizaciones tienen una existencia real para la gente que involucra. Si una organización tiene poder sobre el individuo entonces es real (Clegg y Dunkerley en Hall, 1983).

El punto de vista del autor es que una organización es real en el grado que los factores estrictamente organizacionales son responsables por parte del comportamiento de los individuos en todo tiempo dentro de las organizaciones. Los factores organizacionales son responsables , si no por todas, si por la mayor parte de las variaciones en comportamiento.

Otra forma en que la organización es real para los individuos es cuando pasan su carrera completa en la misma organización y se mueven en mercados internos firmes de trabajo (MIFT), estas son estructuras de puestos o cadenas de vacantes. Pasan de un puesto a otro a lo largo de su vida.

Las organizaciones como actores

El hecho de que las organizaciones perduren en el tiempo y reemplacen a sus miembros sugiere que no son dependientes de los individuos particulares. Las organizaciones tienen un ciclo de vida que incluye su decadencia y muerte (kimberly y Miles en Hall, 1983), sin embargo todas se empeñan en la tarea de sobrevivir.

En las organizaciones no importa quienes sean los miembros, la organización ha establecido un sistema de normas y expectativas que deben seguirse de manera independiente de quién ocupe el puesto y continúa existiendo independientemente de la rotación del personal.

Las organizaciones tienen políticas, hacen anuncios, administran políticas y protegen a sus ciudadanos. Estas son acciones organizacionales e involucran propiedades de las organizaciones, no de los individuos.

Se tienen dos supuestos filosóficos en cuanto esta cuestión, en seguimiento con Burrell y Morgan (en Hall 1983: 38) se observa que en términos de ontología asumimos un punto realista en oposición a un nominalista. En el mundo externo es percibido de determinada manera y la percepción individual que se tiene de él es una creación artificial en la mente del individuo. La posición realista pretende que el mundo externo a la percepción de los individuos es un mundo real integrado por

estructuras duras, tangibles y relativamente inmutables. La representación de todo es la organización. Epistemológicamente, este punto de vista es positivista, ya que se intenta explicar y predecir lo que sucede en el mundo por medio de normas y relaciones causales. (Hall, 1983: 39)

Los antipositivistas sugieren que nuestro conocimiento del mundo es relativista y sólo se puede comprender en la situación particular en que estemos colocados.

Ante este marco podemos observar que la complejidad que las organizaciones tienen no se pueden reducir al mero ámbito económico, de ahí que la pequeña empresa al constituirse en principio como una organización que es creada para alcanzar determinados medios y en la cual interactuarán diferentes actores, debe ser considerada como una pequeña organización.

D. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

La estructura de una organización determina la forma en como se va a dividir, agrupar y coordinar formalmente las tareas de trabajo (Robins 1998: 478). Hall (1983: 52) por su parte nos habla de la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que contribuyen con la división del trabajo. A las personas se les asignan tareas u oficios, pero las organizaciones contienen rangos o jerarquías que tienen que ver con las posiciones que tienen las personas con reglas y normas que regulan o intentan regular su comportamiento.

La **estructura** por otra parte es un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción (Ranson en Hall, 1983) por lo que se entiende que no queda fija para siempre.

Las forma estructurales de las organizaciones son muy variadas, Mintzberg (1989) menciona que existen muchas especies al igual que las hay en el mundo biológico. Dentro de su famosa configuración de organizaciones (cuadro 2).

En estas configuraciones se encuentran casi todos los tipos de organización.

Cuadro 2. Configuraciones básicas de Mintzberg.

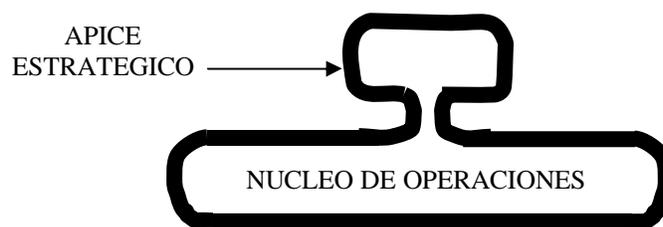
A. Partes básicas: 1. Sector operativo 2. sector estratégico 3. Mandos medios 4. Tecnoestructura 5. Sector de apoyo 6. Ideología.	B. Mecanismos de coordinación: 1. Ajuste mutuo 2. Supervisión directa 3. Estandarización de resultados 4. Estandarización del proceso de trabajo 5. Estandarización de habilidades 6. Estandarización de normas			C. Parametros del diseño 1. Posición de diseño 2. Unidad de agrupamiento 3. Dispositivos de agrupamiento 4. Sistema decisorio
	ESTRUCTURA SIMPLE	MAQUINA BUROCRATICA	BUROCRACIA PROFESIONAL	FORMA DIVISIONAL
COORDINACION SECTOR CLAVE FACTORES DEL DISEÑO 1. ESPECIALIZACION 2. ENTRENAMIENTO 3. ADOCTRINAMIENTO 4. FORMALIZACION 5. AGRUPAMIENTO 6. TAMAÑO Y UNIDAD 7. PLANEACION Y CONTROL 8. ENLACE 9. DESCENTRALIZACION FACTORES SITUACIONALES 1. TAMAÑO Y EDAD 2. SISTEMA TECNICO 3. AMBIENTE 4. PODER	SUPERVISIÓN DIRECTA SECTOR ESTRATEGICO REDUCIDA REDUCIDA REDUCIDO REDUCIDO FUNCIONAL ANCHO REDUCIDO POCOS CENTRALIZACION JOVEN Y PEQUEÑA SIMPLE NO REGULADOR SIMPLE Y DINAM.Y HOSTIL CONTROL EJECUTIVO	ESTANDARIZACION DEL W TECNOESTRUCTURA ESP. HOR Y VER REDUCIDA REDUCIDO ALTA (BUR) FUNCIONAL ANCHA Y ESTRECHA ACCION POCOS DES HOR LIMITADA ANTIGUA Y GRANDE REGULAR SIMPLE SIMPLE Y ESTABLE TECNOCRATICO Y EXTENO	EST. DE HABILIDADES SECTOR OPERATIVO ES. HORIZONTAL ALTA REDUCIDO REDUCIDA (BUR) FUNCIONAL Y MERCADO ANCHO Y ESTRECHO REDUCIDA EN ADMON. DES HORIZONTAL VACIA NO REGULADOR SIMPLE COMPLEJO Y ESTABLE MODA, CTRL. PROFES.	EST. DE RESULTADOS ADMON MEDIA ESPL, HOR. Y VERT REDUCIDA ADMORES. DIV. ALTA (BUR) MERCADO ANCHO ALTO CONTROL POCOS DES VER LIMITADA ANTIGUA Y GRANDE DIVISIBLE SIMP, ESTAB. Y DIVERSIFIC.. CONTROL LIM, MED, MODA
<p>CONFIGURACIONES BASICAS:</p> <p>LAS CUATRO QUE HEMOS PUESTO Y FALTAN 2: LA ADOCRACIA Y LA MISIONERA</p>				

FUENTE: Montaña (1994)

En su estructura básica o empresarial se tiene poco staff o incluso este es nulo, una ligera división del trabajo y una pequeña jerarquía directiva. Hay poca formalización y la planificación es mínima , en cierto sentido no es una estructura.

El poder se centra en el director general, que lo ejerce personalmente. No se fomentan los controles formales porque son una amenaza a la autoridad. Si alguien ajeno pretendiera influenciar a la organización el líder de la misma tratará de alejarse.

La toma de decisiones es flexible, con un sistema de poder centralizado se garantiza una respuesta rápida (Mintzber, 1989: 137), se ven favorecidas por un contexto externo que es a la vez simple y dinámico. Su configuración es la siguiente:



Fuente:elaboración propia

Encontramos también a la organización maquina, que es la que contiene una tecnoestructura que permite racionalizar los procesos.

Esta configuración tiene la siguiente forma:



Fuente: elaboración propia

Mintzberg nos dice que en este tipo de organización el ápice estratégico conserva el control sobre la toma de decisiones, consiguiéndose la coordinación por medio de la supervisión directa. La tendencia evolutiva que tienen las empresas en sentido ascendente propicia cambios, y como Mintzberg (1991: 123) señala, cuanto más años tiene una organización o más crece, más formalizado es su comportamiento, lo que se manifiesta a través de la aparición de mandos medios y tecnoestructura.

Las estructuras organizacionales son análogas a las estructuras de los edificios. Los edificios tienen puertas por las que entramos. Las organizaciones tienen

puertos de entrada. Los pasillos y los corredores gobiernan nuestros movimientos. Las organizaciones tienen reglas y procedimientos que sirven a este propósito para sus miembros. Algunos edificios son pequeños y sencillos, otros son complejos y con niveles múltiples, con conexiones y pasadizos intrincados hacia otros edificios. Las organizaciones varían en su grado de complejidad. Las organizaciones también varían en el grado en el que se les da autonomía a la gente y a las unidades. Las estructuras organizacionales están cambiando continuamente según se ven influenciadas por las olas sucesivas de miembros, las interacciones entre los miembros y las presiones ambientales incesantes (Hall, 1983: 54).

Hay diferentes elementos que debemos analizar dentro de la estructura:

Complejidad se refiere a la descripción jerárquica de autoridad, división del trabajo, participantes, etcétera. Las organizaciones altamente complejas se enfrentan a muchos problemas complicados de coordinación y control. Una forma en que se logra la coordinación y el control es por medio de la comunicación efectiva entre las unidades.

Formalización. Las reglas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias que enfrenta la organización son parte de lo que se conoce como formalización (Hall, 1983: 93). En algunas áreas las reglas y procedimientos se detallan de manera minuciosa, mientras que en otras áreas existe poca

formalización. Es decir poca información escrita sobre las reglas y procedimientos, información que se explicita por medio de documentos principalmente

Centralización. Se refiere a la distribución de poder dentro de las organizaciones y es una de las mejores formas de resumir el concepto de estructura. Hage (en Hall 1983: 111) define la centralización como "el nivel y la variedad de participación en las decisiones estratégicas por parte de grupos existentes en la organización". Varía en forma similar a la formalización habiendo mucha o poca centralización.

La conclusión importante es que la complejidad, la formalización y la centralización varían dentro de una misma organización. Son fenómenos multidimensionales.

Hasta ahora no tenemos mediciones universales, los análisis que se van a considerar están en proceso de evolución en sí mismos, a medida que los investigadores desarrollan una serie acumulativa e integrada de resultados.

Por **estructura organizacional** significamos la distribución a lo largo de varias líneas de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente (Blau en Hall, 1983: 52). Una consecuencia de la definición es la división del trabajo. Otra cuestión es que las organizaciones tienen rangos o una jerarquía.

Otras definiciones enfatizan la importancia de las interacciones humanas en la formación de estructuras, puesto que las estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen (y reproducen) la estructura (Hall, 1983: 53).

En un tono similar, se ve la estructura como un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes (Ranson, Hinings y Greenwood, en Hall, 1980). Estos enfoques enfatizan que la estructura de una organización no queda fija para siempre y a su vez es configurada por lo que sucede en la organización. Este punto enfatiza el hecho de que las organizaciones no son conservadoras por naturaleza. Su estructura constituye las interacciones que tienen lugar dentro de ellas. La estructura no se rinde a una conformidad total, pero también evita un comportamiento aleatorio. Así la estructura está en surgimiento continuo.

Las estructuras organizacionales sirven para tres funciones. Primero las estructuras tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. En segundo lugar, las estructuras se diseñan para minimizar o por lo menos, regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones, y no viceversa. Por último, las estructuras son el ambiente donde se ejercita el poder (también las estructuras fijan o determinan que puestos tienen poder en primer lugar), donde se toman

decisiones (el flujo de información que entra en una decisión está determinado en gran parte por la estructura) y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones - la estructura es la arena para las acciones organizacionales (Hall, 1983: 53).

Estructuras múltiples.

Solo hay una estructura en una organización. Hay diferencias estructurales entre las unidades de trabajo, departamentos y divisiones. También existen diferencias estructurales de acuerdo con el nivel en la jerarquía. Existen además variaciones intraorganizacionales, como hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía. Esta variación es un elemento crucial, cuando se trata de organizaciones multinacionales.

Formas estructurales Las estructuras organizacionales en la literatura clásica.

El trabajo fundamental es de Weber (Hall, 1983: 55) del tipo ideal de burocracia. Este autor señala que una burocracia tiene jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división de labores, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los ocupantes de los puestos, y compensaciones diferenciadas. Es el tipo ideal de burocracia.

Burns y Staker (en Hall, 1983) hablan de un modelo de formas organizacionales múltiples. Forma mecánica que es muy cercana al tipo ideal de burocracia de

Weber, y la forma "orgánica", que es casi su opuesto lógico. De esta manera, en lugar de tener autoridad jerárquica, las organizaciones orgánicas tienen una estructura de control en forma de red; en lugar de una especialización sobre una tarea, un ajuste continuo y redefinición de tareas; en lugar de una supervisión jerárquica, un contexto de comunicaciones que involucran información y asesoría, etcétera. Ellos conciben las formas organizacionales como estrechamente vinculadas al ambiente donde las organizaciones están insertadas, en especial en términos de tecnología que utiliza la organización, un punto que fue enfatizado posteriormente por la investigación de Lawrence y Lorsch que se convirtió en una investigación clásica (en Hall, 1983).

Hage observa que las características estructurales, como la complejidad, la formalización y la centralización tienen una presencia variable, de alta a baja.

Ø **Complejidad**

La complejidad de una organización tiene efectos mayores sobre el comportamiento de sus miembros, sobre otras condiciones estructurales, sobre procesos dentro de la organización y en las relaciones entre la organización y su ambiente.

Las organizaciones que parecen muy sencillas al primer vistazo exhiben formas complejas. Las organizaciones complejas contienen muchas subpartes que

requieren de coordinación y control, y mientras más compleja es una organización, más serios se vuelven estos puntos.

Los tres elementos de la complejidad que se identifican por lo común son: diferenciación horizontal; diferenciación vertical o jerárquica; y dispersión espacial (Hall, 1983: 76).

Diferenciación horizontal. La diferenciación horizontal se refiere a la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización. Existen dos formas básicas en las que pueden subdividirse dichas tareas y dos formas en las que se mide la complejidad.

La primera es dándole a especialistas altamente calificados una gama amplia de actividades que deben desarrollar, mientras que la segunda es subdividir las tareas de manera que las puedan realizar no especialistas.

Este autor define la complejidad como la "especialización en una organización, medida por el número de especialidades ocupacionales y la duración de la capacitación necesaria para cada una. Mientras mayor sea el número de ocupaciones y el periodo de capacitación que se requiere, más compleja es la organización.

Esta definición es casi idéntica en sus implicaciones a la de Price que señala: "se define la complejidad como el grado de conocimiento necesario para elaborar los

productos de un sistema. Se mide el grado de complejidad de una organización por el grado de educación de sus miembros. Mientras mayor sea la educación, más es la complejidad. (Hall, 1983).

La segunda forma de complejidad se basa por lo general alrededor del conteo de los nombres de los puestos dentro de una organización.

Mientras mayor es la división del trabajo, mayor es el nivel de complejidad horizontal. La división del trabajo es entre tareas altamente especializadas que son repetitivas y rutinarias.

Estos dos enfoques de la diferenciación horizontal parecen tener raíces muy similares, puesto que ambos se preocupan de la división del trabajo dentro de la organización. Una división del trabajo más minuciosa tendría lugar cuando las tareas de la organización ya no son tan difusas y cuando ésta ha crecido en tamaño, puesto que una división del trabajo de esta naturaleza proporciona economías de escala.

El estudio de Strang y Baron concluyó que las organizaciones más grandes y nuevas tienen menos nombres para sus puestos, mientras que Dewar y Hage encontraron que las grandes organizaciones tienen división del trabajo más minuciosa (Hall, 1983: 57).

Se logra la medición de la complejidad horizontal al contar el número de diferentes puestos que tiene la gente, ya sea que los puestos estén en profesiones o trabajos especializados, o en trabajo especializado rutinario, a través del conteo de los nombres de los puestos.

También se mide la complejidad horizontal al contar el número de divisiones, departamentos, o unidades dentro de una organización.

La diferenciación vertical o jerárquica es la profundidad de la jerarquía. Meyer utiliza la proliferación de niveles de supervisión como sus medidas de la profundidad de una organización. Pugh, uno de los representantes de la corriente de la contingencia y del grupo Aston en Brimingham sugiere que se puede medir la dimensión vertical mediante un conteo del número de puestos de trabajo existentes entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan en el producto. (Hall, 1983: 57)

Hall, Haas y Johnson (en Hall, 1983) usan el "número de niveles en aquella división que es la más profunda" y el "número promedio de niveles para la organización como un todo"

Estos indicadores involucran una hipótesis: la autoridad se distribuye de acuerdo con el nivel en la jerarquía, es decir, mientras más alto sea el nivel, mayor la autoridad. Aunque en la gran mayoría de los casos esta sería una suposición

válida, existen situaciones donde la proliferación de niveles representan fenómenos distintos a la distribución de la autoridad.

Tanto la diferenciación horizontal como la vertical representan problemas de control, comunicación y coordinación para las organizaciones.

Mientras mayor sea la diferenciación, mayor será el potencial de dificultades en el control, coordinación y comunicaciones. Las redes sociales informales están diferenciadas por la diferenciación vertical (Stevenson, 1990)

La dispersión espacial puede ser en realidad una forma de dispersión horizontal o vertical. Las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, de acuerdo con funciones ya sean horizontales o verticales, por la separación de centros de poder o tareas.

La dispersión espacial se convierte en un elemento separado del concepto de complejidad, cuando se comprende que una organización puede desempeñar las mismas funciones con la misma división de labores y arreglos jerárquicos en múltiples localidades.

El concepto de dispersión espacial es relativamente sencillo de operar. Uno cuenta sólo el número de ubicaciones donde una organización tiene oficinas o plantas.

Las organizaciones con poca complejidad horizontal, vertical o espacial pueden ser identificadas con facilidad. Se supone que si se modificaran las tareas y la tecnología para desarrollar un sistema más eficiente, las organizaciones se volverían más complejas.

Existe fuerte tendencia para que las organizaciones se vuelvan más complejas, a medida que sus actividades y el ambiente que las rodea se vuelven más complejos.

Las organizaciones que sobreviven tienden a crecer en tamaño, y éste y la complejidad están relacionados. Una mayor complejidad lleva a mayores problemas de coordinación y control.

En su memorable estudio *Organization Environment*, Lawrence y Lorsch (en Hall, 1983) examinaron las fuentes y consecuencias de la complejidad (ellos utilizaron el término diferenciación en lugar de complejidad) encontraron mayores diferencias entre los departamentos en el grado en que sus operaciones estaban formalizadas. También encontraron que la diferenciación estructural contribuye a las diferencias en actitudes y comportamiento de parte de los miembros de los departamentos diferenciados. Un alto grado de diferenciación (complejidad) está, por tanto, relacionado con un ambiente muy complejo y diferenciado (Hall, 1983)

*No existe una mejor manera para organizarse con el propósito de alcanzar las metas altamente diversificadas de las organizaciones dentro de ambientes muy diversos. Este es un enfoque de **contingencia** de la estructura organizacional que dice que en determinadas condiciones una forma de estructura es más efectiva o eficiente.*

De esta manera la complejidad está relacionada con características adicionales de las organizaciones. Una mayor complejidad genera problemas de comunicación y coordinación.

La diferenciación vertical como la horizontal están correlacionadas con las tasas más elevadas de cambio en los programas. Lo que sugiere que cuando están presentes estas formas de diferenciación, mucha información estará fluyendo en el sistema, información que contendrá ideas y propuestas en conflicto. Las organizaciones que son complejas en este sentido confrontan el problema de integrar las diversas ocupaciones e ideas que se derivan de los diferentes miembros organizacionales.

El trabajo de Hage y Aiken (en Hall, 1983: 89) sobre el cambio en los programas implica que el cambio organizacional está relacionado con las características organizacionales.

Las características organizacionales estaban relacionadas más fuertemente que los otros factores con la innovación en las organizaciones. Esto no niega el papel

del individuo, pero sugiere que factores como la complejidad son cruciales en la comprensión de cómo y por qué ocurren procesos como la innovación.

Las organizaciones con muchos programas conjuntos son organizaciones más complejas, es decir, están más profesionalizadas y tienen una estructura ocupacional más diversa (Hall . 1983: 90)

Aiken y Hage (en Hall, 1983) observan que existe una tendencia a que las organizaciones se vuelvan más complejas debido a las presiones internas y extremas. A la larga eso llevaría a una sociedad donde la red de interrelaciones entre las organizaciones se volvería en extremo intrincada y el total de la sociedad se tornaría más "denso" desde un punto de vista organizacional. Esto a su vez, implica una situación donde los individuos, al igual que la sociedad como un todo, dependen de menos organizaciones pero más complejas.

Existe otra interacción importante entre la complejidad organizacional y los temas sociales importantes. Las organizaciones proporcionan los mercados internos de mano de obra mediante los cuales se distribuye a la gente en la estratificación social o sistemas de logros. Las escaleras de ascensos y salarios, la distribución del personal por sexo o grupo étnico, los racimos de habilidades y la estructura general de oportunidades están determinadas por las organizaciones y tienen una influencia primordial en la sociedad (en Hall 1983).

Ø **Formalización**

De muchas maneras la formalización es la variable estructural clave para el individuo porque el comportamiento de una persona se ve afectado de manera vital por el grado de formalización. La cantidad de discrecionalidad individual está relacionada inversamente con la cantidad de programación previa del comportamiento por la organización, es decir del grado de formalización.

La formalización no es un concepto neutro. El grado hasta el cual está formalizada una organización es un indicador de las perspectivas de quienes toman las decisiones. La formalización involucra el control organizacional sobre el individuo (Clegg y Dunkerley en Hall 1983: 93) y así tiene un significado ético y político además de ser un componente estructural.

Las reglas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias que enfrenta la organización forman parte de lo que se llama formalización. Varía la extensión de las reglas y procedimientos.

En la formalización máxima las reglas pueden variar desde altamente rígidas hasta flojas. Estas variaciones existen en toda la gama de comportamientos cubiertos por las reglas. Son procedimientos. En la formalización mínima no se han desarrollado procedimientos. Los miembros de la organización utilizan su

discrecionalidad. La mayoría de las organizaciones se ubican en un punto intermedio.

Hage y Aiken (en Hall, 1983: 95) dicen que la *formalización representa el uso de reglas en una organización. La codificación de los puestos es una medición de cuantas reglas definen lo que los ocupantes de los puestos desarrollan.*

Entre los elementos organizacionales que afectan la formalización está el poder. Es un componente importante dentro de las organizaciones. Por lo general, la distribución de poder en las organizaciones se conceptúa como el grado de centralización que es tema.

Blau (en Hall 1983 p. 98) menciona que en las organizaciones los procedimientos de personal altamente formalizados tienen una conformación rígida y estos procedimientos habían descentralizado la autoridad. Observa que la rigidez en algunos aspectos engendra flexibilidad.

Al seleccionar individuos altamente capacitados o adoctrinados, se asegura que se actuará con las exigencias organizacionales.

La formalización también está relacionada con los cambios de programas y con la tecnología. Hay, según Hage y Aiken (en Hall, 1983) organizaciones rutinarias y no rutinarias de tecnología. Las organizaciones con mayor rutinarización es más probable que tengan mayor formalización de sus papeles organizacionales, y la

tecnología surge como un predictor importante del grado en el que están estructuradas las actividades en estas organizaciones.

En cuanto a la formalización y la cultura se entiende que las organizaciones nacen en diferentes épocas y van adquiriendo tradición. Se desarrollan características que están insertadas en los sistemas formales e informales de la organización. Están restringidas por la estructura y conocimiento que están integrados en su historia

En cuanto a la formalización y los resultados para los individuos, Crozier en 1964 en su estudio de dos organizaciones francesas encontró que las reglas impersonales delimitan, con gran detalle, todas las funciones de cada individuo dentro de la organización. Prescriben el comportamiento a seguir en todos los casos posibles. Reglas igual de impersonales determinan quién será seleccionado para cada puesto. Las reglas se vuelven más importantes que las metas por las que fueron diseñadas. Las reglas se convierten en seguridad para el empleado. Merton dice : *se fomenta el desplazamiento de los sentimientos de las metas a los medios por el extraordinario significado simbólico de los medios -reglas (Hall, 1983: 95)*

Con frecuencia se considera a la formalización como una especie de mal donde la gente es consumida por las reglas y reglamentaciones, de ahí que el agotamiento del modelo burocrático estuviera matizado por la falta de motivación de los individuos (Montaño, 1993)

Ø Centralización

La centralización se refiere a la distribución de poder dentro de las organizaciones. Así, esta es la mejor manera de resumir toda la idea de la estructura.

Hage (en Hall, 1983: 111) dice que centralización es el nivel y variedad de participación en las decisiones estratégicas por grupos en relación con el número de grupos en la organización. Mientras más grande sea el nivel de participación en las decisiones estratégicas de mayor número de grupos en una organización, menor es la centralización y viceversa

Van de Ven (en Hall, 1983: 112) define la centralización como el lugar de la autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización.

De los aspectos de la centralización el más obvio es el derecho a tomar decisiones. Esto señala de modo específico quién debe tomar qué clase de decisiones y cuándo. Por ende se encuentra baja centralización en la toma de decisiones en situaciones de toma colectiva, democrática de decisiones (Rothschild y Whit en Hall, 1983).

Otra propiedad organizacional es **Tamaño**. Es imposible determinar si el tamaño mayor de una organización lleva a presiones para delegar y así utilizar expertos, o

si la contratación de expertos lleva a las presiones para delegar, sin que el tamaño sea en realidad un factor. Mansfield y el grupo Aston (en Hall, 1983) encontraron que el aumento en el tamaño está relacionado con el mayor uso de reglas. En organizaciones de menor tamaño, los especialistas reportan directamente a la administración superior de la organización, mientras que en las de mayores, se manejan los problemas en un nivel descentralizado, pero bajo la dirección de reglas con base organizacional.

Tecnología. Algún trabajo se delega, permaneciendo el control en la cumbre de la organización por medio del uso de reglas que gobiernan el trabajo. Se delegan otros trabajos a especialistas que toman sus propias decisiones a niveles inferiores en la organización. El trabajo que aquí se delega es rutinario en términos de su tecnología. La variedad de tareas desarrolladas en una organización significa que tienen múltiples tecnologías. La tecnología también permite que se vigilen el comportamiento de sus miembros, control de llamadas, datos ingresados, número de unidades producidas, etcétera.

Relaciones ambientales. Las relaciones entre el tamaño, la tecnología y la centralización no han sido directas. Como sabemos por Lawrence y Lorsch, los ambientes son cruciales para las organizaciones. Competencia, estabilidad, acoplamiento (en Hall, 1983).

Las organizaciones se modelan para ser parte del proceso de cambio y desarrollo políticos. Lammers (en Hall, 1983) sociólogo holandés dice que la administración

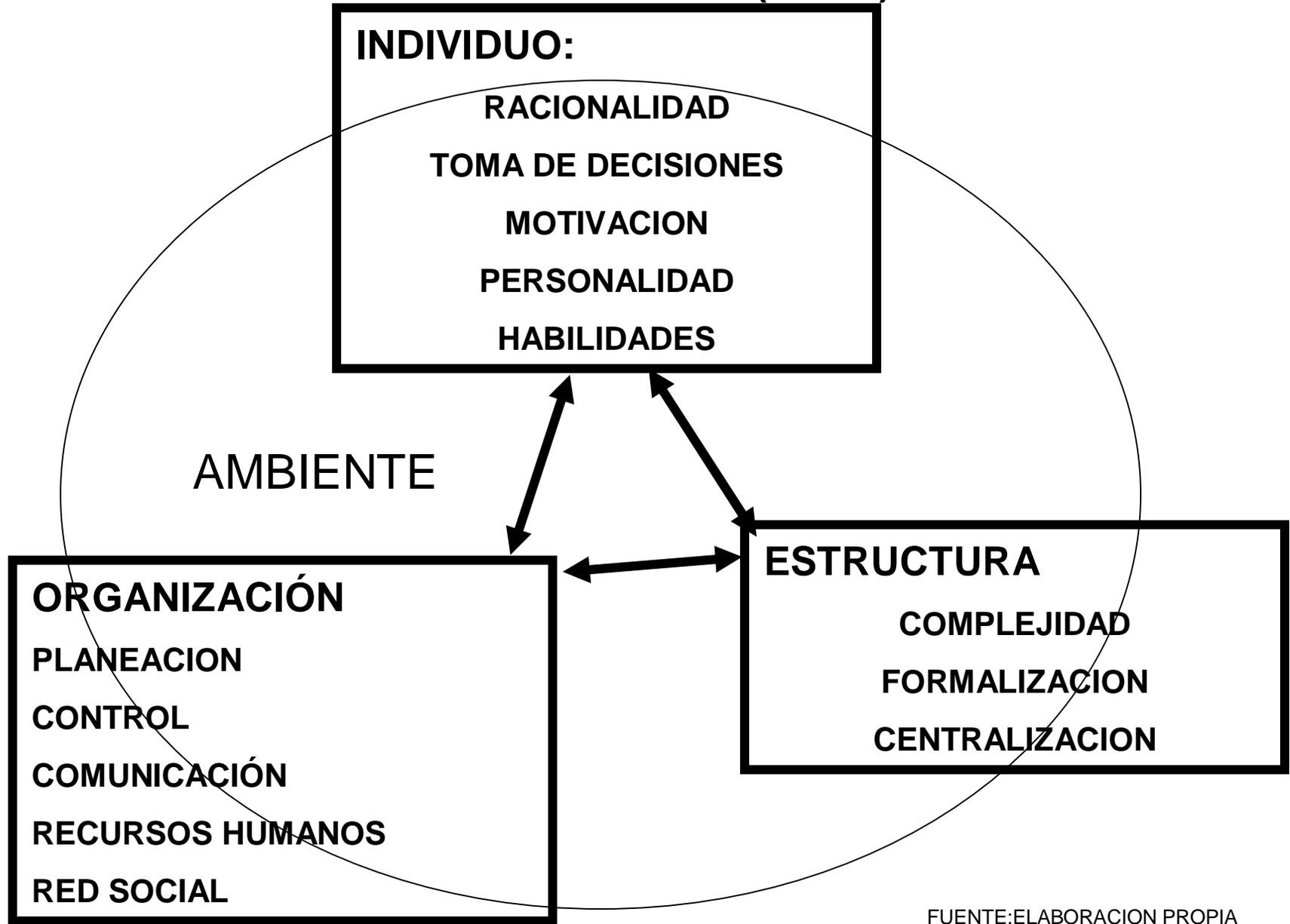
participativa involucra tomar parte en la toma de decisiones , en tanto que la administración por participación así como la autoadministración involucra que los trabajadores asuman la administración organizacional. La primera es una forma funcional de descentralización que pudiera llevar a una mayor eficiencia y efectividad, mientras que las dos últimas formas significan una descentralización estructural que conduce a la nivelación del poder. Una verdadera nivelación del poder en las organizaciones es algo en extremo improbable. La misma naturaleza de las organizaciones requiere alguna forma de jerarquía, una vez que las organizaciones se mueven más allá del tamaño más pequeño, tecnologías simples y bajos niveles de complejidad. Como pasa en la sociedad más amplia, las diferencias de poder están en todos lados. Los efectos de tales diferencias de poder tal vez se pueden minimizar, haciéndolas menos abrasivas mediante esquemas de participación.

Pero también al contener su propio espacio político dentro, las organizaciones fundamentan éste en la centralización. Algunos autores ven en lo interno el reflejo de lo externo. Un punto de vista es que la tecnología empleada en muchas fábricas se encuentra allí no por eficiencia técnica, sino como medio para alcanzar el máximo control sobre la mano de obra. El poder puede delegarse a participantes de menor nivel, y puede ser tomado por esos mismos participantes (Bacharach y Lawler en Hall, 1983: 121); la lucha interna por el poder organizacional es reflejo del contexto político más amplio en algunos casos.

El grado de centralización en las organizaciones muestra mucho de la sociedad donde se ubica. Una sociedad en que la mayoría de las organizaciones están muy centralizadas es una en que los trabajadores tienen poco que decir sobre su trabajo. Alta centralización implica el supuesto de que los miembros deben ser controlados más estrictamente y una baja centralización sugiere que los miembros se gobiernan a si mismos. Altos niveles de centralización significan mayor coordinación, pero menor flexibilidad; políticas consistentes en toda la organización, pero probablemente políticas inapropiadas para las condiciones locales; capacidad para la toma de decisiones emergentes, pero canales de comunicación saturados durante las operaciones normales.

A continuación presentamos un esquema propio del comportamiento organizacional (Fig. 3).

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (FIG. 3)



FUENTE:ELABORACION PROPIA

CAPITULO III

ASPECTOS METODOLOGICOS PARA EL ESTUDIO DE CASO

Para conocer el comportamiento organizacional dentro de una pequeña empresa mexicana, escogimos una organización para realizar un estudio de caso.

Es el estudio de caso una excelente herramienta metodológica que satisface las tres dimensiones de una investigación cualitativa: descripción, explicación y comprensión del objeto de estudio. (Tellis, 1997: 3). Este método es importante porque nos presenta la forma en como el ser humano percibe la realidad. A partir de un estudio de caso podremos conocer el comportamiento organizacional en una pequeña empresa mexicana.

La empresa que escogimos para llevar a cabo nuestro estudio de caso es la Refaccionaría Veracruz ya que cumple con las características apropiadas para realizar dicho estudio, las cuales son:

Como organización

1. Que fuera una pequeña empresa. (a partir de los lineamientos que marca la Secretaría de Comercio y Nafinsa, ver cuadro).
2. Que tuviera varios años operando, con lo que se comprueba la eficacia de los métodos y estrategias utilizadas.

3. Que su funcionamiento sea exitoso, es decir que sea económicamente rentable, ya que con ello se cumple el principal objetivo de toda organización económica
4. Que sea reconocida por sus pares dentro del sector como una forma de legitimación.

Para cuestiones metodológicas

5. Que exista facilidad para realizar la investigación
6. Que pueda haber retroalimentación, es decir, que se puedan aprovechar los resultados de la investigación.

Las herramientas metodológicas del estudio de caso que utilizamos fueron la observación participante y la entrevista de profundidad.

La observación participante

La Observación del comportamiento del fenómeno es junto con el ensayo de prueba y error, la forma más antigua de investigación que existe (Dieterich 1996: 153; Taylor, 1982:17). Nuestra observación fue directa ya que nos encontramos participando en el fenómeno organizacional de la Refaccionaria Veracruz al que hacemos referencia, es decir, nuestra observación fue participante.

La forma en como logramos entrar a la organización fue gracias a que conocíamos a David Díaz, hijo de Cándido Díaz el dueño de la Refaccionaría Veracruz. Nosotros hicimos la petición a David de estudiar su empresa, argumentándole que cumplía con las características necesarias para realizar un estudio de caso en la

misma y él aceptó. Posteriormente el comentó con su padre cuáles eran nuestras intenciones y al Sr. Díaz le pareció que no existía ningún problema. De esta forma comenzó la investigación.

La duración de la investigación por observación participante desde el comienzo de la presente investigación hasta el mes de noviembre (es de ocho meses), en los cuales hemos acudido a fiestas familiares, comidas, problemas diversos, reuniones, etc. Así como también hemos estado integrados en la operación de las actividades de la refaccionaria como compra a proveedores, entrega de materiales, venta y atención a clientes, ordenamiento de productos en el almacén, etcétera.

En este sentido es indudable que no existen trabas para cuidar la información, tan sólo en algunos casos con el Sr. Díaz, quién cuida información que él considera confidencial como cuestiones de dinero o referencias de afecto hacia sus familiares, pero esto es una cuestión de su personalidad que él sostiene ante todo el mundo, por lo que se considera como un comportamiento normal, sin embargo gracias a la cercanía amistad con su hijo David mucha información de este tipo se ha obtenido de manera fácil.

Aunado a la observación participante utilizamos otra técnica para llevar a cabo nuestra investigación : la Entrevista.

La entrevista.

La entrevista en general es una conversación oral entre dos seres humanos, de los cuales uno es el entrevistador y el otro el entrevistado (Pardinaz, 2002: 112) y esta conversación tiene como finalidad la obtención de datos o información.

Las entrevistas que utilizamos fueron cualitativas ya que estas son flexibles y dinámicas, no son directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas, se le llama entrevistas de profundidad (Pardinaz, 2002:111) que las define Taylor (1982) como:

Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan en sus propias palabras.

Se habla de conversación entre iguales, *el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista.* En este caso estructuramos nuestros cuestionamientos en relación con lo que deseamos conocer como grandes temas y que están fundamentados en la estructura que hemos presentado en el presente trabajo contenidos en el comportamiento organizacional de nuestra organización, los cuales se dividen tres apartados que son: individuo, organización y estructura

- **Comportamiento organizacional.** Tiene que ver con el desarrollo y comportamiento del factor humano de la organización, es decir, los recursos humanos, cuestiones como liderazgo, motivación, dirección y toma de decisiones, control, etcétera. en donde el factor humano es fundamental; estas se concatenan a partir de tres grandes estadios de análisis dentro de la organización: **individuo, organización y estructura.**
- **Individuo.** El hombre como individuo es un complejo organismo vivo que tiene funciones motoras, sensitivas y vegetativas, es decir un sustrato biológico físico. Al mismo tiempo es indivisible y un elemento único dentro de su especie (Soto, 2001, p26). Dentro de las organizaciones es este individuo el que importa no la organización (Simon, 1988). Los seres humanos difieren entre sí en todas las dimensiones, influyendo en su comportamiento las organizaciones.

El conocer mejor a nuestro actor principal es una de las finalidades más importantes de este trabajo, por ello hicimos uso de la observación y de la entrevista, siendo de suma importancia ambas. Las preguntas tendieron a conocer básicamente la forma de ser del Sr. Cándido principalmente, pero también la de los hijos y demás miembros de la organización, aunque estos últimos en menor medida. Lo que nos interesa es saber cuales son las fuentes de sus personalidades y la forma en como ven el mundo y por su puesto la organización en la que trabajan, de tal suerte que comprendamos en la medida de lo posible

las motivaciones de su comportamiento individual dentro de la organización e incluso con algunos de ellos su comportamiento fuera de la organización.

Realizamos preguntas al Sr. Díaz sobre sus orígenes, sus sueños, sus ideales, sus motivaciones, la forma en cómo ve la vida, en cómo debe ser la vida, etcétera. De igual forma lo hicimos con Héctor que es el hijo mayor y David así como con algunos trabajadores.

- **La organización.** Es un contexto de relación social a diferencia de la agrupación primaria (familia). En las organizaciones las emociones y los sentimientos se obvian, pero además se incluyen cuestiones como el cambio, los planes, el control, la coordinación, la distribución de la autoridad y el poder.

Sin lugar a dudas una es la forma en como el dueño de la organización podría ver a su organización y otra muy diferente la que podríamos mostrar después de un análisis más metódico. La forma de interacción de los individuos dentro de la organización será mejor analizada desde la barrera de la observación participante, y reforzada por la entrevista para ratificar algo de lo observado desde una posición, digamos formal. Por ejemplo, al observar como interactúan el Sr. Díaz y Salvador, trabajador de mostrador este último, podemos observar que la relación es muy formal, por lo tanto deberemos reforzar nuestra observación con preguntas a cada uno de los actores para saber sutilmente que es lo que opina cada uno del otro.

-Estructura. Toda actividad humana organizada genera dos requisitos fundamentales según Mintzberg (1989: 116) *división del trabajo y la coordinación*. La estructura de una organización se puede definir simplemente como las maneras en que su trabajo se divide de diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre las mismas. La estructura es el elemento que nos permite identificar el tipo de organización, por ejemplo la organización burocrática es determinada por las variables estructurales: especialización, estructuración y la formalización de las tareas, el tipo de control establecido y el grado de centralización de decisiones. (Montaño 1993: 15)

En la refaccionaría Veracruz debemos de tomar en cuenta además las cuestiones de tipo familiar a la hora de analizar la estructura. De esta manera algunas de las preguntas que se realizaron son: ¿Cuántos y quiénes eran los empleados que empezaron con usted al iniciar el negocio? ¿Qué actividades realizaba cada uno? ¿Cómo los contrató? ¿Qué cambios ha sufrido la estructura? etcétera. Y sobre esta tónica se desarrolla el cuestionamiento que tendrá como fin la obtención de la información sobre la estructura de la organización.

Las entrevistas en profundidad tienen mucho en común con la observación participante, pues el entrevistador avanza lentamente y su interés es ganar la confianza del entrevistado, sin embargo aquí hay que saber que preguntas hacer y como hacerlas. Creemos que la mejor forma era la casual. En algunos de los

eventos a los que asistimos con la familia, observando a los trabajadores cuestionandolos en cuanto veíamos que realizaban alguna actividad interesante, en la comida con alguno de los trabajadores o alguno de los familiares.

Esta técnica funcionó bastante bien, ya que llegó un momento en el que el entrevistado se olvidaba que esta era una entrevista y se explayaba con naturalidad como si fuera una conversación cualquiera, siendo tarea del entrevistador el guiar la conversación lo menos visible posible para así sujetarse al tema del que se hablaba.

Realizamos 12 horas de entrevistas en la siguiente proporción:

Sr. Cándido Díaz: 6 cassettes de una hora

Sr. David Díaz: 4cassettes de una hora

Sr. Héctor Díaz 1cassette de una hora

Demás miembros de la organización 3 cassettes de una hora

Total de horas grabadas14. Total de hojas transcritas de las entrevistas a espacio sencillo 300 hojas.

El total de horas de la investigación: aproximadamente 160. Cinco horas por semana en promedio durante ocho meses.

A continuación presentamos la interpretación de los datos en la refaccionaría Veracruz expuestos en el capítulo IV: a partir de los elementos del comportamiento organizacional: el individuo en la Refaccionaría Veracruz, la organización en la Refaccionaría Veracruz y la Estructura de la Refaccionaría Veracruz.

CAPITULO IV

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA REFACCIONARIA VERACRUZ

El análisis del comportamiento organizacional de la Refaccionaría Veracruz nos permitirá conocer esta pequeña organización desde los tres aspectos que antes hemos mencionado. El individuo, la organización y la estructura, de tal suerte que nos facilitará la comprensión del funcionamiento de una pequeña empresa desde otros elementos diferentes al ámbito económico

A. INDIVIDUO O EL DIRIGENTE DUEÑO

En la pequeña empresa a la que Mintzberg (1989 : 136) tipifica como estructura Básica, el poder se centra en el dueño o director general quién lo ejerce personalmente "*no se fomentan los controles formales porque son una amenaza a la autoridad de esta persona, al igual que los núcleos fuertes de conocimientos técnicos e incluso aspectos de la ideología que no estén de acuerdo con su visión.*(Mintzberg, 1989: 137). Esta forma de ejercer el poder de manera informal es muy común en las pequeñas empresas e incluso en muchas de las grandes, ya que desde la perspectiva del DD la toma de decisiones en esta forma centralizada garantiza eficacia expedita.

No es sorprendente que la estratégica resultante tienda a reflejar la visión implícita del mundo que posee el director general, que a menudo es una extrapolación de su propia **PERSONALIDAD...** el hacer frente a las anomalías y la innovación de una manera empresarial son , quizás los aspectos más importantes del trabajo del director general. (Mintzberg, 1991: 137)

El DD de nuestra organización es el Sr. Candido Díaz, quién creó la refaccionaria Veracruz en el año de 1971, después de haber trabajado diez años en la refaccionaría Altamirano donde comenzó como bicicletero.

Conociendo la importancia que tiene el DD en la pequeña empresa comenzaremos a mostrar una imagen del Sr. Cándido Díaz para después hacer la categorización correspondiente en la teoría en cuanto a comportamiento del individuo más importante de esta organización. Es importante señalar aquellos aspectos de su niñez que a nuestra forma de ver determinaron la personalidad del DD de esta organización, ya que de acuerdo con los estudios de diferentes representantes (Freud; Froom; Jung; Adler; Horney; Erikson, en Schultz y Schultz 2002) de la corriente Psicoanalítica y la del Ciclo Vital, es en este periodo de la vida humana en el que se desarrollan los rasgos que determinan la personalidad del sujeto, esto en cuanto a lo que son los rasgos perdurables que los psicólogos consideran como determinantes de la personalidad, ya que además se aceptan aspectos situacionales y la interacción entre estos dos, los rasgos perdurables y los aspectos situacionales, en la conformación de la personalidad de un adulto (Schultz y Schultz 2002 : 9).

El Sr. Cándido Díaz nació en Tuxpan, Veracruz, un 2 de febrero de 1940, de ahí que le hayan nombrado Cándido, en su niñez siempre anduvo descalzo y sus primeros zapatos los tuvo a los 15 años "*si yo de niño nada más andaba buscando el negocio, mi sueño era tener una tienda de abarrotes como la de Don Matías...*"

este era un señor español que puso su tienda en Tuxpan y el Sr. Díaz soñaba con eso, de hecho el menciona que cuando se vino a la Ciudad de México fue con la idea de juntar dinero para poner su tienda de abarrotes allá en su pueblo.

En Tuxpan terminó la primaria y acá en México hizo la secundaria nocturna cuando entró a trabajar en una cerillera, donde su hermano Clemente ya había metido a trabajar a su otro hermano Ramón y donde el Sr. Candido llegó a trabajar cuando se vino de su pueblo.

En una ocasión menciona que vió un anuncio de una refaccionaria que solicitaba un bicicletero y como a él no le gustaba trabajar en la cerillera se fue a buscar este nuevo trabajo, y ahí fue donde comenzó su carrera dentro del ramo de las refacciones. Empezó de bicicletero y le gustaba andar por toda la ciudad "*... yo me podía ir hasta donde fuera, fíjate, teníamos un cliente que estaba por el estadio Azteca y hasta allá me iba con mi bicicleta toda cargada, y no creas que iba todo despacio, al contrario, no me hacía más de hora y media...*". Un día el encargado de la refaccionaria comenzó a faltar por enfermedad, y el Sr. Cándido le dijo al Sr. Altamirano, el dueño de la refaccionaria, que le diera la oportunidad. El Sr. Altamirano contestó que el no tenía el conocimiento necesario, pero para la sorpresa del dueño el Sr. Cándido ya se sabía casi todos los catálogos, cosa que era bastante extraña pues esa era información que casi nadie tenía permitido ver.

De acuerdo con estos pequeños extractos de historia podemos observar que la vida de niño del Sr. Cándido fue llena de carencias materiales, pero incluso

también hubieron carencias afectivas, ya que fue uno de 8 hermanos en el seno de una familia con un padre dominante y golpeador. Freud nos dice que el carácter y la personalidad de un individuo se desarrolla durante la niñez, sobre todo a partir de las interacciones entre el niño y sus padres. El niño trata de maximizar el placer que las exigencias del "ello" le manifiestan y sus padres actúan como controladores o representantes de la sociedad que le imponen exigencias. Freud menciona que la personalidad del adulto ya está firmemente moldeada y cristalizada a los cinco años de edad (en Schultz y Schultz, 2002: 59). Al parecer el sueño Cándido Díaz fue salirse de ese origen, sueño que sus hermanos compartieron y cumplieron, pero sólo en principio, ya que huyeron de la casa materna y llegaron a la ciudad, pero su condición económica mejoró sino hasta que el Sr. Cándido consolidó su empresa. Entonces ayudó directamente a algunos parientes, dando cabida a tres hermanos y algunos sobrinos, y ayudando a los demás hermanos y hermanas económicamente.

Aquí lo que podemos observar es como los rasgos de personalidad se ven matizados por los rasgos situacionales que envolvieron a la niñez de cada uno de los hermanos. Habiendo tenido las mismas condiciones en general durante su niñez, cada uno de ellos tuvo diferente personalidad.

Un discípulo de Freud, Alfred Adler menciona que (en Schultz y Schultz 2002: 132) el hijo menor no enfrenta la conmoción de ser destronado como le sucede al primogénito cuando llega el segundo hijo. Este último hijo se convierte en la mascota e impulsado por la necesidad de alcanzar a los hermanos mayores se

desarrolla a una velocidad sorprendente y es más frecuente que destaque en lo que emprenda ya de adulto. El Sr. Cándido se convirtió en una persona muy disciplinada, observador, calculador, con ciertos rasgos de obsesividad en cuanto al trabajo, sumamente fraternal con sus familiares pero fundamentalmente en cuanto a lo que son cuestiones materiales. Se puede ver en la forma en la que trata a los suyos, como le cuesta trabajo exteriorizar sentimientos afectivos, sobre todo con los hermanos e hijos. A lo largo del tiempo que he conocido al Sr. Díaz , pocas veces lo he visto tener un gesto de afectividad hacia alguno de sus familiares, y es ahora que ya tiene nietos que puede verse una tenue manifestación de cariño, pero sigue siendo muy discreta.

El trabajo del Sr. Díaz como encargado de la Refaccionaria Altamirano duró aproximadamente 8 años, más los dos años que estuvo como bicicletero fueron aproximadamente 10 años, tiempo en el cual fue dando forma a su idea: tener su propia refaccionaria: *"... yo levanté muchísimo al Sr. Altamirano, si cuando se fue Jonás (el antiguo encargado) el Sr. vendía 10 mil pesos pues yo hice que eso subiera por lo menos dos veces más es decir 30 mil pesos..."*

Esto fue gracias a la perseverancia, disciplina y dedicación del Sr. Díaz, como nos cuenta su hijo David:

Cuando se enfermó el encargado de Altamirano mi papa se quedó de encargado y su hora de salida era a las 7 de la noche pero mi papá se quedaba a trabajar horas extras a veces hasta las diez de la noche, y llegaba a las 8 porque quería tener todo listo para cuando se

abriera la refaccionaria, incluso trabajaba los domingos, ...llegó a ganar en una semana lo que antes ganaría en tres.

Cuando el Sr. Díaz decide independizarse, el Sr. Altamirano le niega un préstamo para lo mismo. Obviamente el quería que no se fuera, pero el Sr. Díaz ya estaba decidido. Entonces pidió un crédito a un señor que trabajaba en una gasolinería y éste le prestó con intereses mensuales de 13%, ya que era muy difícil que alguien en esa época prestará sin avales o sin algún fiador (es curioso hacer notar que el Sr. Cándido justifica esta acción del señor que le presto con este interés voraz). Con lo que tenía ahorrado y con lo del préstamo pudo hacerse de su refaccionaria que puso en la calle de Pino muy cerca de la del Sr. Altamirano y por supuesto que todos los mecánicos lo comenzaron a buscar a él. Al poco tiempo el Sr. Altamirano quebró, puesto que sus hijos se hicieron cargo del negocio y lo desatendieron.

En sus inicios dice el Sr. Díaz "*no tenía mucha cantidad de productos pero si tenía variedad y me preocupaba por mantener surtido.*" Nos menciona David que al igual que en la refaccionaría del Altamirano aquí su papa trabajaba noche y día, aunque el Sr. Díaz dice que más , porque acá abría todos los días del año, Sólo en Navidad y año nuevo no, pero porque la gente no trabajaba, ya que si hubiera habido algún mecánico que lo hiciera, él por supuesto hubiera abierto. Incluso menciona David que había ocasiones en las que se quedaba a dormir ahí. En cuanto a la comida, esta le era llevada por sus hijos Neto y Héctor quienes en ese entonces vivían con su mamá, ya en Tlatelolco. Después, en 1972 nacería Paco,

en 1974 David, en 1977 Alejandro, en 1979 Alberto y en 1981 Rafael. Los siete hijos en total viviendo en un departamento de dos recámaras.

La concepción de familia que tenía el Sr. Díaz era algo difusa, esto sin duda, debido a lo que él tuvo como familia, donde el padre se la pasaba bebiendo y golpeándolos por cualquier motivo, a sus hijos y a la esposa. Cuando sus propios hijos eran chicos, el Sr. Díaz los procuraba con regalos que traía de sus viajes a E.U. de donde traía refacciones. Esa era una de las pocas formas en las que les manifestaba algo de aprecio, que sin lugar a dudas para él debiera de ser muy importante ya que nunca tuvo lo mismo durante la niñez.

Una vez habiendo revisado los orígenes de la refaccionaría Veracruz pero sobre todo los orígenes de su elemento más importante el DD, hablaremos sobre las diferentes habilidades que el personaje analizado posee y que sin lugar a dudas repercuten directamente en la organización de manera directa e indirecta.

Según Robert Katz (en Robbins 1999: 6) existen tres habilidades básicas de todo gerente que para nuestros fines se pueden homologar con las habilidades de un pequeño empresario; estas son: *Habilidades técnicas, humanas y conceptuales*.

Habilidades Técnicas. Encontramos que básicamente se refieren a las habilidades que contienen el conocimiento especializado o la experiencia "capacidad para utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para cumplir tareas específicas de acuerdo con su instrucción, experiencia y

educación" (Chiavenato2000: 4). En este caso se trata de la capacidad que tiene el Sr. Díaz por su conocimiento del mundo refaccionario en general. Por ejemplo , veíamos que cuando se presentó la oportunidad de suplir al encargado de la refaccionaria Altamirano, el Sr. Díaz ya había estudiado los catálogos de refacciones a los que pocos podían tener acceso, lo que le permitió subir en el escalafón de su organización. Con el transcurrir del tiempo este conocimiento se vuelve fundamental ya que las refacciones son cada vez más complejas, tal y como nos comentaba David:

...de tres o cuatro marcas de baleros que habría en los años 50's ahora encuentras como 80, hay refacciones chinas, taiwanesas, japonesas, hay baleros rumanos, taiwaneses, checoslovacos, gringos, alemanes, brasileños, ...antes la gente quería puros carros grandes pero ahora todos quieren compactos y esos carros ahora tienen las refacciones específicas de cada modelo, entonces encuentras que bombas de gasolina ahora usan diferentes los Volkswagen que los Chevy por ejemplo, otra usan los Ford y otra los Honda y así, ahora necesitas tener de cada cosa un montón de marcas, porque también para cada refacción hay una barata una mediana y una cara, entonces por ejemplo Héctor quiere tener una de cada una para no dejar ir al cliente y así tu siempre preguntas la nacional ó la coreana ó la alemana etcétera.

Según el Sr. Díaz son los mismos proveedores los que te van dando a conocer nuevas refacciones, pero sobre todo son los clientes, ya que cada vez que se solicita una refacción que nunca se ha vendido se tiene que hacer una anotación para mandarla pedir, y suele suceder que esa refacción sólo la tienen en la agencia, y en ocasiones ni siquiera ahí.

Habilidades Humanas. *Son aquellas que demuestran la capacidad de discernimiento para trabajar con personas, comunicarse, y comprender sus actitudes y motivaciones, y aplicar un liderazgo eficaz.* (Chiavenato 2000: 4). El liderazgo del Sr. Díaz es reconocido por todos los que actúan en su organización, incluyendo los hijos. En un principio su objetivo marcó las pautas a seguir, él tenía que poner su refaccionaría y una vez trabajando esta, hacer todo lo posible y hasta lo imposible por consolidarla. De esta manera su liderazgo podría decirse que estaba marcado por la pauta más importante que era el TRABAJAR Y TRABAJAR, como el caballo del libro de *Rebelión en la Granja* de Orwell⁷. Tenemos que mencionar algo a este respecto, que es fundamental según el Sr. Díaz para obtener el éxito y es lo siguiente. El menciona que los clientes siempre van a venir a buscar aunque sea una vez, dependiendo de tres factores uno va a hacer que regresen. Estos tres factores son.

1. **por el trato**, si tu tratas bien a los clientes ellos siempre van a regresar para ver una cara amiga
2. **por el precio**. Ahora más que antes, menciona el Sr. Díaz, los clientes buscan precio, y ahora se puede dar, ya que existen, como mencionamos antes, diferentes opciones. Casi siempre encontramos una pieza oriental que puede ser coreana , china o las mexicanas como las más baratas, y por el contrario las gringas y alemanas como las originales y por supuesto las más caras

3. **por el surtido.** Si tu vas a la refaccionaria y encuentras que tienen varias opciones para una misma refacción puedes escoger y eso te da confianza, así no sólo en el precio sino en diferentes calidades.

De tal suerte que su trato con las personas siempre está dado en función del trabajo, y esto hay que hacerlo notar, ya que el Sr. Díaz no es muy efusivo en su forma de ser. Su carácter es más bien reservado y difícilmente se logra entablar una amistad con él. Por lo tanto, podríamos deducir que en realidad la gente que son sus clientes no lo aprecian por sus dotes humanistas, sino por los precios que da y sobre todo por el servicio, ya que un cliente exigente de etapa postmoderna (Hammer y Champy 1994 p.21) se fija en estos elementos y los tiene en un alto valor, por lo que cabría preguntarse a que se refiere con buen trato el Sr. Díaz, ya que lo que pudimos observar al estar en la organización es que a todos los clientes se les trata igual y no se nota diferencia alguna con la atención en otras refaccionarias que conocemos o incluso en otras organizaciones donde la atención a los clientes tenga los mismos principios. Nos menciona su hijo David que, en general, el Sr. Cándido no tiene muchos amigos y su relación incluso con sus hermanos esta en función del trabajo. El tiene una forma de trabajar y no acepta que no se haga a su modo.

⁷ En el libro de George Orwell después de apoderarse de la granja los animales comienzan a tener problemas y el caballo que lo único que sabía hacer era trabajar, ante cualquier contradicción o dilema decía pues yo

En una ocasión tuvo problemas con su hermano Ramón por la forma en como trabajaba, ya que al hermano le parecía obsesivo su modo de hacerlo por lo que le reclamaba que le pidiera tanto esfuerzo. Entonces el Sr. Cándido se enojó y le dijo que así se hacía porque ese era su negocio y que si no le gustaba se podía ir, por lo que el hermano Ramón desapareció de la escena durante algunos años, pero al final volvió y ahora sigue trabajando con el Sr. Díaz, pero sujetándose a las reglas . Ello comprueba que la eficacia la posee sólo uno de los elementos de la familia Díaz, ya que el hermano no pudo subsistir o por lo menos de la forma como lo hacía trabajando para su hermano Cándido. David, el hijo del Sr. Díaz, comenta que es porque es muy flojo y no atiende el negocio como se debe, o sea como lo hace su papa.

Habilidades Conceptuales. Capacidad para comprender la complejidad total de la organización y la adaptación del comportamiento de la persona dentro de aquella. Esta habilidad permite que la persona actúe de acuerdo con los objetivos de la organización y no sólo según los objetivos y las necesidades de su departamento.(idem : 4)

El Sr. Cándido dice que el trabajo siempre remunera a aquél que lo efectúa. Sin embargo no sólo basta con trabajar mucho, sino que también hay que planear, dirigir, organizar y controlar dicho trabajo, de tal suerte que todo este ordenado para producir ciertos resultados. El Sr. Díaz tuvo una infancia de carencias y vastas necesidades, pero esto por si sólo no debiera garantizar los conocimientos

puedo trabajar más y más y llegó el momento en que ante tantos problemas reventó.

que él tuvo para salir adelante de una forma distinta por ejemplo a la de sus hermanos que tuvieron las mismas carencias. La conclusión de que teniendo más surtido, mejor precio y buen trato es sin lugar a dudas esta es una máxima que cualquier persona puede conocer, pero el aplicarlo es lo interesante, y el como llegó a hacerlo es a lo que nos referimos. Sin lugar a dudas su planeación, dirección, organización y control fueron racionalmente hablando exitosos, pero lo que lo llevó a que esto fuera así podría estar sustentado en características personales más profundas, por ejemplo: firmeza, su tesón, su responsabilidad, su dedicación y sobre todo sus ganas de triunfar. Una anécdota singular sobre la personalidad del Sr. Díaz es aquella que nos contó David sobre los zapatos de su papa:

... mi papa llegaba a la casa diario y lo primero que hacia era cenar, después se sentaba en la sala y se quitaba los zapatos, entonces procedía a limpiarlos con un cepillito y una toallita para después bolearlos cuidadosamente , por último les metía periódico y luego los metía debajo de su cama, esto le permitió que esos zapatos le duraran once años.

Cuando el Sr. Díaz comenzó su refaccionaria él mismo hizo todos sus muebles. El atendía, compraba, pagaba, etcétera; no podía ser de otra forma pues no tenía empleados, poco a poco se fue haciendo de un know How que le pareció adecuado, combinando un poco de la experiencia que vió en muchos lados y así nació su manera de administrar. Destacando dos de los rasgos de personalidad

que tiene el Sr. Díaz, la disciplina, y la dedicación, sobre los otros, podemos pensar que son los que ayudan en mayor medida a que su empresa sea exitosa. Por ejemplo, el Sr. Díaz siempre tuvo la disciplina de apuntar todo lo que en un día se vendía y al día siguiente sin falla volverlo a reponer, todo ello con una precisión de días, meses y años como una máquina, esto según su hijo David permitía que nunca faltará nada en su refaccionaria. Así mismo tuvo la disciplina de siempre ahorrar el 70% de sus ganancias y siempre gastar sólo el 30% no importando las necesidades que se tuvieran. Se podría decir que las necesidades estaban en función de ese 30% y no al revés. Esto por supuesto hizo que en un momento dado tuviese mucho capital ahorrado y por otro lado muchas carencias en su casa donde había 7 hijos y una esposa. Pero hoy preguntándole a su hijo David que opina de esto el menciona que fue gracias a estas carencias que tuvieron, que ellos no se convirtieron en unos buenos para nada como los hijos de Altamirano que cuando tuvieron que trabajar no supieron como hacerlo y quebraron el negocio del papa y se acabaron el dinero. Es notable ver como las condiciones austeras en las que vivía la familia Díaz permanecen en la casa del Sr. Díaz, pero no en la de los hijos quienes en su casa muestran las carencias que tuvieron cuando chicos, dándose muchos lujos ahora, ya que su papa los limitó por su afán de ahorrar.

Las habilidades conceptuales exigen la detección de problemas por parte de los administradores o en este caso del DD, para encontrar las alternativas que los corrijan y elegir la mejor. En este caso la obtención de dichas habilidades fue en gran medida fruto de la experiencia en otros trabajos que el Sr. Díaz tuvo,

principalmente en el realizado con el Sr. Altamirano, ya que ahí pudo comprobar la utilidad de dicha concepción del mundo en una forma conductista de causa efecto, ya que descubrió que al trabajar más tiempo ganaba más dinero, pero también sabía que debía existir una oferta óptima de productos que satisficieran las demandas de los clientes. Al preguntarle al Sr. Díaz sobre el mercado en el cual se encuentra inserta su organización, él reconoce que es grande y óptimo y la forma en la que llegó a él es totalmente fortuita, ya que en un principio su sueño siempre fue tener una tienda de abarrotes. Aunque el reconocimiento que el Sr. Díaz hace de su mercado es importante, su éxito lo atribuye más a su participación personal como Dirigente Dueño, es decir a sus capacidades. Sin embargo aquí tenemos que hacer la distinción en cuanto a estas cuestiones, ya que la importancia del mercado en este sector es fundamental, tratándose de un mercado amplio que comparte las dos formas que existen de mercado el de mercado industrial y de consumidor, es decir el mercado de las refacciones automotrices es el consumidor final y el sector industrial, ya que el automóvil es un bien de consumo pero también un instrumento de trabajo (Kotler, 1985: 69) lo que lo convierte en un excelente nicho de oportunidades. Claro está que esto por si mismo no es factor único que garantice el éxito, pero si tienen una gran relevancia.

A estas habilidades hay que añadir que el Sr. Cándido no toma y no fuma, siempre ha comido en sus horas habituales con una puntualidad sorprendente. No come carne de puerco y tampoco mariscos que no tengan bien identificada la fuente de donde provienen. Tampoco come en la calle a menos que compruebe que los alimentos están muy limpios, y siempre prefiere comer en casa donde su mujer le

prepara una comida balanceada. Esto nos confirma tan sólo la disciplina que este dirigente dueño tiene.

De acuerdo a la tipología que hace Maslow sobre la motivación de los seres humanos (Chiavenato 1999: 569), se deben de cubrir las primeras necesidades para poder acceder a las siguientes etapas, es decir, de la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad se pasa a las de pertenencia y amor, reconocimiento y a la de realización del ego.

El hecho de que el Sr. Cándido haya sufrido de carencias importantes cuando era niño le marcó de tal forma que su principal motivación siempre está encaminada a que los primeros dos elementos no falten dentro de su familia.

En apariencia las cuestiones de pertenencia, amor, reconocimiento y realización del ego no son importantes para él, sin embargo creemos que en el fondo si se encuentran presentes, y es la personalidad discreta del Sr. Díaz lo que no permite que afloren de una manera más visual estos rasgos. Pero insistimos que es determinante para nuestro caso las carencias que de niño tuvo, de tal suerte que ahora no considera tan importantes las otras, y tan es así que vive de una manera modesta y no hace uso de su dinero para extravagancias, digamos que su mayor extravagancia es el ahorro.

El trabajo le ha permitido subsanar algunas de las heridas que dejaron las malas condiciones de vida en las que vivió cuando chico, así que cuando tuvo el dinero

suficiente siente la necesidad de rescatar a sus hermanos. El nos dice *"el ayudar a mis hermanos era una de mis metas; mi hermana Ofelia que junto con mi mama se preocupaba por mi cuando era chico pues tenía muchas carencias cuando viene a vivir a México"* . A esta hermana el Sr. Díaz le ayudó económicamente en cuanto pudo, pero nunca la instaló en la refaccionaría o le dio trabajo, tan sólo en ocasiones se iba a ayudarles en la casa en cuestiones domésticas, pero nunca se incorporó al negocio de su hermano.

Un rasgo que es importante resaltar es el periodo en el que ya que la refaccionaria estaba consolidada y los hijos grandes, el Sr. Díaz decide hacer una repartición de bienes. Nos dice que se debió principalmente a que Héctor el hermano mayor había terminado su carrera y que podía hacerse cargo del negocio, pero a los demás les debía recompensar de alguna forma.

Decide entonces dejar en manos de Héctor la refaccionaría, dedicándose el a viajar y a buscar oportunidades de negocio, más por hobby que por necesidad según nos cuenta *" yo quería descansar un poco, además Héctor, Neto, Paco e incluso David ya estaban en condiciones de trabajar por su cuenta, y si algo necesitaban ahí estaba la refaccionaría y Héctor sabía que sus hermanos tenían tanto derecho como él, de hecho la refaccionaria fue puesta a nombre de Alberto..."* uno de los más chicos. De tal suerte que a Neto le dio 400 mil pesos para poner su propio negocio y lo mismo hizo por Paco, a David le condonó un adeudo de 300 mil que tenía con él, de cuando puso su propia refaccionaría de autopartes eléctricas y a Héctor le dejó el manejo de la empresa con las

responsabilidades de dar mesada a sus otros tres hermanos más chicos: Alejandro, Alberto y Rafael.

Pareciera como si se fuera a dar una sucesión pero esto no fue así. Aunque duró casi cinco años el manejo que Héctor tuvo de la refaccionaría en realidad nunca estuvo completamente en sus manos, ya que cada vez que él estaba ahí iba a supervisar que las cosas siguieran como las había dejado. Las conclusiones siempre eran las mismas, que Héctor no sabía manejar a la empresa, que le debían mucho dinero, que los empleados estaban muy consentidos, etcétera.

En realidad lo que él quería era no apartarse de la organización, ya que, como nos cuenta David:

...mi papá regresó a hacerse cargo totalmente de la refaccionaría porque dice que Héctor es dejado, y es que revisó la cobranza y vió que le debían como trescientos mil pesos, pero yo me acuerdo que a mi papa le debían igual, incluso una vez le quedaron a deber de los talleres de la SEP y de la Coca Cola como un millón de pesos.

Con lo que se comprueba que la pequeña empresa está dominada por la imposición del poder de un sólo hombre, el dueño que en este caso es el Sr. Díaz (Sainsaulieu, 1992: 150), quién al ver que su coto de poder estaba siendo usurpado por alguien, aunque fuera su propio hijo, regresa para demostrar más a los demás que a sí mismo que él es el verdadero dueño.

Esta es una de las acciones que en apariencia no tendría lógica racional, ya que, por lo que pudimos observar, el desempeño del hijo mayor siempre fue bueno e incluso las relaciones entre los trabajadores parecían haberse relajado un poco más con su gestión. Por ejemplo al platicar con los trabajadores sobre esta situación, de cuando se aparecía el Sr. Cándido, ellos mencionaban que no les gustaba que el Sr. Cándido, "Don Candí" como lo llaman, apareciera porque " los estaba regañe y regañe". En una ocasión que llegó de viaje, un sábado que es el día de pago, los reunió a todos y les preguntó sobre su trabajo, a cada uno le pidió cuentas sobre sus actividades y por supuesto fueron pocos los que no recibieron un regaño; ese día se lavó cada rincón de la refaccionaría y el edificio, se resanó la banqueta de afuera de la refaccionaría, cosa que él nunca había hecho, ya que según David ésta estaba así desde antes de que le dejara todo a Héctor, se hicieron inventarios, revisiones de arqueo de cuentas de banco, de pedidos etcétera. todo para que al final se volviera a ir al siguiente lunes. Esto en apariencia sólo puede tener una explicación: fue una especie de demostración de poder.

Los autores de la motivación hablan de que la proyección de las necesidades puede variar , no por su satisfacción o la falta de ella sino por la influencia de los roles cambiantes y el envejecimiento (Brown 1984: 150). A diferencia de los trabajadores el Sr. Cándido encuentra la mayor parte de las satisfacciones de su vida dentro de la organización. Los trabajadores cuando tienen buenas ganancias con sus trabajos obtienen la satisfacción fuera de sus vida laborales, y esto puede ser un mecanismo de defensa del trabajador consciente o inconsciente que lo

protege de las condiciones de trabajo intolerables, pero en el caso del D-D el alejarse de su organización resulta una pérdida muy grande que, como lo pudimos ver con el Sr. Cándido, no estuvo dispuesto a tolerar.

Por el contrario, al hablar con Héctor muestra su inconformidad, pero no encuentra motivo para el comportamiento del padre, piensa que su padre ya está un poco grande y esas son actitudes que el le llama "Chochea", él dice:

*...que si la refaccionaría está funcionando bien por qué tiene que venir a molestar a todos, si todos están haciendo su trabajo bien, ni que el fuera un tonto para no darse cuenta de que algún trabajador no hace bien su trabajo...
"que más quiere mi padre, si las cuentas están bien, cada mes le deposito lo que me dijo, las ventas están bien, no lo entiendo.*

Esta situación resulta importante porque ahora el que ve acotado su poder es Héctor, que ante dicha imposición por parte del padre se conflictúa. Hoy su poder está acotado y aunque en cuestiones monetarias no tiene problema, se siente mal. Pensar que ahora puede tener tiempo para su vida, ya que antes la refaccionaría le exigía mucho tiempo, no es motivo para alegrarlo, por el contrario se nota su molestia.

Por otro lado los hermanos están contentos con el regreso del padre. Veían como una especie de usurpador a su hermano lo que se convirtió en una lucha de poder

intrafamiliar que con el advenimiento del padre a su rol principal se vuelve a regularizar.

Implementos de tipo estratégico en la Refaccionaria Veracruz

En la planeación estratégica (Chiavenato, 1999: 419) la empresa o el empresario elige de entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente es una planeación global a largo plazo y debe verse como un medio y no como un fin.

Cuando el Sr. Díaz comienza su negocio implementó varias estrategias que le permitieran sobrevivir y desarrollarse, ya hemos visto cuales son algunas de ellas. Sin embargo con el paso del tiempo estas estrategias de alguna manera se convirtieron en fines y no en medios, ya que cuando se alcanzó el objetivo el Sr. Díaz se puede decir que no se percató de ello, es decir, no hizo una readaptación de los medios para alcanzar nuevos fines.

Esto es algo que regularmente sucede con los pequeños empresarios exitosos. Su modelo de estrategia siempre es el emergente (Mintzberg 1998: 169), y tan sólo cuando comienzan el negocio realizan una planeación estratégica. Para Schumpeter lo que explica la conducta del empresario no es el hecho de llevar al máximo las ganancias sino más bien los intentos de lograrlo, esto en su famosa noción de *destrucción creativa*, esto se refiere a que existe cierta actitud en aquellas personas con carácter emprendedor que siempre están buscando el

generar nuevas oportunidades de negocio, incluso arriesgando lo construido durante cierto tiempo en el que ya lograron el éxito. (Schumpeter, 1971) sin embargo al hablar con el Sr. Díaz y preguntarle por su formulación de estrategias, nos contesta que son las que instituyo en un principio:

Ahorrar 70 % y gastar 30%

Trabajar todos los días del año.

Dar buen precio, buen servicio y buena calidad

Ser disciplinado en todo ello, etc.

Estas estrategias fueron las que consiguieron que la organización no sólo subsistiera, sino que comenzara a ser exitosa. Sin embargo el éxito fue tal que el Sr. Díaz las instituyó como políticas que más bien ahora parecieran fines en si mismos, es decir, ahora el Sr. Díaz aplica todos sus esfuerzos en que estas políticas se respeten.

Se llega a una especie de congelamiento en el que dichas estrategias no son modificadas y las estrategias y tácticas que pudieran aparecer son de carácter emergente, Amar Bhide (en Mintzberg 1998: 177) en una entrevista a empresarios encontró que la mayoría de ellos no se preocupaba por planear dice:

Muchos empresarios tienen buenas razones para no molestarse en formular planes, prosperan en industrias que cambian rápidamente y en nichos que tienden a disuadir a las

compañías establecidas. Y bajo estas condiciones fluidas, la capacidad para dejarse llevar por la corriente es mucho más importante que una planificación minuciosa...

Cuando al Sr. Díaz le preguntamos por ejemplo si ha implementado alguna estrategia para crecer o abarcar nuevos mercados, lo tiene que pensar un poco y no sabe que contestar, pero si le preguntamos, por qué compró algunas de las refaccionarias que quebraron en la crisis del 87 nos menciona que fue porque conocía a algunos de ellos y se las ofrecieron a buen precio, lo cual nos indica que simplemente aprovecho su condición de capitalista, compro y vendió a buen precio.

Y aprovechando este pasaje que nos habla de la crisis de 1987, le preguntamos al Sr. Díaz por qué no le afectó tanto como a otros y nos responde que fue debido a que el no compra a crédito, *"los otros tuvieron problemas porque las refacciones se compran a crédito y en dólares, lo cual les rompió el esquema sus deudas se duplicaron y no pudieron pagar, yo nunca compro a crédito y menos en dólares"* este tipo de eventos refuerzan las ideas que en principio fueron estrategias, que ahora son políticas y pudiera decirse incluso que constituyen fines en si mismos.

En este caso, se refiere a la estrategia que tenía al comenzar con su refaccionaría de no deberle a nadie, pagar siempre de contado a los proveedores para que ellos garantizaran el mejor precio.

Los trabajadores a manera de engranaje se sujetan a las disposiciones del Sr. Díaz y el poco rango de acción que poseen esta limitado por la reglamentación que el Sr. Cándido estipuló desde un principio y en la cual todos se mueven, teniendo como supervisores a los hijos y demás familiares, quienes no obstante estar bajo la misma reglamentación, también se encargan de hacer cumplir los deberes en la forma como fueron creados por el Sr. Díaz.

B. LA ORGANIZACIÓN DE LA REFACCIONARIA VERACRUZ

Estas cualidades que tiene el Sr. Cándido fueron vaciadas en su organización, y estas mismas características fundamentaron y matizaron el comportamiento organizacional de la Refaccionaria Veracruz. Todos y cada uno de los movimientos que se realizaban en la misma eran creados, supervisados y controlados por el Sr. Cándido. Cada trabajador que fue contratando fue capacitado y motivado para actuar como el Sr. Cándido actuaba cuando empezó.

La contabilidad se la dejó a su hermano mayor, Clemente, quién es también muy estricto con el orden; él se encarga de registrar todos los faltantes y hacer los pedidos correspondientes a los proveedores, pero el proceso fue creado por el Sr. Díaz. Este les mostró que cada venta nueva que se hacía debía registrarse para que al final del día se hiciera un balance tipo inventario y al día siguiente se hicieran los pedidos correspondientes. El mismo determinó el stock de cada una de las refacciones y día con día checaba que éste estuviera completo.

La forma en como se va conformando el grupo y la organización misma está determinado por las exigencias siempre presentes del Sr. Cándido quién trajo a los hermanos uno a uno para que trabajaran con él, a excepción de un hermano que siempre permanece Tuxpan y nunca trabajó. Las dos hermanas nunca entraron a la organización pero también recibían beneficios de la misma por medio de dádivas que para con ellas tenía el Sr. Cándido regularmente.

Nos cuenta David acerca de cómo era el carácter de su papa cuando él era chico y asistía a la refaccionaría para trabajar:

...no podías tener las manos en las bolsas o sin hacer nada, no podías recargarte en el mostrador con los codos, tenías que estar derecho enfrente del mostrador esperando que llegaran los clientes, había que barrer y trapear diario, tener la casa limpia. Y al final del día se revisaban las notas, se acomodaban por numeración, iba checando una por una, después se engrapaban y se checaban los blocks, si se acababan dos o tres blocks se checaban una por una las notas para ver que no faltara ninguna y hacer los pedidos de refacciones para el otro día.

De esta manera el ambiente de la Refaccionaría Veracruz estaba determinado por el estado de ánimo del Sr. Cándido.

El área de influencia del DD de una pequeña empresa está dominada según Fred Luthans y asociados⁸ (Robbins, 1999: 6) por cuatro actividades, mismas que determinan el comportamiento de la organización en su conjunto. Dichas actividades gerenciales son:

1. Gerencia tradicional. Toma de decisiones, planeación y control
2. Comunicación. Intercambio de información
3. Recursos Humanos
4. Fomento de red social.

⁸ Fred Luthans y asociados realizaron un estudio en más de 450 gerentes para encontrar las actividades con los que ellos estaban comprometidos.

Cada uno de estos elementos sin lugar a dudas se encuentran en toda organización y la forma en que se hace determina no sólo el comportamiento de la organización misma sino el comportamiento social de cada uno de los individuos que la componen. Existen rasgos comunes en la especie humana que todo ser humano posee, uno de ellos es el comportamiento dirigido al logro de objetivos en la medida que los miembros de la especie humana buscan satisfacer sus necesidades. Al mismo tiempo cada humano es particular producto de una combinación única de factores genéticos y ambientales (Tyson, 1989: 16) Los factores diversificadores de la herencia y del ambiente producen individuos únicos, lo cual tiene consecuencias importantes.

Como resultado de las influencias sociales adquirimos actitudes, valores y expectativas que dan forma a nuestro comportamiento hacia los demás y afectan fuertemente los juicios y las decisiones sobre los objetivos que perseguimos. Cuando nuestras creencias carecen de una base racional, se pueden describir como prejuicios.

La condición de similitud humana y las diferencias individuales, tiene un peso específico en la problemática de las relaciones interpersonales y, por ende, en la administración de personal (Tyson, 1989: 17). Cuando el Sr. Cándido muestra la forma en cómo deben hacerse las cosas no sólo lo hace para con el trabajo, él siempre está dando consejos sobre el ahorro, sobre la disciplina diaria al levantarse, al estudiar, etcétera. El caso del Sr. Alvarez, es una muestra de la

filosofía de vida que el Sr. Cándido tiene y que todos los demás, trabajadores, familia y gente que convive con él pudo comprobar. El Sr. Alvarez era el proveedor más importante de refaccionaría Altamirano, él no era dueño de la empresa pero sí era su mejor vendedor, de tal forma que cuando el Sr. Cándido puso su propia refaccionaría el Sr. Alvarez le comenzó a ayudar con algunos precios, pero sobre todo dándole un poco de crédito en refacciones, cosa que en ese entonces nadie hacía. De tal suerte que cuando este señor envejece se queda sin familia y después sin trabajo, pero para estas fechas el Sr. Cándido ya tenía éxito y se hizo cargo de su manutención, dándole un cuartito que le rentaba en un edificio contiguo a la refaccionaría y ayudándole para sus comidas. Después de algunos años el Sr. Alvarez fue enfermado y un día murió en su cama del cuarto que el Sr. Cándido le prestó. Entonces el Sr. Cándido se hizo cargo del entierro y demás trámites. Después de algunos días mandó a su hijo Alejandro a limpiar el cuarto y cuando estaba deshaciendo la cama se encontró con un paquete inesperado, se trataba de una bolsa de dinero que el Sr. Alvarez escondió dentro del colchón con aproximadamente 500 mil pesos.

Como esta experiencia le pasaron varias al Sr. Cándido quién piensa que el obrar bien siempre debe ser la fórmula para vivir y que sin lugar a dudas la vida o Dios o quien sea le retribuye a uno. Aunque no cree en Dios piensa que la bondad es una característica que todo ser humano debe tener, por ello ha ordenado que todo miembro de su familia sea cercano o lejano debe ser ayudado por sus hijos siempre y cuando lo solicite, "todo familiar que necesite que se le ayude tiene que ser ayudado, sobre todo en cuestiones de escuela, porque para cosas de dinero

no es muy fácil, es decir para irle a pedir dinero prestado y esas cosas, pero con una buena razón lo hace. De esta manera los hijos de su hermano Ramón, de su hermano Clemente y muchas otras personas han recibido apoyo de la Refaccionaria Veracruz para terminar una carrera.

De alguna manera el Sr. Díaz no se quita el estigma de lo sobrenatural, él piensa que es en parte gracias a una fuerza externa superior que le va bien, o que le ayuda a que le vaya bien, lo que resulta en actos de altruismo permanentes. Es una forma de estar bien consigo mismo y podría decirse de no estar seguro si es gracias a él que su negocio marcha bien o es gracias a su comportamiento.

Esto mismo lo aplica David, quien es igual con sus trabajadores, a quienes trata benevolentemente y en ocasiones les ha pagado la escuela. Menciona el caso de un muchacho que habitaba el departamento 8 de su edificio junto con su madre, quien entró a estudiar al Politécnico y David le daba semanalmente dinero para sus libros y para sus pasajes hasta que terminó la escuela no obstante que su madre tenía problemas con su papá. A esta señora el Sr. Cándido le ayudo porque un día se quedó sin trabajo y le fue a pedir ayuda, el Sr. Cándido le prestó el departamento y la ayudo económicamente por algún tiempo, pero la señora se volvió apática y después de cuatro años cuando ya tenía trabajo y estaba segura el Sr. Díaz le pidió que por favor le pagara una renta o que buscara otro departamento y que él no le cobraría nada por los años que le prestó aquel ni por el dinero, pero la señora no lo quiso hacer e incluso metió pleito legal, a lo que por

supuesto el Sr. Cándido respondió indignado, echándola del edificio después de algunos trámites legales.

La herencia cultural de ayuda al prójimo perdura en los hijos del Sr. Díaz, y la razón fundamental es que a ellos les va bien si ayudan. Aunque ninguno de ellos creen en Dios de una forma circunscrita a alguna religión, sí creen en algo que no pueden explicar.

Ahora haremos una categorización con los puntos de Luthans aplicados en nuestra organización.

Gerencia tradicional.

Toma de decisiones. Toda actividad dentro de una organización abarca dos cuestiones fundamentales, resolver y hacer. Se piensa que la forma de resolver se limita al establecimiento de políticas, sin embargo el proceso decisorio no se termina al formular dichas políticas sino que continúa por siempre dentro de la organización (Simon, 1988: 3), es decir, que al determinar la forma en como se deben de llevar a cabo las cosas dentro de una organización no se está terminando con el trabajo de cómo se debe operar, ya que las situaciones diarias requieren de modificaciones a algunas de las políticas establecidas.

Dicho proceso decisorio está limitado en este caso a las decisiones del Sr. Cándido quien determinó desde un principio las estrategias que se convertirían

después en las políticas generales que marcarán su organización entre las que están:

Administrativas.

- Hacer un arqueo de inventario diariamente para determinar las refacciones que se habrán de pedir al día siguiente
- Respetar los horarios de trabajo
- Todos y cada uno de sus hijos deberán aprender el oficio
- Todo el dinero que se recaude diariamente deberá ser depositado en el banco al otro día
- Cada gasto deberá ser comprobado
- A los proveedores se les paga de contado siempre y cuando garanticen el mejor precio.
- Si se da crédito y el pago de contado no mejora el mismo entonces se aprovecha el crédito

Mercadológicas

- Buscar al mejor proveedor en cuanto a precio se refiere así sea por diez centavos.
- Nunca negar una refacción, si en ese momento no se encuentra en existencia, se consigue en otra refaccionaria aunque no se le gane nada y se negocia con el cliente el lugar a donde se le va a enviar, que por lo general se trata de un taller mecánico

- Nunca dejar a un cliente esperando, ellos son primero y nadie puede estar desocupado si un cliente está en el mostrador.

De alguna manera las decisiones diarias se vuelven más fáciles al existir políticas como éstas, que aún sin estar formalizadas en un papel todos entienden que existen y se transmiten por medio de palabras.

Planeación En este tipo de organización la planeación no constituye como en una empresa grande una actividad deliberada. El Sr. Cándido a lo largo de su experiencia como trabajador fue viendo lo que necesitaba una empresa para existir y así lo aplicó en la suya. Cuestiones como ahorrar el 70 % de las utilidades, no importando las carencias o necesidades que existieran, son políticas que el utilizó para planear su futuro. El un día decidió que para que su Refaccionaría pudiera ser exitosa necesitaba ahorrar, trabajar mucho , ser disciplinado y tratar bien a los clientes. Con estas cuatro premisas era casi imposible que no le fuera bien y así fue, ya que el mercado de las refacciones siempre iba a estar sano y lo único que se necesita es una buena gestión (administrativa y mercadológica).

De esta manera la planeación del Sr. Cándido fue empírica pero muy eficiente y con el transcurrir de los años pudo comprobar que en algunos negocios esta misma formula no funciona. Por ejemplo en un negocio que hizo con un amigo en Texas donde pusieron un Restaurante de comida mexicana y cada uno invirtió dos millones de dólares, y no les fue bien. Pero podría decirse que ahora faltaron

muchos de los atributos que él tuvo en su primera organización. Lo que podría conocerse como control.

Control. Esta al parecer es una de las actividades clave en el éxito del Sr. Díaz ya que su forma de idear la organización siempre se ha mantenido y su control siempre pudo estar presente. Al tratarse de una empresa pequeña en la que comenzó solo con su sobrino Clemente y sus hijos Neto y Héctor, el Sr. Cándido fue viendo como sus planes se volvían acciones y estas acciones eran controladas por él mismo. Cada una de las actividades que se realizaban dentro de la refaccionaría eran supervisadas por él y mostraba a los empleados la forma en como se debían de hacer cosas. De cada uno de los empleados que fueron llegando, el Sr. Díaz en persona se hizo cargo y así Clemente, Víctor, Saúl, y después los que fueron llegando comenzaron tal y como el Sr. Cándido quiso que fueran.

Estamos, sin lugar a dudas, ante un caso de isomorfismo mimético y normativo, Powel y DiMaggio (Lucas, 2002)hablan de cómo las organizaciones tienden a parecerse más entre sí, y al parecer en nuestra organización éste es el caso. Es muy común ver sistemas similares de administración en las refaccionarías de autopartes y aunque habría que ir de una en una revisando tales sistemas, a simple vista hemos podido ver como se parecen. Esto se debe a que cada una de ellas ha tenido un proceso de creación similar a la del Sr. Díaz, es decir, algún empleado o familiar de un dueño de alguna refaccionaria decide poner el mismo negocio, de tal forma que copia todos y cada uno de los procesos, prácticas,

políticas y modos de actuación, y aunque existen diferencias en la gestión de cada DD, sin lugar a dudas la esencia es la misma.

El isomorfismo mimético se realiza según Powell y DiMaggio por la imitación de las maneras de hacer de otras organizaciones de su mismo ámbito que ya han tenido éxito y que son consideradas como legítimas, aunque la relación entre el modelo imitado y sus propios fines y objetivos no esté claramente identificada. En este caso el Sr. Díaz copió los procesos que observó en la refaccionaría del Sr. Altamirano y lo que aportó de su parte fue la disciplina, podríamos decir que en un 80% los procesos que se vivieron en la Refaccionaría Altamirano fueron aplicados en la refaccionaría Veracruz.

David menciona "casi todas las refaccionarias trabajan de manera similar, la forma de trabajo es muy parecida porque muchos son extrabajadores de otras refaccionarias, como el caso de mi papa o mi tío o el de Arturo González quien también trabajo con Altamirano y luego puso su refaccionaría.

Sin embargo las capacidades del Sr. Díaz se han visto cuestionadas por el fracaso de algunos otros negocios en los que ha participado. En todos los otros negocios que el Sr. Díaz intentó se puede decir que fracasó, y al preguntarnos el porqué de esto David contesta que fue debido a la gente, ya que en uno o en otro caso fue la familia o algún amigo el que lo impulsaba a invertir, y casi siempre fue en negocios donde el no conocía el know how. Pero menciona que también que el empuje y control que el Sr. Díaz tuvo para con su organización en un principio

nunca lo puso de igual forma en ninguna de sus otras odiseas. Esto no lo podremos comprobar porque dichas organizaciones ya no existen. ¿Esa forma de trabajar obsesiva, esa forma de cuidar los detalles personalmente y de dirigir actividades fue clave para que un negocio fuera exitoso y para que otro no lo fuera? ¿el mercado en el que se encontraban insertos tuvo algo que ver en el fracaso? ¿Quizá fue la falta del conocimiento en carne propia de los procesos de negocios similares para copiarlo como lo hizo con la refaccionaría Altamirano?.

David piensa que de haber tenido la fuerza y vigor de los años de inicio de la Refaccionaria Veracruz cualquier negocio hubiera triunfado porque el cuidó que lo que ideó o planeo de determinada manera fuera realizado así y no de otra manera, como ocurrió en muchos de los negocios que después intentó. Por ejemplo en el último negocio que intentó que era este restaurante en Texas, si el hubiera estado joven, y si hubiera trabajado antes en un restaurante y sobre todo en un restaurante en Estados Unidos, pues las cosas hubieran podido estar mejor.

Pero al hablar de este fracaso, el Sr. Díaz se disculpa un poco mencionando que ahora renta el lugar y si las ganancias no son de ninguna manera las esperadas en un principio con el negocio del restaurante, ahora por lo menos no le representan pérdidas, ya que el terreno lo tiene y la renta que le dan es suficiente para mantener su dinero invertido con utilidades superiores a la de los instrumentos de inversión privada que existen tanto en E.U. como en México. De esta manera observamos la forma en la que el control de la inversión continua operando en la mente del Sr. Díaz, quien al parecer tenía un plan B que aplicar en

el riesgo de inversión que realizó. Al preguntarle al Sr. Díaz sobre estos riesgos, él menciona que siempre existe la posibilidad de fracaso, por lo que hay que asegurar parte de la inversión con bienes inmuebles y otros, así la pérdida no será total.

Comunicación

La forma en como el Sr. Cándido comunica sus ordenes es directa y siempre con el ejemplo, en un principio él ideó el sistema que había de usarse en su organización.

Dentro de la pequeña empresa vemos que no existe la formalización escrita que existe en las grandes empresas, esto debido en principio al tamaño, pero sin lugar a dudas es la forma empírica la que propicia que esto sea así, ya que el DD por lo regular es una persona que desconoce las fórmulas administrativas que podrían hacer más eficaz su negocio. Sin embargo, esto no es motivo para que no funcionen, el grado de formalización lo da la rutina y las prácticas que los viejos trabajadores transmiten a los nuevos en una especie de convenio informal como lo menciona Mintzberg (1991: 137)

Sabemos que las comunicaciones en la organización adoptan muchas formas, algunas son interpersonales, otras se refieren a aspectos internos de la organización y otras en relación con otras organizaciones. (Hall, 1983: 184). La forma en cómo se comunica la gente dentro y fuera de la organización en la que estamos depende de la forma en como el Sr. Cándido Díaz lo ideó. Determinó que

a los proveedores se les pagase siempre al contado porque no le gustaba deber, y no fue sino hasta después de muchos años que comprendió que si algunos proveedores le permitían tener crédito dándole un precio preferencial entonces se debía de aprovechar, pero esto fue hasta después de muchos años.

Esta forma de actuar muestra un cambio en la estrategia que permite vislumbrar dos cosas, primero que el cambio no es inaccesible en esta organización y dos, que el aprendizaje organizacional se encuentra presente. Y aunque los cambios son muy moderados, existen por lo que podemos hablar de la existencia de una estrategia empresarial de acuerdo a la teoría de Mintzberg (1999: 173) quien menciona que el espíritu empresarial en general cuenta con una necesidad de controlar, de independencia y de logro, un resentimiento a la autoridad y una tendencia a aceptar riesgos moderados. En este tenor de ideas hemos observado como el Sr. Cándido si ha aceptado cambios, pero estos son muy moderados y cuidadosamente analizados.

De esta manera la comunicación que el Sr. Díaz tenía con los proveedores era sustancialmente comercial, su buena relación estaba cimentada en pedir mucho y no deber nunca. Sin lugar a dudas esto motivó que los proveedores lo tuvieran siempre en un buen concepto como el caso del Sr. Alvarez.

En cuanto a la comunicación al interior de la organización nunca tuvo problemas. El problema más grave en un sistema de comunicaciones es cuando el receptor interpreta las ordenes o el mensaje del emisor en una forma diferente a la que el

emisor pensó en comunicar (Mintzber, 1999: 184), sin embargo en esta refaccionaría el control de comunicación está siempre presente, es decir , el Sr. Díaz siempre se encargó de hacerse entender mediante la retroalimentación continua, ya que si un mensaje no era entendido como él quería, entonces el correctivo se aplicaba inmediatamente, cosa que no sucede ahora que la organización ha crecido. Por ejemplo si al vender alguna refacción el Sr. Díaz había enseñado la forma de proceder con el cliente y el trámite que el empleado debía hacer hacia el interior, muy simple por cierto, en el momento en que el empleado no seguía el procedimiento indicado, el Sr. Cándido se lo hacía notar. En el caso de los manuales la forma de utilizarlo puede resultar lo más complejo, sin embargo la supervisión constante permite que el empleado aprenda a utilizarlos y con el tiempo esto se va normalizando.

Existe un entendimiento tácito acerca de la capacidad del dueño, es decir, los empleados y familiares del Sr. Cándido dan por hecho que él es la persona que más sabe dentro de la organización, y esto mismo lo entiende el Sr. Díaz, por lo tanto las cosas se hacen como él las dice y se refuerzan en la acción, es decir aquellos que lo han visto trabajar tienen el refuerzo de aprender visualmente la forma de hacer las cosas. Es decir se repiten. Un hombre estrictamente apegado al deber, particularmente severo con los que rodean, juez implacable de su conducta y de la de los demás, no puede recordar si las relaciones con su familia, padre o madre, estuvieron precedidas de igual signo; sin embargo, su conducta es el resultado de una repetición o, por el contrario, de una reacción enfrente de las

exigencias del ambiente primitivo, por eso decimos que el repetir es una forma de recordar dicha conducta.

El recordar y el repetir fueron objeto de un trabajo magistral por parte de S. Freud. En ocasiones repetimos para no recordar y en otras recordamos para no repetir. (Ramirez, 1985: 30) el Sr. Cándido se convierte en una especie de padre que hay que emular para ser recompensados.

Recursos Humanos

Motivación, disciplina, manejo de conflictos, capacitación. En este caso la motivación dentro de la pequeña empresa se reduce básicamente a la obtención de un sueldo. Los trabajadores que laboran dentro de las pequeñas empresas deben de antemano saber que se encuentran a merced de su patrón, quién por haber mostrado que es un hombre exitoso tiene al menos en apariencia el reconocimiento y la justificación social para manejar a su antojo su organización. Dentro de una organización como la pequeña empresa, motivación, disciplina, manejo de conflictos se dan de una manera casi informal, es decir la organización se convierte en una especie de extensión de la familia del DD, los empleados son sus hijos y tienen un deber que cumplir de acuerdo a lo que él mismo ha ideado. Su éxito le da la legitimidad que necesita para exigir, mostrándose seguro y retador ante el mundo en general. Pero aunado a esto, el pagarles un sueldo a los empleados, lo hace merecedor de exigir casi cualquier cosa. Encontramos que en esta organización el gobierno del DD es tiránico. Sus ideas son ley y aquél que no este de acuerdo con ellas puede irse.

Mientras el Sr. Cándido Díaz estuvo al frente de la refaccionaría no se presentaba ningún cuestionamiento en contra suya, el problema es que el Sr. Díaz dejó casi totalmente la refaccionaría en manos de su hijo, provocando su alejamiento de la gestión, aunque en esencia su forma de administrar siempre continuará en la organización, de tal suerte que este distanciamiento creó nuevas relaciones de poder dentro de la organización y de alguna manera las relaciones informales se distensionaron, ya que al estar Héctor al frente los empleados estaban más contentos porque no les exigía tanto como lo hace el Sr. Díaz, sin que esto haya ocasionado menos productividad según el mismo Héctor. Pero ahora que vuelve el Sr. Díaz los empleados muestran una especie de hartazgo y están inconformes, sin embargo la mayoría de ellos ya habían trabajado con él y en sus propias palabras no les va a costar trabajo adaptarse nuevamente.

Una de las ventajas que ahora algunos muestran como flexibilidad en la pequeña empresa, es que la gente que se utiliza no tiene la especialización indispensable que en otra empresa le daría un poco de poder. En la Refaccionaria Díaz un empleado puede ser fácilmente sustituible por otro que tenga los conocimientos básicos de primaria, es decir, que sepa leer y hacer una que otra cuenta. Su capacitación es rápida y existe además un mecanismo de autocontrol que facilita dichas situaciones. Cuando un empleado renuncia porque no está de acuerdo con alguna decisión del Sr. Cándido, inmediatamente opera un mecanismo de sustitución, por decirlo de alguna manera, si el que renuncia es uno de los encargados de mostrador, se mira la estructura de la organización y se determina

quién es el siguiente en el escalafón para ocupar dicho cargo, de tal suerte que si se trata de un encargado de mostrador, su puesto será ocupado por un empleado de mostrador, pero si éste es el puesto vacante, entonces será ocupado por uno de los motociclistas, que a su vez será sustituido por un nuevo empleado que no necesita tener conocimiento alguno, más que saber andar en bicicleta, o incluso ni esto, porque el enseñarlo a andar en moto es tarea fácil.

Cabe hacer notar en este momento que todos los empleados operativos de la Refaccionaria Veracruz son hombres y esto debido en parte a las decisiones del Sr. Díaz, pero también en parte a la tradición que se ha manejado siempre en dicho sector. No obstante existen actualmente refaccionarias importantes que sólo contratan a mujeres, tal es el caso de Refaccionaria Mendoza y que es atendida exclusivamente por mujeres.

Lo que sucede en nuestro caso es que al parecer el Sr. Cándido se avocó a las características tradicionales de su ramo y contrata sólo hombres, pero a esto hay que añadir que su situación familiar siempre estuvo dominada por los implacables caprichos de su señor padre quien era un típico macho mexicano, lo que motivó la huida de los hijos del seno del hogar, y después al tener tan sólo hombres de alguna manera esto se reforzó.

La figura de la mujer que tiene el Sr. Cándido es la del mexicano antiguo. La mujer debe estar en la casa mientras el hombre trabaja y sus actividades deben estar siempre ligadas al hogar y a los hijos. Esto lo pudimos observar claramente

en el caso de su hermana Ofelia, que como antes mencionamos su ayuda siempre se limitó a cuestiones del hogar mientras que a todos los hermanos hombres los aceptó dentro de la empresa.

En nuestro país la mujer es devaluada y el hombre es sobrevalorado en la medida en que se le identifica con el conquistador, lo dominante y prevalente. (Ramírez, 1985: 49)

Octavio Paz nos dice "las mujeres son seres inferiores porque, al entregarse, se abren. Su inferioridad es constitucional y radica en su seno, en su "rajada", herida que jamás cicatriza... toda abertura de nuestro ser entraña una disminución de nuestra hombría" (en Ramírez, 1985: 50)

Seguramente ya en la organización prehispánica existía una supremacía del varón en la organización familiar, pero esta supremacía no tenía la totalidad de la nueva, más aún cuando se estableció el fenómeno de contraste entre los matrimonios mestizos y los criollos. El mestizo va a equipar paulatinamente una serie de categorías: fuerza, masculinidad, capacidad de conquista y predominio social y filiación ajena al suelo, van a cargarse con un fuerte signo masculino. Debilidad, femineidad, sometimiento, devaluación social y fuerte raíz telúrica, serán rasgos femeninos e indígenas. (Ramírez 1985: 51).

Es por ello que la extensión de la familia que el Sr. Díaz tiene, es decir la Refaccionaria, esta plagada de hombres. Ante estas circunstancias su forma de

administrar tiene determinados matices, ya que la forma de hablar es una muy diferente a la que podría emplear si existieran mujeres. La forma de ser del DD en la empresa pequeña es por lo regular muy dura. Dice Robbins (1999: 8) anteriormente en las empresas los gerentes sólo tenían que saber qué hacer y mostrarse duros, pero hoy en día un gerente que es duro no es bien visto. Sin embargo en la pequeña empresa esto aún funciona. Si alguien no está de acuerdo puede ir pensando en renunciar, pues un DD difícilmente aceptará que está en un error, sobre todo cuando su empresa ya tiene muchos años trabajando. El DD siente como una ofensa personal el que alguien lo contradiga más aun cuando ese alguien tiene razón. De tal suerte que las opciones que tiene serán en principio negar que el empleado tiene razón, dos, intentar boicotearlo para que renuncie o por lo menos para que se muestre más sumiso y sabedor de una falta, por último, aceptar su error, siendo ésta última la menos probable de las posibilidades a elegir. Es en estas ocasiones en las que al parecer la racionalidad económica no parecería imperar, sin embargo no es del todo correcta esta premisa, ya que el sustento de una racionalidad económica es la eficacia de la organización empresarial y toda pequeña empresa donde encontremos un DD fuerte y duro tendrá esta lógica, la cual sustentamos en una idea fundamental "la estabilidad del DD". Cuando faltan los planes lo que impera es la gran visión del líder, es esta la que salva a la organización, todo gran líder tiene una visión y sabe que es lo que se debe de hacer desde los Medici, los fundadores del Bank of England o Watson de IBM. (Druker en Mintzberg, 1999: 176 y 177).

Cuando le preguntamos al Sr. Díaz el porqué no contrataba mujeres nos respondió que estas sólo distraían a los empleados " ahí andan con uno y con otro luego provocan conflictos".

El hijo David nos contó que en una ocasión había una trabajadora que se llamaba Susy, y le decían la Sucsy, dice él que se metió con todos, y al final salió embarazada y nadie aceptó la responsabilidad, claro que ni ella sabía de quién era, entonces llegó con el Sr. Díaz y le pidió que le ayudara pero él Sr. Díaz la despidió con una sustanciosa bonificación y la muchacha se fue para siempre. El Sr. Díaz quedó muy molesto con esa situación porque dice que primero los hombres no respetan y después las mujeres no se dan a respetar, nos dice "*el hombre es fuego y la mujer estopa llega el diablo y sopla*" no pueden estar juntos trabajando.

Motivacion del DD y su influencia en la Organización

La motivación más importante dentro de una pequeña empresa debe ser la que logre que el DD esté en buenas condiciones para operar. Por ejemplo vemos como cuando discutieron los hermanos Cándido y Ramón Díaz, en principio el segundo tenía algo de razón, pero lo que el Sr. Cándido veía en ese momento de la discusión no era lo mismo que su hermano, en esos momentos el hermano tenía razón, pero su discusión estaba poniendo en duda la autoridad del Sr. Cándido y eso no lo podía permitir, ya que de haberlo hecho habría creado una especie de cuarteadura en su sistema de administración, ya que él lo había

diseñado y nadie tenía derecho a cuestionarlo, de tal suerte que lo que debe de prevalecer ante todo es la salud y el equilibrio del DD, porque a nadie le convendría que este líder se desmoronara. Por ello el primero que debe de poner cuidado en el DD es él mismo. Es por esto, que la aparente irracionalidad que puede presentar un DD no lo es tanto cuando vamos más allá de lo que apariencia resulta.

Ahora bien si uno de los empleados comete un error y se le enfrenta además al DD éste será implacable y en el momento será despedido o reconvenido enérgicamente.

Como antes decíamos el principal elemento que debe estar motivado es el Sr. Cándido, y el mejor elemento de motivación que tiene es la organización misma. No hay nada mejor para un DD que ver como su empresa, que él mismo ha creado y que se puede decir ha inventado (aunque en realidad es la combinación de varios patrones que él ha observado a lo largo de su vida) tiene un éxito reconocido por la sociedad. Esto le da prestigio, seguridad, status y calidad de vida, por lo que cualquier afirmación de quién sea que esté encaminada a poner en tela de juicio su toma de decisiones será refutada por él, por verdadera que sea.

Por otro lado hay que mencionar que existe cierta desprotección de los empleados, ya que al tratarse de una organización pequeña no pueden unirse en contra de su gerente en este caso el Sr. Díaz, además a esto hay que añadir el

hecho de que hay muchos familiares entre hijos y hermanos del Sr. Díaz que dentro de la organización se manifiestan como alfiles y caballos del Rey que es el DD. Por lo tanto la forma de presión que un empleado puede ejercer en contra de su patrón es mínima. Por un lado es fácilmente sustituible y por el otro su presión no puede encontrar eco dentro de la organización porque todos son aliados del dueño en un momento dado.

Sin embargo esto no genera tensión en los empleados, por el contrario, se sienten parte de la familia y en realidad son tratados como tales, ya que según entienden cuando tienen algún problema el Sr. Cándido es a la primera persona a la que pueden recurrir, sobre todo tratándose de cuestiones de dinero. Se han dado casos en los que el Sr. Díaz hace fuertes prestamos a los empleados para alguna emergencia y más adelante les condona la deuda. Y algo muy importante es, que en lo que lleva operando la Refaccionaria Veracruz, nunca ha ocurrido que alguien que haya trabajado ahí haya puesto su propia refaccionaria, o incluso algún negocio, por lo regular los empleados que se van se dedican a otra actividad, casi siempre en otra empresa mediana o grande y nunca dejan de ser empleados.

ES muy común que los prestamos importantes que siempre han solicitado empleados e incluso familiares del Sr. Cándido siempre sean con fines no lucrativos, por ejemplo para la fiesta de 15 años de la hija de Clemente o para completar el dinero para un carro que alguien se quiere comprar, o para comprarle juguetes a los hijos a fin de año.

Fomento de una red social

El mercado de las refacciones como mencionábamos antes, es grande y fértil. Orden y disciplina le han permitido al Sr. Díaz explotarlo correctamente. Y la inercia de su crecimiento ha ido marcando el éxito de su organización. Los proveedores se han ido acercando solos al ver que se trata de un cliente seguro y confiable. Las compras que realiza el Sr. Díaz son importantes para cualquier empresa que pudiera ser su proveedor. No existen al parecer proveedores que tengan alguna queja en contra de Refaccionaria Veracruz, por lo que fomenta una estrategia de compras que se convierte en ventaja competitiva para la empresa del Sr. Díaz, ya que el proveedor dará mejores condiciones de venta a esta empresa con tal de no perderla. (Porter, 1991: 143).

Los amigos que tiene el Sr. Díaz son en su mayoría dueños de otras refaccionarias, y esto se debió precisamente a que en la época de los ochenta cuando se vinieron las crisis duras en la economía mexicana muchas empresas de este tipo quebraron por sus deudas en dólares. El Sr. Díaz comenzó a absorber refaccionarias con problemas financieros, con ello se hacía de materias primas a buen precio pero además garantizaba su hegemonía como punta de lanza en la zona y uno de los mejores en el D.F. Debemos de aclarar que el hecho de que el mercado de las refacciones de auto sea grande y fértil no implica que las etapas de crisis macroeconómicas no les afecten, a tales turbulencias como las acaecidas en México en 1982, 1987 y 1994 no escapa empresa alguna y depende de la habilidad y pericia de sus DD que salgan avantes ante tales circunstancias.

Hubo refaccionarias que en 1987 y 1994 sucumbieron y fue debido a sus deudas en dólares, ya que la mayoría de las compras que se hacen de refacciones son en dólares, por lo que las devaluaciones de dichos años ocasionaron la quiebra de muchas de ellas. La estrategia del Sr. Cándido de deber poco dinero siempre y comprar al contado le permitió que no se viera afectado en el negocio, sin embargo sus inversiones en la bolsa en el año de 1987 según su hijo David, le hicieron perder mucho dinero.

Muchos de los afectados lo vieron como un buen elemento porque no era voraz con ellos, pues les pagaba a buen precio sus productos y sus tiendas, de esta manera el se hizo de buenos amigos y de buena clientela también.

La forma en como la Refaccionaria Veracruz tiende sus redes sociales es fundamentalmente en el buen trato comercial a todos los proveedores así como también a los clientes, que como antes vimos, son atendidos en tres frentes con atención, surtido y buen precio.

Aunado a esto se tienen diferentes procesos que garantizan una red social comercial bastante buena para la empresa:

- Entrega a domicilio a otras refaccionarias, empresas, talleres mecánicos o clientes en general de manera expedita.
- Crédito asegurado por tiempo indefinido en ocasiones,

- Buen trato a los mecánicos que acuden a la refaccionaria, con quienes los empleados tienen buena relación.
- Buenos contactos con empresas e instituciones públicas, como por ejemplo la COCA COLA Y LA SEP a quienes les hace entregas regulares en algunas de sus áreas de taller para camionetas y camiones con la facilidad del crédito que estas oficinas requieren

En lo que se refiere al mercado laboral este se mencionará más a profundidad en el punto que tiene que ver con el medio ambiente y la tecnología. Ya que el ambiente que rodea a la refaccionaria esta estrechamente vinculado con la organización pero esto requiere un apartado especial.

EL PODER

Una vez que hemos visto como la voluntad del DD influye en el comportamiento organizacional de la Refaccionaría Veracruz, es necesario hablar un poco más acerca de la manifestación del poder como un camino para entender la racionalidad de este tipo de organizaciones.

Robbins (1999: 396) menciona que el poder se refiere a la capacidad que A tiene de influir en el comportamiento de modo que B actúe de acuerdo con los deseos de A. Este poder puede existir sin ser ejercido, por tanto puede ser una capacidad o potencial.

El Sr. Cándido Díaz al igual que muchos DD tienen el potencial y la capacidad de imponer su poder, ya que mientras más grande es la dependencia de B hacia A más grande es el poder de A (Robbins, 1999: 396). Y al observar la organización de la pequeña empresa, observamos como el poder se ejerce de manera tiránica por el DD, no se trata de un proceso de negociación como lo vería Mintzberg (1999: 296) sino un proceso deliberado de manipulación a favor de determinadas metas que el DD ha previsto con anterioridad. Al igual que en las empresas grandes existen estrategias de racionalidad económica donde la injusticia, la violencia y el despojo son presentados bajo la bandera de la democracia, la igualdad y el triunfo. (Montaño 1991: X).

Al hacer una serie de Estudios sobre la cantidad de poder en las organizaciones Tannenbaum (en Hall 1983: 143) se llega a la conclusión de que hay dos tipos, una es la expansión externa del poder sobre el medio ambiente de la organización y otro es el que tiene que ver con la manifestación de poder al interior de la organización. Tannenbaum menciona que dentro de la manifestación interna del poder existen las condiciones estructurales, que son aquellas que aceleran la interacción y la influencia entre los miembros, y también existen por otro lado las motivaciones que implican un mayor interés de los miembros para ejercer el control, sin embargo vemos que en la organización de esta pequeña empresa no existe esto, ya que todo el poder esta sustentado por el DD, el Sr. Cándido. Sin embargo si existe cierta manifestación de poder de los empleados de acuerdo al orden jerárquico, ya que los motociclistas están a merced de lo que los despachadores les indiquen, y a su vez los despachadores obedecen al Sr. Díaz o

algún familiar que por el hecho de serlo denota cierto status. A final de cuentas encontramos lo que Sainsaulieu (1992) menciona que se da en las pequeñas empresas de Francia, un síndrome de CNPF (Consejo Nacional de Patrones de Francia) donde los patrones piensan que son los portadores de las únicas palabras legítimas dentro de la organización.

Sin embargo un punto también muy interesante es el poder que manifiestan los empleados y el mismo Sr. Díaz hacia el medio ambiente que los rodea, ya que su posición dentro de la colonia es reconocida y por ende legitimada como fuente de poder de algún tipo que más adelante en el apartado de tecnología y medio ambiente abordaremos con mayor detalle.

El ejercicio del poder dentro de la organización cuando el Sr. Cándido no está, es variado, y aunque nadie está señalado para ocupar las funciones del DD, por lo regular alguno de los hijos en combinación con el encargado que era Clemente-hijo toman las decisiones pertinentes, uno en cuanto a trabajo (Clemente) el hijo (Héctor) en cuanto a otras cuestiones. Es curioso como el tiempo de antigüedad genera en algunos de los empleados cierto reconocimiento de legitimidad y sobre este sustento ejerce cierto poder dentro de la organización, esto se vió con mayor claridad cuando Héctor se hace cargo de la dirección, y es donde la organización por decirlo de alguna manera, se formaliza un poco más.

A continuación abordaremos el tema de la estructura para conocer mejor a la organización en su esqueleto organizacional.

C. ESTRUCTURA DE LA REFACCIONARIA VERACRUZ

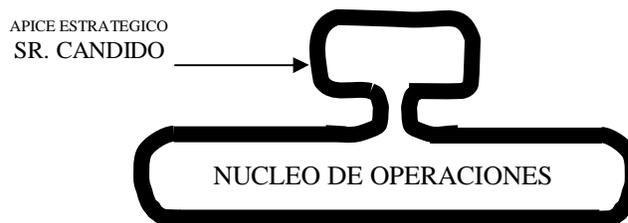
Una estructura organizacional es la forma en como se dividen agrupan y coordinan las tareas de trabajo. Existen básicamente tres elementos clave a los que responde la conformación de una estructura. Estos son Complejidad, Formalización y Centralización.

La estructura es un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción por lo que se entiende que no queda fija para siempre; desde su origen a la fecha la Refaccionaria Veracruz ha estado en constante movimiento estructural. En la primera fase que hemos distinguido, el Sr. Cándido comenzó con un solo empleado que era su sobrino Clemente hijo de su hermano Clemente, aquel hermano que trabajaba en la cerillera y que después de unos años de ya estar operando bien la Refaccionaria Veracruz se unió al Sr. Cándido. Cabe hacer notar que todos los hermanos del Sr. Díaz eran obreros que ganaban el mínimo o un poco más del mínimo, por lo que su hermano Cándido busco la forma de ayudarles atrayéndolos a la empresa, más que por necesitar de ellos.

Las formas estructurales de las organizaciones son muy variadas, Mintzberg (1991: 107) menciona que existen muchas especies, al igual que las hay en el mundo biológico y crea su famosa configuración de organizaciones (TABLA 1). Dentro de estas configuraciones encontramos a la organización empresarial, que

se trata en realidad de la más simple y que nos sirve para catalogar nuestra organización de pequeña empresa en esta primera etapa.

Esta configuración tiene la siguiente forma:



Fuente. Elaboración propia.

Aquí podemos observar como el ápice estratégico es la cabeza de nuestra organización y no existe entre él y la base operativa un nivel medio en el que las decisiones se realicen o se maticen, es decir, las decisiones y por consiguiente las ordenes fluyen directamente de la cabeza a la base sin que exista de por medio otra persona que sirva de intermediario. Así mismo el control del DD es directo e inmediato, se trata de una organización pequeña que poco a poco fue creciendo, y que actualmente responde a una nueva configuración que sin embargo se sigue asemejando a la primera, sólo que algunas funciones han cambiado, sobre todo en la toma de decisiones.

Aparte del ápice estratégico encontramos el núcleo operativo, conformado por los demás miembros de la organización, que básicamente son despachadores y repartidores.

Las diferentes fases de la estructura como antes las mencionamos son dominadas en el origen por el Sr. Cándido y no fue sino hasta que los hijos crecieron junto con el crecimiento de la empresa que esto cambió un poco.

La estructura simple (Robbins 1999: 488) se caracteriza por tener un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.

Ø COMPLEJIDAD

Como lo vimos en nuestro marco teórico, la complejidad dentro de una organización tiene efectos mayores sobre el comportamiento de sus miembros por sobre otras condiciones estructurales, ya que es lo primero que golpea a una persona al llegar a la organización (Hall 1983: 75). En la complejidad encontramos la división del trabajo, el título de los puestos, las múltiples divisiones y los niveles jerárquicos. Sus partes principales son *la diferenciación horizontal, la diferenciación vertical y la dispersión espacial*, de esta última sólo diremos que se presenta se trata de organizaciones que tienen subsidiarias en otros lugares físicos. Como pueden ser, subsidiarias, sucursales, etc. lo cual no es nuestro caso.

DIFERENCIACION HORIZONTAL

Existen dos formas básicas en las que pueden subdividirse las tareas o actividades que se realizan dentro de una organización, éstas son la especialización y la departamentalización

La especialización es la división del trabajo, o lo que es lo mismo, describir el grado en el cual están divididas las tareas dentro de una organización o especialidades ocupacionales.

En la Refaccionaria Veracruz en su primera etapa la especialización no estaba ligada a diferentes personas, ya que el único que hacía las cosas en un principio fue el Sr. Cándido.

El Sr. Cándido acondicionó el local que por más de 20 años albergó la Refaccionaría hasta su cambio donde ahora se ubica, él construyó los anaqueles y mostradores, él realizó las listas de las refacciones que se debían comprar, él las compró y él las acomodó, él mismo las vendió y posteriormente realizó la contabilidad de los inventarios y de los ingresos en general, él mismo fue contratando uno a uno a los empleados comenzando por su sobrino Clemente y después les fue enseñando los procedimientos. Nos habla de que cualquier miembro de su familia, comenzando por él mismo, debe de conocer cada una de las partes del negocio no sólo por observación, sino que debe vivirla en carne propia al igual que él lo hizo para saber como funcionan y como deben funcionar las cosas y menciona que por ello posee el conocimiento - know how - completo de su organización. Ya con el tiempo lo que fue haciendo al crecer su organización

fue delegar funciones pero con procedimientos bien estandarizados que él mismo sigue controlando, aunque ahora de manera más esporádica.

" existen muchas formas de hacer las cosas y yo conocía algunas de ellas, pero después de experimentar yo encontraba la más apropiada ya así fui creando mi propia forma de hacer las cosas, como yo pensaba que funcionaba mejor y eso se lo enseñaba a mis trabajadores"

Al agrupar las tareas dentro de grandes áreas se dice que se produce la departamentalización, pero en definitiva esta es mínima en la Refaccionaria Veracruz de los comienzos, porque incluso la contabilidad ante Hacienda era elaborada por el Sr. Díaz. Hoy en día ya existe un departamento más en forma. Se puede decir que en la primera fase de la Refaccionaria había tres grandes agrupaciones más que de actividades de gente 1. El DD, 2 Los despachadores 3 Los repartidores.

Se puede decir que después de que el Sr. Cándido mando traer a sus hermanos la departamentalización se hizo presente, aclarando que los procesos fueron creados por él y lo único que hizo fue delegar las funciones en otra persona pero con las formas que él mismo creó. De esta manera la organización quedó dividida de la siguiente manera:

DIRIGENTE DUEÑO
SR.CANDIDO FUNCIONES:

- COBRANZA
- REVISIÓN DE PRECIOS
- SUPERVISION DE PERSONAL
- PAGOS A EMPLEADOS
- PLANEACION
- TOMA DE DECISIONES SOBRE NUEVOS PROVEEDORES
- CREDITO -

COMPRAS A PROVEDORES
SR. CLEMENTE DIAZ

- COTEJAR LOS PRECIOS QUE EL SR. CANDIDO PROPONE
- HACER PEDIDOS DE MATERIAL
- CHECAR FACTURAS Y ENTREGAS DE PROVEEDORES JUNTO CON EL HERMANO RAMON

ALMACEN
SR. RAMON DIAZ:

- COTEJAR ENTREGA DE MATERIAL POR PARTE DE LOS PROVEEDORES
- ACOMODAR EN ALMACEN
- ETIQUETAR PRECIOS
- REVISION PERIODICA DE PRECIOS
- INVENTARIOS

MOSTRADOR Y REPARTOS
SR. ENRIQUE DIAZ:

- ATENCION EN MOSTRADOR
- Y DE PEDIDOS POR TEL.
- CONSIGUE MATERIAL QUE NO HAY EN EXISTENCIA
- SUPERVISION DE REPARTIDORES

ATENCION EN MOSTRADOR:

SR . CLEMENTE SOBRINO
SR:SAUL
SR. SALVADOR
HIJO HECTOR
HIJO NETO
HIJO PACO
POSTERIORMENTE DAVID

- ATENCION AL PUBLICO EN GRAL.

REPARTIDORES

SR. TITO
HIJO HECTOR
HIJO NETO
HIJO PACO
POSTERIORMENTE DAVID

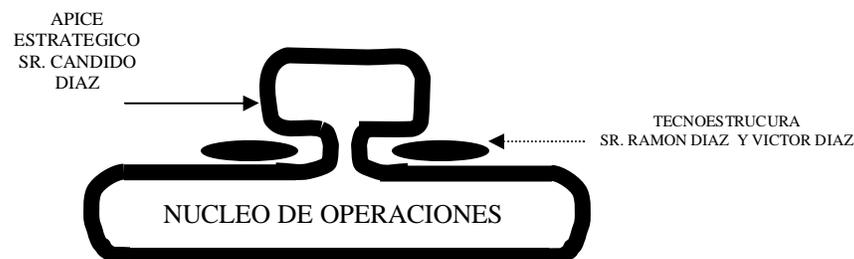
- REPARTO A TALLERES MECANICOS LAS REFACCIONES QUE PIDEN POR TELEFONO

Fuente: elaboración propia

(los nombres que aparecen en el diagrama de personas que ocupan el puesto, se refieren a la organización en los primeros años)

Esta departamentalización se mantiene aun hoy en día sólo que muchos de los nombres han cambiado, así como también algunas de las funciones, sin embargo como estructura general de departamentalización se mantiene en esta forma, que es la forma que ideó el Sr. Cándido y como empezó a operar desempeñando todas estas actividades, las cuales también son realizadas hoy en día de la misma forma o por lo menos en una forma muy similar a la que utilizaba el SR. Cándido.

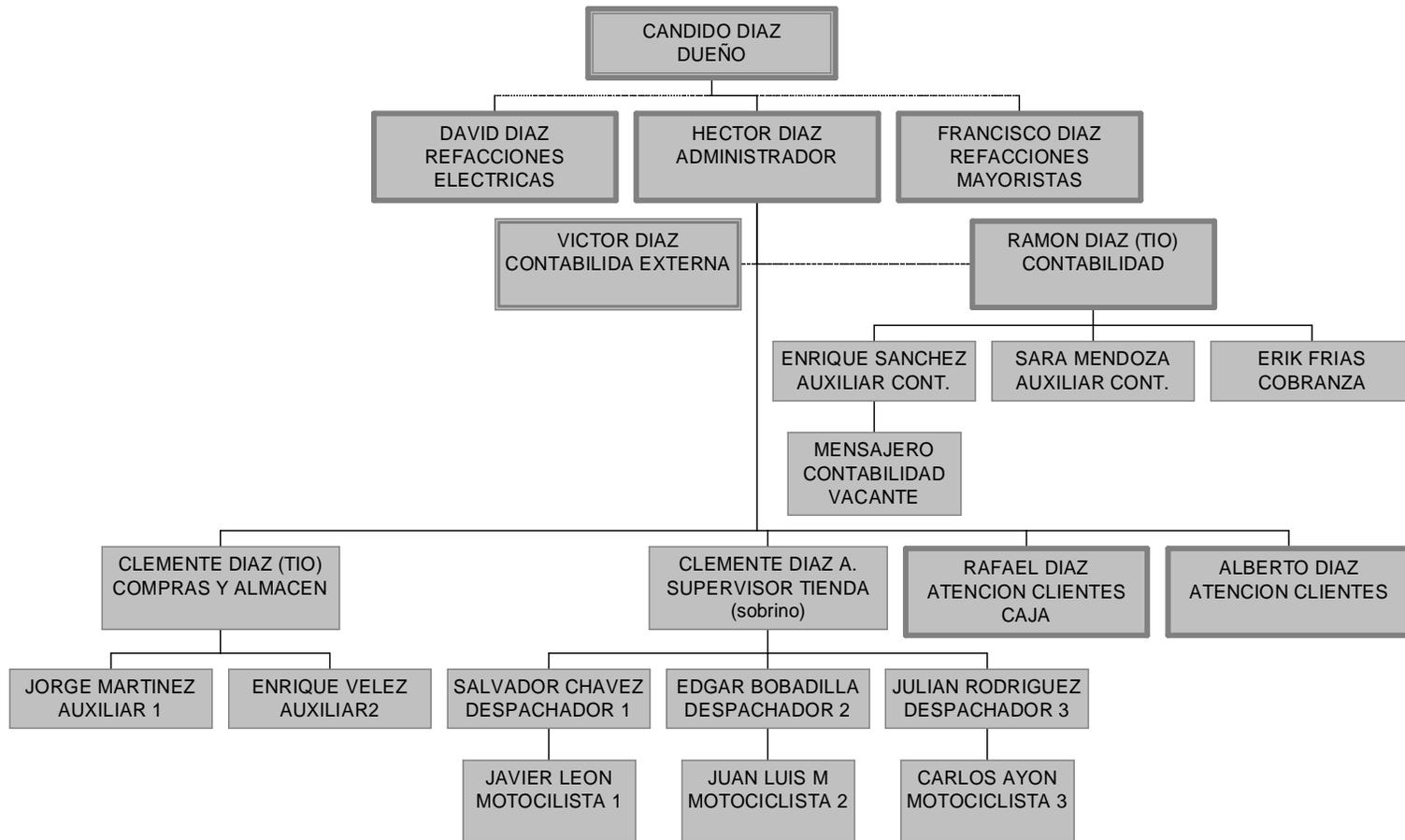
Hoy en día podríamos hablar ya de una organización maquina incipiente, aunque el ápice estratégico sigue dominando las decisiones, sin embargo en algunas cuestiones la tecnoestructura ya realiza un papel más independiente.



Fuente. Elaboración propia

Mintzberg nos dice que en este tipo de organización el ápice estratégico conserva el control sobre la toma de decisiones, consiguiéndose la coordinación por medio de la supervisión directa. En la siguiente página podemos observar el organigrama de la organización tal como está actualmente.

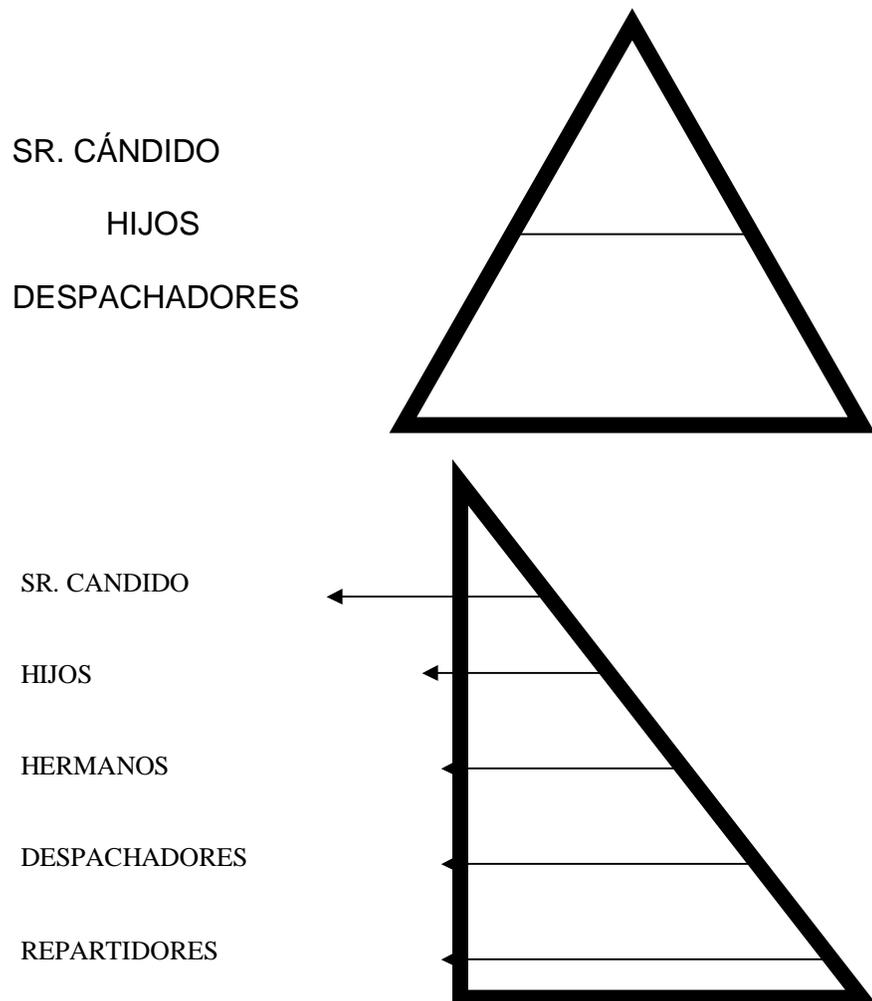
ORGANIGRAMA "REFACCIONARIA VERACRUZ"



Fuente: elaboración propia

DIFERENCIACION VERTICAL

Esta es la profundidad que tiene una organización viene a ser la cadena de mando de la misma (Hall 1983: 80). La cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de la cima de la organización hacia su base. En un principio esta cadena siempre fue dominada por el Sr. Cándido, sin embargo conforme fue creciendo la organización ésta se vio acrecentada.



Fuente: elaboración propia.

Dentro de la cadena de mando va implícita la autoridad y la unidad de mando. La autoridad es el derecho inherente de una posición de dirección de dar ordenes y espera que se cumplan, lo cual vemos que si se cumple en esta organización ya que las ordenes están bien definidas y las funciones de cada puesto bien delimitadas al menos de manera informal puesto que cada quien entiende cual es su papel. Sin embargo en cuanto a la unidad de mando existen ciertos problemas que toda pequeña organización presenta. Se entiende por unidad de mando que los poderes jerárquicos estén bien definidos en cuanto a los alcances que un jefe puede tener, y el principio de unidad responde a que un subordinado debiera tener un solo jefe.

En esta organización como en la mayoría de las pequeñas empresas esto no sucede así, ya que para empezar el poder jerárquico del DD permite dar ordenes a cualquier puesto dentro de su organización, pero después encontramos que también que al incorporarse los hermanos a la organización y al existir un parentesco la unidad de mando se rompe en ocasiones y suele suceder que los hermanos dan ordenes a los empleados sobre cuestiones que en ocasiones no tienen nada que ver con el trabajo, lo que produce ciertos descontentos.

Así mismo, los hijos del Sr. Díaz, conforme van creciendo van también manifestando parte de su poder dentro de la organización y sobre todo cuando el Sr. Cándido no estaba se rebelaban, como es el caso de David cuando tenía 16 años y estar encargado de la tienda su tío Ramón, este según palabras de David

lo trataba muy mal. Por lo que en una ocasión entonces se pelearon a golpes y David subió a su casa por la pistola de su papá para darle un tiro a su tío. Al llegar de nuevo a la Refaccionaria que estaba en la planta baja del edificio, su hermano Héctor se percató de las intenciones de David y le quitó la pistola. Al llegar el papá y regañó severamente a David que para entonces ya estaba esperando una hija. David fue despedido de la Refaccionaría y se fue a trabajar de ciclero con un amigo de la familia que tenía también una refaccionaria y pasó mucho tiempo antes de que el papa lo volviera a aceptar.

Este tipo de situaciones son muy comunes dentro de empresas familiares donde la formalización no está explicitada en el papel y todos pueden excederse en sus funciones y sobre todo en su dimensión de poder que poseen.

TRAMO DE CONTROL, dentro de la dispersión vertical se refiere a la cantidad de empleados que un gerente puede o dirige en la realidad. Sin lugar a dudas el tamaño del tramo de control determinará la eficiencia de cada organización, se dice que un tramo de control sano es aquel que no tiene más de 8 elementos bajo el cargo del gerente (Robbins: 483), sin embargo existen organizaciones donde los tramos de control sobrepasan esta cantidad.

En el caso de la refaccionaria Veracruz, el tramo de control estaría sujeto directamente al Sr. Cándido, es decir, él es el único gerente y como tal el tramo de control total es de él. Sin embargo en un inicio no se pasaba de esta cantidad de elementos, ya que la refaccionaria operó con 10 elementos por

aproximadamente 20 años, estos elementos eran Clemente hijo, quién estaba en mostrador, Clemente padre quién se comenzó a ocupar de las cuestiones de contabilidad de inventarios, Enrique, que era el encargado de mostrador y de realizar pedidos, Saúl en mostrador. Su hijo Héctor, Neto y Paco ayudando en mostrador y también repartiendo pedidos, David en algunas ocasiones ayudaba. Con todos ellos, algún esporádico y el Sr. Cándido, el tramo de control no sobrepasaba las 10 personas.

Es muy común que en la pequeña empresa esto no suceda así y que haya un alto índice de rotación. En el caso de la Refaccionaria Veracruz como antes mencionamos esto sucedió por aproximadamente 20 años. Pero cuando ya no caben en el local de la calle de Pino, entonces la refaccionaria se traslada a lo que actualmente es su domicilio, en donde ya había más espacio y las necesidades de contratar más gente se fueron haciendo presentes, principalmente por las operaciones de la empresa que ya eran mas importantes. El tramo de control aumentó y con ello se tuvo que comenzar a delegar autoridad.

Es ya en la nueva refaccionaría en donde el papá permite que Héctor se comience a hacer cargo de más y más funciones hasta que llega el momento en el que decide dejarle la responsabilidad total. Al menos esa era su intención en un principio y preparó todo para que así fuera, sin embargo como vimos esto no fue así, ya que después de cinco años el padre regreso, pero hay que recalcar que los niveles jerárquicos así como las especializaciones no se modificaron de la forma original en las que fueron concebidas o adaptadas por el Sr. Cándido.

Ø **FORMALIZACION**

Es la variable estructural clave para el individuo debido a que el comportamiento es determinado por el grado de formalización. La discrecionalidad individual está inversamente relacionada con el volumen del comportamiento pre-programado por la organización.

Se refiere al grado de estandarización de los puestos dentro de la empresa, es decir cada puesto tiene connotaciones particulares en cuanto a lo que se debe de hacer en el mismo. Entre más formalizado esté se dice que menos discrecionalidad tendrá el empleado que lo ocupe, pues existirán muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan el proceso de trabajo.

En el caso de la Refaccionaría Veracruz el grado de formalización es alto, ya que por un lado los procedimientos de trabajo están definidos explícitamente por el Sr. Cándido. Aunque la forma de hacer las cosas puede variar de un empleado a otro. Por ejemplo en la atención a un cliente, hay cuestiones que se deben cumplir al pié de la letra como el atenderlo a tiempo o no negar la refacción, pero en el trato o en las cuotas de venta no existe dicha formalización.

En la organización no existen ordenes, reglas o procedimientos escritos pero cada uno de los puestos fue diseñado y enseñado por el Sr. Cándido de la forma en la que el mismo lo ocupó cuando no tenía gente al principio de las operaciones de la

refaccionaria, de tal suerte que en esencia se debe responder a las características que el Sr. Cándido quería al crear dichos puestos, aunque cada empleado le da un toque característico. Por ejemplo Salvador puede atender a dos o tres clientes al mismo tiempo, mientras que Clemente hijo sólo lo hace de uno en uno y con una parsimonia que nunca cambia. Ambos cumplen con las expectativas del Sr. Díaz, pero de manera diferente .

Parte de la esencia de la formalización se presenta en el modelo weberiano de la burocracia mediante las reglas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias que enfrenta la organización.

Las organizaciones en las que las decisiones son tomadas por muy pocas personas en la cúspide, descansan sobre reglas y supervisión estrecha como medios para garantizar un desempeño consistente con los trabajadores. Este tipo de organizaciones tienen gente menos profesionalizada, es el caso de nuestra pequeña organización, donde todas las decisiones son tomadas por el ápice estratégico es decir nuestro DD el Sr. Díaz.

En cuanto a la Tecnología las organizaciones pueden ser divididas de acuerdo a la concepción de Perrow y Litwak (en Hall 1983: 99) en rutinarias y no rutinarias, nuestra organización es rutinaria ya que los trabajos que realizan sus miembros presentan condiciones donde la innovación está prácticamente descartada. "es más posible que las organizaciones con trabajo rutinario tengan una mayor formalización en los papeles organizacionales".

La tradición según Hall (1983: 101) se refiere a las etapas históricas donde se desenvuelven las organizaciones, ya que enfrentan contingencias y diferentes tradiciones, lo cual influencia en la forma de tamaño y tecnología que tiene la organización.

Las organizaciones generan características que están contenidas en sus sistemas formales e informales. En este caso la formalización que el Sr. Díaz impone es alta, sin embargo existen los mecanismos informales que la modifican en alguna medida. Así el Sr. Díaz en su casa no celebraba la Navidad y otras fiestas, pero con el paso del tiempo la tradición de los empleados se impuso a las normas personales y tuvo que adaptarse. Ahora cada año realiza una comida con los trabajadores y respeta los días feriados, así como las fiestas que cada uno de ellos celebra.

Ø **CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION**

La centralización se ha definido de diferentes maneras pero siempre haciendo énfasis en la distribución del poder. Hage (en Hall 1983: 111) define la centralización como *"el nivel y la variedad de participación en las decisiones estratégicas por parte de grupos en relación con el número de grupos existentes en la organización"*.

La toma de decisiones determina el grado de centralización que tiene una organización, entre mayor gente participe en la toma de decisiones se dice que la organización esta descentralizada. En el caso que nos compete y en la pequeña empresa en general la centralización de las decisiones es total. Y como ya observamos en párrafos anteriores el DD es el encargado de tomar todas y cada una de las decisiones. En este caso el Sr. Cándido asume esta responsabilidad ya que la forma en como fue creando su organización debe ser mantenida sin cambios, por esto mismo es muy difícil que permita que otros tomen decisiones por el aún en las cuestiones más inocuas. En la primera fase de la empresa rara vez el Sr. Cándido delegó la toma de decisiones a otra persona, pero esto con el tiempo cambió ya que al asumir la gerencia su hijo Héctor se delegaron funciones y se permitieron cambios en la toma de decisiones. Sin embargo después de algún tiempo el Sr. Cándido volvió para retomar el control total.

Sin lugar a dudas el tamaño determina el grado de descentralización, ya que el aumento del volumen de responsabilidad aumenta la presión para delegar algunas de ellas. El riesgo de la delegación se aminora si el personal tiene excelente calidad. Sin embargo el tamaño de esta empresa aún permite que el Sr. Díaz mantenga la centralización de igual forma que cuando empezó con la refaccionaría, y sólo cuando él sale o se ausenta por algún motivo le delega la responsabilidad y la autoridad a su hijo Héctor o, en algún caso especial, a otro hijo. Por ejemplo, se daba el caso de que cuando Héctor estaba al frente de la refaccionaría y el se iba de vacaciones algún otro hermano se hacía cargo de la empresa. Pero esto como antes mencionamos no ocurría con frecuencia.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Al terminar la evaluación de los resultados que encontramos dentro de nuestra empresa apoyándonos en las categorías del comportamiento organizacional encontramos que muchos de los principios que sobre pequeña empresa se han escrito pudieron ser comprobados y algunos otros cuestionados. Debemos aclarar que en este ejercicio de reflexión final es posible que tomemos en cuenta algunos elementos adicionales a los revisados específicamente en el comportamiento organizacional, por lo que advertimos que nuestra intención no es divagar sino solidificar nuestros argumentos y aumentar los elementos de análisis de nuestra pequeña organización en cuanto a su comportamiento organizacional.

Los trabajos que utilizaremos para apoyarnos en esta reflexión son los de Ayuzabet De la Rosa (2000)⁹ y los de Silvia Pomar y Martín Rivera (2001), ya que en ellos hemos encontrado un muy completo ejercicio analítico sobre las generalidades que estos autores han escrito. Para lo cual anotaremos algunas de las características que ellos dan de la MYPE y los compararemos aquellos que nosotros analizamos.

⁹ El trabajo de De la Rosa (2000 p 183-220) es de gran utilidad ya que muestra lo que se ha dicho sobre la pequeña empresa desde variados discursos, a saber: el discurso político, el discurso académico y el discurso managerial, de tal forma que nos presenta un trabajo muy elaborado que sintetiza el de muchos otros estudiosos de la MYPE.

CARACTERISTICAS

POR LA FORMA DE ORGANIZACION Y LA FORMA DE ADMINISTRAR

Prevalece la idea de empresa familiar. Nuestra empresa es netamente de carácter familiar.

Su estructura está consolidada con base a las necesidades personales del dueño. Creemos que la satisfacción de las necesidades del Sr. Cándido hace mucho tiempo fueron satisfechas en su totalidad y como el mismo dice: *tiene más de lo que podría desear.* Ahora continúa actuando como si éstas no se hubieran satisfecho aún. Ahora su principal necesidad es la de cuidar su organización.

Se distingue por tener una estructura plana. Es el caso de la Refaccionaria Veracruz, ya que no existen prácticamente mandos medios,. Sin embargo hay una especie de poder intermedio que podría ser parte del mando superior o quizá podría considerarse mando medio y es el que sustentan los hijos y en ocasiones los hermanos del Sr. Cándido.

Las vías de solución de los conflictos laborales y formas de organización son de manera diferente a la gran empresa. Cuando vimos el problema que tuvo David con su tío observamos como el tener familiares dentro de la organización no siempre resulta cómodo. En este caso el Sr. Cándido tomo la decisión de despedir a su hijo David aunque no tuvo la culpa totalmente, pero

como él mismo dice, su reacción no fue la correcta, el querer dispararle a su tío no es normal tenía que recibir un castigo por esa acción más que por la pelea. Con ello podemos observar que las decisiones del DD son difíciles ya que debe decidir como jefe de familia y como jefe de empresa, por lo que el observar de que forma toma las decisiones el DD se vuelve muy interesante. Por ejemplo , en el caso de David que mencionamos vemos que la preocupación central fue la reacción de su hijo, quién pudo haber ocasionado una tragedia, no importándole tanto quién fue el causante del conflicto ya que según los datos de quienes vieron el percance, el tío de David tuvo la culpa porque lo trató mal, dicha decisión en una empresa grande se hubiera tomado de diferente manera, quizá corriendo a los dos en conflicto o al que tuvo la culpa.

Eficiente y/o deficiente capacidad de gestión empresarial. Esta es una característica muy difícil de determinar. En principio diríamos que un *all depends* de la teoría contingente es el que determina esto, pero también debemos de entender lo que se quiere decir al hablar de eficiencia, porque en el ambiente turbulento en el que estamos en México, el sobrevivir en con una PE ya es signo de eficiencia. Sin embargo aquí podemos decir que la capacidad de gestión del Sr. Díaz es muy eficiente.

Prevalecen las relaciones informales. Después de tanto tiempo podemos decir que esto no es tan real, ya que cuando una empresa lleva trabajando mucho tiempo lo tácito se vuelve explícito. Creemos que la flexibilidad es mayor a la de la gran empresa en cuanto a las distensión o holgura que puede existir en

determinadas situaciones, pero la formalidad impera aunque sea de una forma diríamos más familiar que en una organización más grande.

Falta de sistemas de administración modernos. Esta característica se aplica en nuestra organización ya que el sistema de administración que se aplicó al origen de la empresa es el mismo que hoy existe.

Bajo nivel de formalización y alta centralización. La formalización existe y aunque no hay documentos escritos la formalización es reconocida, en cuanto a la centralización, si es alta.

Hay flexibilidad productiva, organizativa y ambiental. Puede ser que en esta organización exista potencialmente, sin embargo la rigidez es la que impera en los modelos y procesos organizacionales que se aplican. El éxito es el argumento para que el Sr. Díaz justifique el no querer cambiar.

Hay desconocimiento fiscal y cuando no lo hay se decide a trabajar informalmente. En este caso la regla no se aplica. El Sr. Díaz piensa que el estar bien con el fisco es fundamental para estar tranquilo y que si todo está en regla nadie puede venir a molestar, aunque reconoce lo engorroso de tales trámites.

No hay contratación profesional. Esto no se hace no por falta de reconocimiento a los profesionistas, sino por la gran cantidad de recursos que esto implicaría. En ocasiones sí se han contratado servicios externos para cuestiones

fiscales y otras. Pero esto tiene un carácter más de amistad, por ejemplo, en cuestiones de promoción actualmente existe una revista en donde se anuncia la Refaccionaría y esto es más por la amistad que tienen Héctor y el dueño de la revista, que por la necesidad de publicidad.

EL DD Y SU GESTION

El DD es multifuncional. El haber creado a la empresa donde cada uno de los procesos fueron ejecutados por el Sr. Cándido le permite dominar todas las ramas de especialización. Esto tiene una gran ventaja según él ya que no depende de nadie para trabajar y sabe cuándo alguien no lo está haciendo bien, aunque esto implique que el hacerlo mal es no hacerlo como él piensa que está bien. Actualmente el Sr. Díaz ya no es multifuncional.

La cultura organizacional es la que impone el DD. Esto se aplica sin lugar a dudas en nuestra organización.

Escasa separación entre capital y trabajo. En un principio fue así pero hoy en día ya no. La inversión que el Sr. Díaz realiza es muy fuerte y es totalmente independiente del trabajo.

El DD tiene una visión de corto plazo. Al iniciar la empresa el Sr. Díaz tuvo una visión de largo plazo, tan es así que podríamos pensar que no ha alcanzado dicho plazo.

La PE es pobre y los DD ricos. En este caso la modestia del Sr. Díaz es apreciable a simple vista, lo que contradice dicha aseveración

Desconfianza en la cooperación con otras empresas. Se aplica siempre y cuando no haya amistad, porque en el caso de nuestro DD sabemos que ha perdido en aventuras de alianzas y negocios fallidos.

La capacidad gerencial en la mayoría de los casos es reducida. El DD es más intuitivo que analítico, más emergente que deliberado y más inconsciente que consciente. No estaríamos tan de acuerdo con esta afirmación, ya que aunque es reconocido que muchos de los DD no tienen una formación profesional que les permitiera trabajar más en la construcción analítica, planeada y consciente de su empresa, utilizando mejores y más variadas herramientas, esto no implica que no lo hagan así, si lo hacen pero a su manera, es decir, creemos que si existe un proceso de análisis consciente al tomar decisiones, que en ocasiones puede incluso ser deliberado, basado todo ello en su propia experiencia y lo que en apariencia es emergente en realidad no es tanto. Además de ser no ser tan intuitivo por la simple y sencilla razón de que existen muchas experiencias anteriores que le permite al Sr. Díaz analizar las opciones correctas para tomar una decisión adecuada, de entre todas las posibles.

SOBRE LA FUERZA DE TRABAJO O MANO DE OBRA

La mano de obra registra un alto índice de rotación y baja remuneración. En la Refaccionaría Veracruz esto se da más en los niveles bajos del núcleo operativo, ya que los despachadores llevan varios años trabajando ahí, lo que demuestra un bajo índice de rotación. Los ayudantes y los repartidores dejan su trabajo con mayor frecuencia, y esto es debido principalmente al bajo salario que perciben y a la edad.

Muchos de los trabajadores son familia. Esto si se aplica

La PE contribuye en el empleo. En este caso se cumple porque la Refaccionaría contratata muchas personas. No se requiere de estudios para trabajar dentro de la Refaccionaría, y para ir ascendio el proceso es como en la era preindustrial, en donde de los niveles más bajos que eran los aprendices se pasaba hacia arriba en la cadena hasta llegar a ser maestro, de la misma manera el proceso aquí es como mencionamos en un apartado: de repartidor se pasa a ayudante en mostrador y luego a despachador que es lo más alto para una persona externa a la familia.

No hay sindicalizacion. Si se aplica.

Los derechos laborales son inexistentes. En nuestro caso esto no es así ya que todos los trabajadores cuentan con las prerrogativas de ley. Sin embargo se tienen que consolidar en su puesto para que se les dé seguro. Todas las demás prestaciones como aguinaldo, vacaciones, días festivos, etc. si se les otorgan de inmediato.

Los acuerdos entre capital y trabajo son de palabra. Sí, aquí el proceso de selección se realiza mediante la recomendación de amigos vecinos, etcétera. y la contratación es inmediata y el único requisito en apariencia es que no sean flojos.

A la PE acuden jóvenes, mujeres y personas que buscan un trabajo asalariado. En esta pequeña empresa se contrata a cualquier persona sólo que no sea flojo, sin embargo existen ciertas limitantes de origen. Una es la de que se contratan sólo hombres, y debido a que el proceso de selección comienza con la ocupación de gente para repartidor en moto, el factor edad es determinante, porque gente mayor no puede ocupar tal puesto, ya que deben saber andar en moto.

FINANCIAMIENTO, TECNOLOGIA, CALIDAD, LA PRODUCTIVIDAD, LA FLEXIBILIDAD Y LA COMPETITIVIDAD, VINCULOS, MERCADO, AMBIENTE, ETC.

Problemas de financiamiento. En el principio el Sr. Díaz batalló mucho por esta cuestión. El dueño de la refaccionaría Altamirano en donde trabajaba le negó el préstamo para poner su negocio, por lo que tuvo que recurrir a un préstamo. El no tener avales le complicó al Sr. Díaz los caminos de financiamiento, por ello acudió a esta persona. Actualmente ya no se aplica dicha premisa.

El apoyo es el ahorro familiar. El Sr. Díaz hizo pasar a su familia muchas carencias para poder operar su nuevo negocio, incluso desde antes de tenerlo, porque el ya tenía decidido poner y para ello ahorraba casi todo el dinero que ganaba y a la casa sólo llevaba el suficiente para comer y vestir, pero nada de lujos.

Posee baja capacidad de ahorro e inversión. Este no fue el caso. Lo que podría en todo caso decirse es que el margen de ganancia es muy bajo, pero la capacidad de ahorro está en función de la capacidad que el DD tenga para ello. En un principio el Sr. Díaz nos comenta que trabajaba día y noche y todo lo que ganaba lo utilizaba para pagar el préstamo que le hicieron y para más o menos sobrevivir, incluso el sobrino Clemente vino a trabajar con él sin cobrar un solo peso, era más importante levantar el negocio y esto todos lo sabían.

El sector de la PE es heterogéneo tanto organizacional como económicamente. Esta es una característica que se aplica para todas las MIPYMES, sin embargo las que presenta nuestra organización son muy particulares aunque también existen características de homogeneidad en este

sector. Las refaccionarias tienen parecidas en algunas áreas, por ejemplo: servicio, sistemas de precios, entregas, etcétera

Tiene capacidad de innovación no sólo en los procesos sino también en los productos. La adaptación que el Sr. Díaz hizo de los procesos que vió en la refaccionaría Altamirano le permitió innovar de cierta forma, aunque en principio lo que en realidad hizo fue maximizar el control gastos y la maximización de los recursos.

Cuenta con bajos niveles de competitividad. La refaccionaría Veracruz al tener como políticas buen precio, buen surtido y buena calidad en el servicio garantiza su competitividad en el mercado, esto es algo que particularmente aprendió el Sr. Cándido y que no pierde oportunidad para hacerlo notar.

Cuenta con capacidad de respuesta para satisfacer las demandas del mercado. La forma en como instrumentó sus estrategias, el Sr. Díaz permite responder a la demanda de su mercado de manera expedita.

Realiza la venta de sus productos de manera directa. Esto si se cumple debido a que se encuentra en el sector comercial.

La PE es política y gremialmente débil. Esta organización no está afiliada a ningún gremio específico, y en este sentido si se encuentra desprotegida, sin embargo, el Sr. Cándido cuando tiene algún problema lo resuelve con dinero,

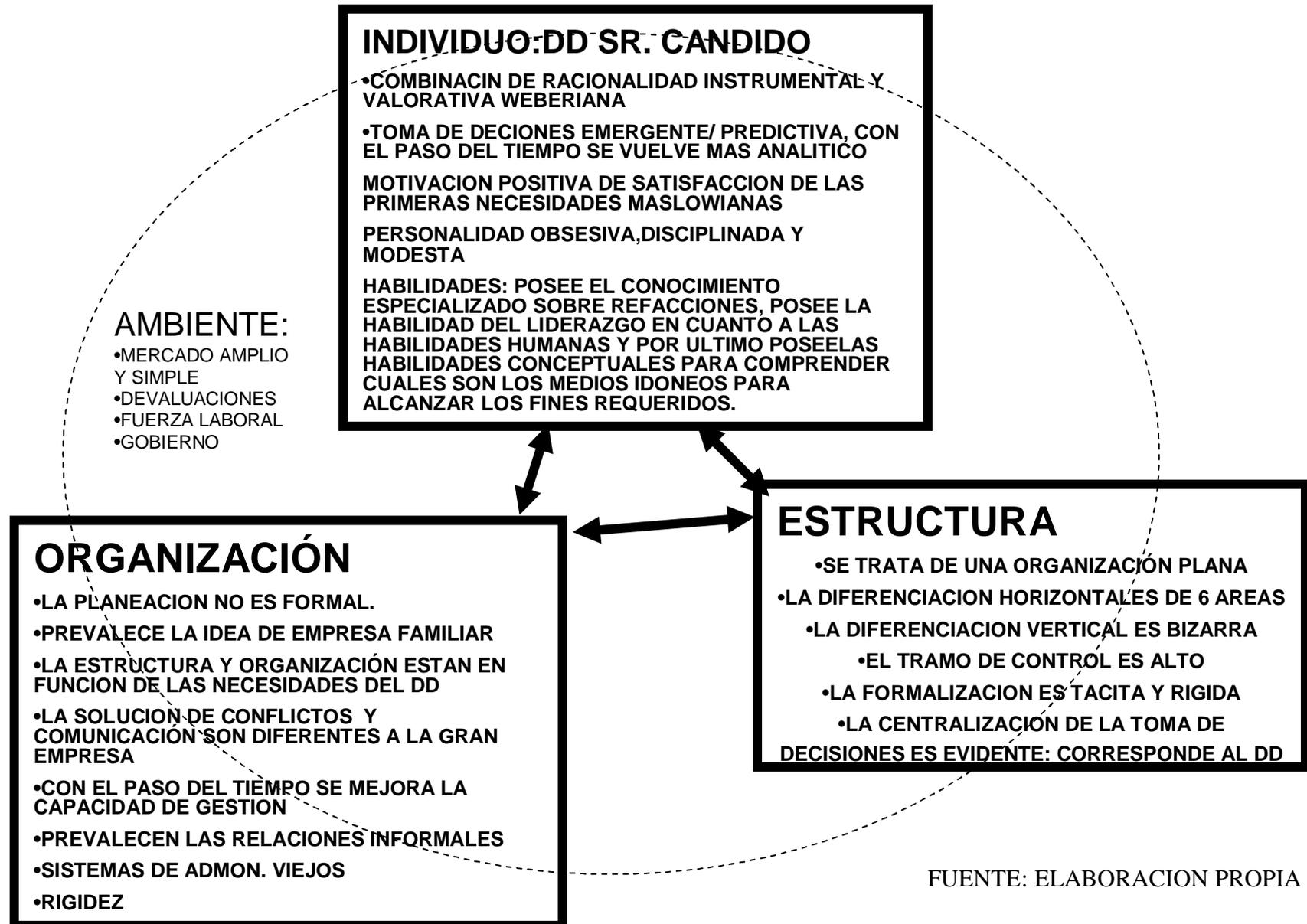
cosa que no le gusta hacer según sus propias palabras, sin embargo en ocasiones es necesario.

Por lo que podemos observar nuestra pequeña empresa tiene particularidades que en unos casos se adaptan a lo que se dice de las pequeñas empresas pero también vemos que en otros aspectos no es así, lo que comprueba lo que antes mencionamos sobre la heterogeneidad del sector. Sin embargo ahora reconocemos cuales son algunos de los aspectos que determinan el comportamiento organizacional de una pequeña organización y más específicamente de una pequeña empresa en el sector comercial de las autopartes. Esperamos que este esfuerzo sirva para posteriores estudios que sobre pequeña empresa se hagan en México, así como en los esfuerzos por conocer mejor este sector y a las organizaciones en general para sumar en la tarea de construcción de sociedades más desarrolladas y avanzadas en cuanto a calidad de vida humana.

El esquema del comportamiento de la Refaccionaría Veracruz es presentado a continuación en la figura 4.

Figura4

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: REFACCIONARIA VERACRUZ



BIBLIOGRAFIA

- Albuquerque, Francisco (1997) "La importancia de la producción local y la pequeña empresa para América Latina". En Revista de la Cepal, diciembre, págs.147-160.
- Barba, Antonio (2000)"Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración"en Iztapalapa 48,México, enero-junio, págs. 35-52.
- Bianchi, Patricio y Lee M. Miller(1999) Innovación y Territorio, Editorial Jus. México.
- Brown, Hedy (1984) El individuo en la organización, en Salaman, Graeme y Kenneth Thomposon, Control e ideología en las organizaciones, FCE. México.
- Chiavenato, Idalberto (1999) Introducción a la Teoría General de la Administración, Quinta Edición, McGrawHill. México.
- De la Rosa Albuquerque, Ayuzabet (2000) "La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática", en Iztapalapa, Año 20, Núm. 48, Enero-Junio, págs. 183-220.
- De la Rosa Albuquerque, Ayuzabet (2002) "Teoría de la organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional" en Administración y Organizaciones Año 4 N° 8 Julio de 2002,UAM, México págs.13-44.
- Dieterich Steffan, Heinz (2002) Es posible la resistencia al colonialismo del FMI. En el Universal, 12 de julio, págs A20.
- Dubrin, Andrew J. (2003) Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Thompson. México.
- Estevez, Dolia /corresponsal(2002) "Rotundo Fracaso del Consenso de Washington. En el Financiero. México,22 de julio, págs 24.
- Fayol, Henry y Frederick Taylor (1971). Principios de Administración Científica y Administración Industrial y General. Herrero Hermanos. México.
- Gamboa, Silvia, Leonor López y Tirso Suarez-Nuñez (1996) Estrategia, estructura y cultura en la pequeña empresa mexicana en Dela Cerda Gastélum, Jose y Francisco Núñez de la Peña (Coords.), La administración en desarrollo. Hacia una nueva gestión administrativa en México y

Latinoamérica, Eds. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales S.C. y Diana, México, págs 117-149.

García, Gilberto y Víctor Paredes (2001) Programas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en México, 1995-2000. Serie Desarrollo productivo, Cepal. Santiago de Chile.

Hall, Richard H. (1983) Organizaciones, estructura y procesos. Prentice Hall. México

Hammer, Michael y James Champy (1994) Reingeniería. Norma, México.

Hardt, Michel y Antoni Negri. (2002) IMPERIO. Paidós. México.

Hernández, Olivia y García de la Torre Consuelo.(2002) Decisiones Racionales: una interpretación teórica, en Administración y Organizaciones. UAM. México.

Ibarra, David (2002) "¿Progreso o involución de la economía mexicana? En el Universal. México, 4 de junio, págs A20.

Ibarra Colado, Eduardo (2000) Teoría de la Organización, mapa Conceptual de un Territorio en Disputa. En Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo. UAM y FCE. México.

Jardón, Eduardo. (2002) "SE ubica la bolsa Mexicana como la más rentable de América Latina" en el Universal, julio.

Kotler, Philip. (1985) Dirección de Mercadotecnia. Diana. México.

Lucas Marín, Antonio y Pablo García Ruiz (2002). Sociología de las Organizaciones. McGrawHill. México.

Lusting, Nora. (1994) México hacia la reconstrucción de una economía. El colegio de México y FCE. México.

Llano Cifuentes, Carlos. (1994) El nuevo empresario mexicano. FCE y Nacional Financiera. México.

Mejía, Prieto Jorge. (1988) Japón VS. Occidente. La guerra empresarial. Universal. México.

Millan, Rene (1998) Los empresarios ante el estado y la sociedad. Edit. SXXI. México.

Mintzberg, Henry (1999) Safari a la Estrategia. Garnica. México.

- Mintzberg, Henry (1991) *Mintzberg y la Dirección*. Díaz de Santos. Madrid.
- Montaño Hirose, Luis (1991) *En El orden organizacional*. UAM. México.
- Montaño Hirose, Luis (1991a) *La razón, el afecto y la palabra: reflexiones en torno al sujeto en la organización* UAM. México.
- Montaño Hirose, Luis (1993) *La Modernidad Organizacional. Una aproximación al Estudio de las Realidades Locales*. En *Estrategias Organizacionales*. UAM. México.
- Montaño Hirose, Luis (1994) "Modernidad, postmodernismo y organización. Una Reflexión acerca de la noción de estructura postburocrática" en *Argumentos para un Debate sobre la Modernidad*. UAM. México.
- Montaño Hirose, Luis (2000) *La dimensión cultural de la organización, elementos para un debate en América Latina*. En *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. UAM y FCE. México.
- Moctezuma, Ariel y Alejandro Mungaray (1997) "Subcontratación entre maquiladoras y pequeñas empresas en México", *Comercio exterior*, Vol. 47, Núm. 2 Febrero, México, págs. 95-122.
- Pardinaz, Felipe. (2002) *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. SXXI editores. México.
- Peres, Wilson y Giovanni Stumpo (2002) *Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina*. -edit. SXXI y Cepal. Mexico.
- Pomar Fernández, Silvia y Martín Rivera Guerrero (2001) *Fomento al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa*. En *el Pensamiento Económico*, en *Administración y Organización*. México. Noviembre 2001. Año 4,Nº7.
- Porter, Michel E. (1991) *Estrategia Competitiva*. CECSA. México.
- Porter, Michel E. (2001) *Ventaja Competitiva*. CECSA. México.
- Ramírez, Santiago (1984) *El mexicano, psicología de sus motivaciones*. Grijalbo, México, 1976.
- Reyes Avellaneda, Rafael. (2003) *La Red de subcontratación y la Sustentabilidad*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Estudios Organizacionales. UAM-I. México.

- Robbins, Stephen P. (1999) Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). Administración de pequeñas y medianas empresas. Thompson. México.
- Sainsaulieu, Renaud (1992) L'entreprise. Presses de la fondation nationale des sciences politiques. Paris.
- Salgado, Alicia (2002) "México, con el menor riesgo financiero de América Latina. En el Universal. México, 19 de Julio. Sección financiera.
- Schettino, Macario (2002) "¿Es viable América Latina? En el Universal. México. 07 de Julio . Sección Economía informal.
- Sfez, Lucien (1984) Crítica de la decisión. FCE. México.
- Shumpeter, Joseph. (1971) Historia del Análisis Económico, Ediciones Ariel, Barcelona.
- Schultz, Duane P. y Sidney Ellen Schultz (2002) Teorías de la Personalidad. Thompson, México.
- Simon, Herbert A. (1988) El Comportamiento Administrativo, Aguilar, México.
- Solís Pérez, Pedro (1994) Cultura Organizacional y Transferencia de Modelos: un proceso complejo de carácter tecnológico y cultural. En Argumentos para un Debate sobre la Modernidad. UAM. México.
- Soto Romero, Jorge M (1998) "Asociaciones exitosa de micro y pequeños productores en Baja California", en comercio exterior, vol, 48, núm 4, Abril, México, págs. 300-308.
- Suarez-Nuñez, Tirso (2001) "La pequeña empresa (PE) en el Pensamiento Económico, en Administración y Organización. México. Noviembre 2001. Año 4, N°7.
- Taylor, S.J. y R. Bogdan (1982) Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Paidós, México.
- Tellis, Winston. (1997) Introduction to Case Study, The Qualitative Report, Volume 3, Number 2, July. E.U.
- Tyson, Shaun y Alfred York. (2000) Administración de personal, Trillas, España.

Valdéz Ugalde Francisco. (1997) Autonomía y Legitimidad. Edit. SXXI y UNAM.
México.