

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA



División de Ciencias Sociales y Humanidades
Doctorado en Estudios Organizacionales

**EL LÍDER DE LA PEQUEÑA EMPRESA
INDUSTRIAL EXITOSA SINALOENSE
HISTORIAS DE VIDA**

**Tesis para obtener el grado de
Doctora en Estudios Organizacionales**

Presentada por

Mtra. María del Socorro Borboa Quintero

DIRECTOR DE TESIS

DR. LUIS ALBERTO INOSTROZA FERNÁNDEZ

ASESORES

DR. ADOLFO MIR ARAUJO

DR. GUILLERMO RAMÍREZ MARTÍNEZ

DR. SANTOS LÓPEZ LEYVA

Culiacán, Sinaloa, noviembre de 2003

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ORGANIZACIONES EXITOSAS	
1.1. MEGATENDENCIAS DERIVADAS DEL PROCESO DE MUNDIALIZACIÓN	6
1.1.1. Globalización	7
1.1.2. Transnacionalización	9
1.1.3. Regionalización	10
1.2. ORGANIZACIONES MODERNAS Y POSTMODERNAS	14
1.2.1. Organizaciones modernas	16
1.2.1.1. La administración científica	17
1.2.1.2. El movimiento de las relaciones humanas	20
1.2.2. Organizaciones postmodernas	22
1.2.2.1. Las nuevas relaciones humanas	25
1.3. FACTORES DE ÉXITO ORGANIZACIONAL: estrategia, estructura, tecnología y cultura	28
1.3.1. Fuentes de la ventaja competitiva	36
1.3.2. El desarrollo de la ventaja competitiva	39
1.3.3. Planeación estratégica como factor de éxito organizacional	44
1.4. LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL	49
1.4.1. Clasificación de la pequeña empresa industrial	49
1.4.2. Etapas de la industrialización en México.	51
1.4.3. Contexto de la pequeña empresa industrial	52
CAPÍTULO 2. LIDERAZGO	
2.1. EL LÍDER Y EL LIDERAZGO	64
2.1.1. Interacción entre el líder, los seguidores y la situación	69
2.1.2. La toma de decisiones en la organización	73

2.1.2.1. El modelo racional	76
2.1.2.2. Modelo de la racionalidad limitada	81
2.1.2.3. Toma de decisiones intuitivas	84
2.1.2.4. El Modelo de bote de basura o de anarquías organizadas	85
2.1.2.5. Toma de decisiones estratégicas	88
2.1.3. Los seguidores: las tareas, la motivación y el desempeño	93
2.2. CARACTERÍSTICAS PERSONALES QUE DISTINGUEN A LOS LIDERES DE ÉXITO	96
2.3. ESTILOS DE LIDERAZGO	103
2.4. LAS TEORÍAS DE CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO	110
2.4.1. Modelo de Fiedler	111
2.4.2. Modelos de liderazgo situacional o de ciclo de vida	113
2.4.3. Modelo de ruta meta	116
2.4.4. Modelo de la participación del líder	118
2.5. LIDERAZGO CARISMÁTICO Y TRANSFORMACIONAL	119

CAPÍTULO 3. MÉTODO E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1.1. Integración Económica de México y las PyMES	127
3.1.2. Las PyMES en el municipio de Culiacán	129

3.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Pregunta principal	135
3.2.2. Preguntas secundarias	135

3.3. OBJETIVOS

3.3.1. Objetivo general	136
3.3.2. Objetivos específicos	136

3.4. HIPÓTESIS

3.4.1. Hipótesis general	137
--------------------------	-----

3.4.2. Hipótesis específicas	137
3.5. MÉTODO	138
3.5.1. La tradición de historia de vida	140
3.6. RECOLECCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE LOS DATOS	142
3.6.1. Establecimiento del <i>rapport</i>	142
3.6.2. Recolección de los datos	144
3.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	147

CAPÍTULO 4. HISTORIA DE VIDA

LICENCIADO ELÍAS GUTIÉRREZ PELAYO

4. HISTORIA DE VIDA	152
4.1. EL PROCESO DE FORMACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL	152
4.2. EL ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA	167
4.3. LAS PRÁCTICAS DE SU GESTIÓN	
4.3.1. Los procesos de producción y comercialización	172
4.3.2. Los recursos humanos	178
4.3.3. Las estrategias y políticas implementadas	
4.3.3.1. Misión y visión de Productos Oasis, S.A. de C.V.	181
4.3.3.2. Aprendiendo de los grandes	181
4.3.3.3. Capacitación permanente	182
4.3.3.4. Conservación de inventarios mínimos	185
4.3.3.5. Diferenciación de los productos y reducción de costos	186
4.3.3.6. Innovación de los procesos	187
4.3.3.7. Investigación de la competencia y participación en el mercado	189
4.3.3.8. Participación en la toma de decisiones	191
4.3.3.9. Determinantes de la ventaja competitiva	194
4.4. LA PERSONALIDAD DEL LÍDER	196

CAPÍTULO 5. HISTORIA DE VIDA

SEÑOR BENJAMÍN GUZMÁN MORENO

5. HISTORIA DE VIDA	206
5.1. EL PROCESO DE FORMACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL	206
5.2. EL ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA	208
5.3. LAS PRÁCTICAS DE SU GESTIÓN	
5.3.1. Los procesos de producción y comercialización	217
5.3.2. Los recursos humanos	225
5.3.3. Las estrategias y políticas implementadas	
5.3.3.1. Misión y visión de Pan y Pasteles la Única, S.A. de C.V.	232
5.3.3.2. Aprendiendo de los grandes	234
5.3.3.3. Capacitación permanente	235
5.3.3.4. Conservación de inventarios mínimos	237
5.3.3.5. Diferenciación de los productos y reducción de costos	237
5.3.3.6. Innovación de los procesos	239
5.3.3.7. Investigación de la competencia y participación en el mercado	240
5.3.3.8. Participación en la toma de decisiones	242
5.3.3.9. Determinantes de la ventaja competitiva	247
5.4. LA PERSONALIDAD DEL LÍDER	248

CAPÍTULO 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: EL LÍDER DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL EXITOSA SINALOENSE

6.1. EL PROCESO DE FORMACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL	259
6.2. EL ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA	261
6.3. LAS PRÁCTICAS DE SU GESTIÓN	
6.3.1. Los procesos de producción y comercialización	264
6.3.2. Los recursos humanos	268

6.3.3. Las estrategias y políticas implementadas	271
6.3.3.1. Misión y visión de las empresas investigadas	272
6.3.3.2. Aprendiendo de los grandes	275
6.3.3.3. Capacitación permanente	276
6.3.3.4. Conservación de inventarios mínimos	278
6.3.3.5. Diferenciación de los productos y reducción de costos	279
6.3.3.6. Innovación de los procesos	281
6.3.3.7. Investigación de la competencia y su participación en el mercado	283
6.3.3.8. Participación en la toma de decisiones	283
6.3.3.9. Determinantes de la ventaja competitiva	286
6.4. LA PERSONALIDAD DEL LÍDER	290
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
7.1. LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL EXITOSA FRENTE A UN ENTORNO GLOBALIZADO	303
7.2. EL LÍDER DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL EXITOSA SINALOENSE	306
7.2.1. El proceso de formación personal y profesional del líder de la pequeña empresa exitosa sinaloense	307
7.2.2. Características de la personalidad y estilo de liderazgo del propietario de la pequeña empresa industrial exitosa sinaloense	309
7.3. LAS PRACTICAS DE GESTIÓN QUE INFLUYEN EN EL ÉXITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL SINALOENSE	313
7.4. RECOMENDACIONES	317
ANEXOS	320
ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS	320
ÍNDICE DE CUADROS	321

ÍNDICE DE FIGURAS	322
BIBLIOGRAFÍA	324

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas se consideran parte importante del desarrollo económico de México por el número de empresas establecidas, el número de empleos que generan, y en el caso del sector industrial por los insumos que consume, los cuales en un porcentaje mayor son de origen nacional, además son importantes por la flexibilidad que poseen para adaptarse a los cambios del entorno, aun con las grandes limitaciones que poseen. Por lo que, en los últimos tiempos los estudios organizacionales han mostrado un gran interés por investigar las características que proporcionan identidad a las organizaciones, como la contemplada en el presente libro referida al líder de la pequeña empresa industrial exitosa.

Se consideró trascendente investigar a líderes de pequeñas empresas industriales en las cuales la dirección de las mismas estuviera a cargo de su propietario y el éxito de sus organizaciones se manifestara en un crecimiento constante –a pesar de la globalización y la crisis económica que enfrentó México en el año de 1994- , evidente en el aumento de sus instalaciones y equipo, los incrementos en el personal contratado, volúmenes de compra, y volúmenes de producción.

En Sinaloa las pequeñas empresas no solo compiten con las grandes empresas mexicanas, actualmente y como consecuencia de la apertura comercial del país lo hacen con empresas transnacionales. En el municipio de Culiacán del estado de Sinaloa las pequeñas empresas han sido las más perjudicadas principalmente por su bajo nivel de productividad y competitividad. Por lo que estudiar a dos personas que a pesar de la complejidad de su entorno han influido para el crecimiento y desarrollo de su organización es trascendente para el desarrollo local y estatal. Su importancia reside en la determinación de las características y cualidades que conforman su personalidad de líder, así como en la identificación de las prácticas de gestión que han implementado a

partir de analizar lo que hacen, cómo lo hacen y lo que se requiere para hacerlo bien. Si bien es cierto que los resultados obtenidos no se pueden generalizar, la experiencia de dos empresarios exitosos proveerá a otros de información útil a sus propias organizaciones.

Este contexto justificó la realización de la presente obra en la cual su pregunta principal es ¿cómo el proceso de formación personal y profesional del propietario de la pequeña empresa industrial sinaloense ha determinado las características y cualidades que conforman su personalidad de líder y le han permitido el establecimiento de prácticas de gestión que influyen en el logro del éxito de su organización a pesar de estar inmersas en un ambiente de incertidumbre y crisis económica provocada en gran medida por la globalización de los mercados y los cambios de gobierno?

El libro se divide en siete capítulos. El primer capítulo se refiere a la dimensión de las organizaciones exitosas y el segundo a la dimensión de liderazgo, los cuales conforman el marco teórico de este estudio. El capítulo titulado como organizaciones exitosas tiene el propósito de definir el contexto en el cual se desarrolla la pequeña empresa industrial exitosa, además de considerar la teoría de los estudios organizacionales en relación con las organizaciones modernas, posmodernas y las organizaciones exitosas. En el segundo capítulo se hace referencia al conocimiento relacionado con el campo del líder y el liderazgo, la interacción entre el líder los seguidores y la situación, la toma de decisiones, así como las diferentes teorías relacionadas con los rasgos y comportamientos del líder y la manera en la cual ejercen la acción de liderazgo tomando en cuenta las diferentes situaciones que se presentan en la organización.

En el tercer capítulo se establece el método y los instrumentos empleados en esta investigación. En primer lugar se plantea el problema a investigar, el cual dio origen a las preguntas, objetivos e hipótesis que orientan este trabajo, así

mismo contempla el diseño de trabajo de campo, que contempla la pertinencia de emplear el método cualitativo de la tradición de historia de vida, la recolección y el almacenamiento de los datos y su análisis e interpretación.

El cuarto y el quinto capítulo comprenden las historias de vida de los propietarios de pequeñas empresas industriales investigadas. El cuarto capítulo refiere la historia de vida del licenciado Elías Gutiérrez Pelayo, propietario de Productos Oasis, S.A. de C.V. y el quinto capítulo al señor Benjamín Guzmán propietario de Pan y Pasteles la Única, S.A. de C.V. Ambas historias de vida se estructuraron de acuerdo a las categorías encontradas en la investigación empírica realizada en ambas empresas, con los propietarios, los hijos de ambos que trabajan en la organización y los subordinados. Las categorías encontradas son: el proceso de formación personal y profesional, el origen y evolución de la empresa y las prácticas de gestión. Las prácticas de gestión están relacionadas con los procesos de producción y comercialización, el recurso humano y las estrategias y políticas implementadas, incluyendo además la personalidad del líder.

Los resultados de la investigación se encuentran en el capítulo seis, el cual se realiza mediante un análisis comparativo a las historias de vida de los propietarios de las pequeñas empresas industriales investigadas, mediante el análisis vertical y horizontal de ambas historias, mismas que se relacionaron con las aportaciones del campo de los estudios organizacionales comprendidas en los capítulos uno y dos de esta obra y que constituyen el marco teórico. Finalmente, el capítulo siete comprende las conclusiones y recomendaciones resultado de esta investigación.

Mi trabajo como docente en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, así como el observar el gran número de micros, pequeñas y medianas empresas que cerraron porque no pudieron hacer frente a la globalización de los mercados, los problemas políticos, económicos y

sociales del país, influyó para que decidiera estudiar a los responsables de la dirección de pequeñas empresas industriales que aun en ambiente de crisis e incertidumbre sus organizaciones mantuvieron un crecimiento constante.

El contenido de este libro refleja las orientaciones e influencia de mi director de tesis doctor Luis A. Inostroza Fernández y mis asesores los doctores Adolfo Mir Araujo, Guillermo Ramírez Martínez y Santos López Leyva, a quienes agradezco, porque pacientemente contribuyeron con su apoyo oportuno en el proceso de mi formación doctoral. De igual manera expreso mi más profundo agradecimiento a mi compañero y amigo Marco Antonio Rodríguez Peñuelas, por estar siempre dispuesto a apoyar con libros, observaciones, pero sobre todo con comentarios que exhortan y confortan a seguir adelante. Asimismo, agradezco al licenciado Elías Gutiérrez Pelayo y al señor Benjamín Guzmán Moreno por su participación y apoyo brindado para la realización de esta investigación, de la misma forma agradezco al profesor Jesús Grijalva y al licenciado en Lengua y literatura Hispánica Ricardo Baldor Isidoro por la revisión realizada a la redacción y ortografía de este trabajo.

Finalmente, agradezco la comprensión y el apoyo brindado por mi familia; padres, hermanos, sobrinos, pero sobre todo a mi esposo Raúl y mis hijos Dalia y Raúl Francisco, quienes son la razón de mi superación permanente, en la construcción de un mundo mejor que asegure su bienestar.

CAPÍTULO 1

ORGANIZACIONES EXITOSAS

1.1. MEGATENDENCIAS DERIVADAS DEL PROCESO DE MUNDIALIZACIÓN

Explicar las nuevas tendencias de la economía mundial requiere primeramente precisar los términos de mundialización y globalización. El término mundialización se elaboró en los países latinos inicialmente con un significado mas bien geográfico, mientras que el término globalización se creó en países anglosajones con una carga ideológica y económica particular.¹ Sin embargo, se considera que la diferencia esencial entre globalización y mundialización es de orden estructural, es decir, tiene que ver con ideas tan generales como las de un todo y sus partes.

La mundialización se presenta como la aldea planetaria provocada por el acercamiento de los hombres y de los lugares a causa de la internacionalización de la vida humana, económica, social, política y cultural y de interdependencia entre los países y los continentes. Mientras que la globalización que ahora ha atrapado y maneja la mundialización es un fenómeno de índole ideológico y económico que se mueve por determinados actores e intereses geoeconómicos y geopolíticos, el cual apunta a imponer un nuevo orden al proceso de mundialización.²

Así, el término globalización se aplica a la categoría económica, y el término mundialización, tiene que ver con categorías no estrictamente económicas. Sin embargo, tampoco existe claridad en esta diferencia, si se toma en cuenta que las categorías económicas no son independientes de las tecnológicas o de las políticas. La mundialización se presenta como un proceso literalmente opuesto al de la globalización, y el único criterio de distinción relativo es el globo cerrado en sí

¹ En este sentido globalización sería término propio de la lengua inglesa, en competencia con el término español «mundialización». Por lo tanto, decir «globalización» en lugar de decir «mundialización», sería como decir «oftalmólogo» en lugar de decir «oculista». Fuente: Artículo titulado mundialización y globalización de Gustavo Bueno con fecha nov. del 2002. Página Web google: <http://www.nodulo.org/ec/2002/n003p02.htm>

² Citado en el artículo "Globalización y mundialización" publicado en la página Web google: <http://www.acmoti.org/CNTD.%20LA%20INTEGRACION.%20ALTERNATIVA%20A%20LA%20GLOBALIZACION.htm> con fecha julio de 2003.

mismo, mientras que el mundo desborda toda globalización. Por ello, si la globalización se aplica a las categorías económicas, la mundialización desbordará estas categorías y acogerá a otras diferentes, de carácter social, político, religioso, cultural, etcétera.³

Lo anterior pone de manifiesto que la globalización es parte de la mundialización. Sin embargo, además de la globalización, en la transformación estructural de las relaciones internacionales que involucra la mundialización han influido las megatendencias históricas de transnacionalización y regionalización. “Las megatendencias derivadas del proceso de mundialización afectan a los gobiernos, las organizaciones, instituciones, empresas, las relaciones laborales, las comunidades y sociedad en general; procesos mundiales que impactan globalmente y están alterando la geopolítica y geoconomía, así como las nuevas formas de inserción externa de los países y su papel dentro de la economía global”.⁴

1.1.1. Globalización

Durante muchos años la competencia comercial se realizó entre empresas que operaban en un solo país, sin embargo, las cosas han cambiado y la globalización ha influido para que dicha competencia se presente entre empresas de cualquier parte del mundo. Así como para que más allá de la mano de obra o de la cercanía a los grandes mercados, ahora se compita con instrumentos como el marco legal, la seguridad pública, el grado de estudios de la población, entre otros.⁵

³ Fuente: Artículo titulado “mundialización y globalización” de Gustavo Bueno con fecha nov. del 2002. Página Web google: <http://www.nodulo.org/ec/2002/n003p02.htm> .

⁴ Nota tomada de la ponencia “Los corredores bioceánicos en la integración sub regional y regional de México (Instrumentos para el análisis e implementación de políticas de integración) presentada por Luis Alberto Hinojosa Fernández y Augusto Gardy Bolívar Espinoza, profesores investigadores de la UAM, Unidad Azcapotzalco, en el 51 Congreso Internacional de Americanistas en Santiago de Chile, julio de 2003.

⁵ Nota tomada del artículo “México y la competitividad internacional” de la página www.google.com. <http://www.eclac.cl/analisis/TES62.htm> en consulta realizada en el mes de enero de 2002.

Considerando que es común exportar e importar productos y servicios a todo el mundo, el entorno general de la organización llamado también macroentorno se presenta cada vez más complejo. El entorno general incluye el tipo de sistema económico (capitalismo, socialismo o comunismo), las condiciones económicas (ciclos de expansión, recesión y nivel general de vida), el tipo de sistema político (democracia, dictadura o monarquía), la condición del ecosistema (grado de contaminación del suelo, el agua y el aire), la demografía (edad, género, raza, origen étnico y nivel de estudios de la población) y los antecedentes culturales (valores, opiniones y creencias, idioma e influencias religiosas) (Hellriegel *et al.*, 2002).

En los últimos años son muchos los acontecimientos que provocan cambios en la economía internacional, entre los que destacan: una creciente competencia internacional, la aceleración de la innovación tecnológica, un incremento de las importaciones, la integración de mercados financieros internacionales, acuerdos de libre comercio, etc. Acontecimientos que son la raíz de un fenómeno de largo alcance como es la globalización de los mercados, y al mismo tiempo, causa y consecuencia de la internacionalización de las empresas (Canals, 1994).

La globalización muestra que las mercancías y los servicios producidos en una parte del mundo están cada vez más disponibles en otros lugares del mismo. De la misma manera destaca la dependencia recíproca de las localidades financieras con efectos instantáneos e inmediatos, por ejemplo una pequeña alza en la tasa de interés de EUA provoca una caída muy fuerte en la Bolsa de México. Asimismo, explorar y examinar el mundo es cada vez más frecuente, la comunicación internacional está al alcance de todos, permite apreciar claramente que los países más avanzados en comercio internacional tienen mayor capacidad para invadir los mercados regionales; por lo que sus grandes empresas transnacionales y grupos de inversores toman las riendas de sectores completos, la mayoría de los cuales son claves para la producción nacional.

“La tendencia hacia la globalización de los mercados, persiste y ha provocado la conformación monopólica y oligopólica que se aprecia está aumentando a escala mundial. En el caso mexicano se aprecia un creciente aumento de las exportaciones de México hacia los EU, situación que crea dependencia al mismo tiempo que intensifica la integración subregional y crea condiciones para la integración regional”.⁶

1.1.2. Transnacionalización

La transnacionalización es una nueva tendencia en la división internacional del trabajo, la cual ha creado un mercado mundial de mano de obra y de centros de producción que, por primera vez, abarcan igualmente a los países industrializados tradicionales y a los países en vías de desarrollo. Entre los objetivos que persiguen las grandes organizaciones transnacionales a través de la reorganización de su proceso productivo en países en desarrollo, en los que pueden aprovechar sus ventajas comparativas y su mano de obra barata, son obtener beneficios adicionales a sus grandes capitales, mediante la fragmentación del proceso productivo y por medio de una tecnología avanzada de transportes y comunicaciones.⁷

Las nuevas tecnologías están cambiando las características del comercio, al incrementar la movilidad del capital y la mano de obra; así se percibe que las barreras geográficas ya no son insuperables para la integración de los mercados de trabajo, especialmente en los sectores manufactureros y de servicios, en donde es posible llevar la oportunidad de la ocupación a personas desempleadas en países en desarrollo, evitando en parte que éstos emigren en busca de trabajo. Asimismo, las tendencias financieras internacionales facilitadas por la liberalización financiera, la

⁶ Cita tomada de la ponencia “Los corredores bioceánicos en la integración sub regional y regional de México (Instrumentos para el análisis e implementación de políticas de integración) presentada por Luis Alberto Hinojosa Fernández y Augusto Gardy Bolívar Espinoza, profesores investigadores de la UAM, Unidad Azcapotzalco, en el 51 Congreso Internacional de Americanistas en Santiago de Chile, en julio de 2003.

⁷ Nota tomada del artículo denominado “la nueva división del trabajo y la educación” de la página web google: <http://cueyatl.uam.mx/~cuaree/no31/ocho/division.html> en consulta realizada en julio de 2003.

innovación del mercado y los avances tecnológicos, que al igual que los factores de producción como el capital y mano de obra son indicadores de competitividad, y le dan al inversionista la guía de qué tan ventajoso puede ser ubicar sus plantas productivas de acuerdo a una perspectiva de valorización mundial y aprovechando los distintos factores de localización de cada país y región.

En la actualidad, las empresas transnacionales (ET) tienen presencia en la mayoría de los países del mundo, dominan y ejercen un control de los mercados internacionales; desplazan a las empresas nacionales que no tienen redes ni influencia en otros mercados, enfrentando serios problemas de sobrevivencia. Además, las pequeñas y medianas empresas (PyMES) domésticas no pueden competir con las grandes, y evitar su posible quiebra depende en muchas ocasiones de la posibilidad de lograr una cuota en los mercados internacionales, lo que significa tener que asociarse o hacer convenios con las ET y practicar las subcontrataciones.⁸

1.1.3. Regionalización

La mundialización avanza mediante el fortalecimiento de acuerdos comerciales regionales, garantizando el flujo de mercancías y la integración de los distintos países a este nuevo patrón; obligando cada vez más a éstos a buscar la asociación en bloques comerciales para poder competir con éxito. Estos bloques pueden caracterizarse por una mayor o menor apertura, pero cada vez son más importantes; de ellos, la Unión Europea es el grupo económico más avanzado. En los últimos diez años, México se ha convertido en una nación estratégica para el resto del mundo, al ser el único que cuenta con tratados comerciales con los principales bloques económicos. Las organizaciones internacionales de comercio a las que México se ha

⁸ Cita tomada de la ponencia “Los corredores bioceánicos en la integración sub regional y regional de México (Instrumentos para el análisis e implementación de políticas de integración)” presentada por Luis Alberto Hinojosa Fernández y Augusto Gardy Bolívar Espinoza, profesores investigadores de la UAM, Unidad Azcapotzalco, en el 51 Congreso Internacional de Americanistas en Santiago de Chile, en julio de 2003.

adherido son: el GATT en 1986, un acuerdo de cooperación con la Unión Europea en 1991, el TLC en 1994 y otros acuerdos bilaterales o trilaterales con diversos países de Latinoamérica. Desde que inició su funcionamiento, países como Chile, Colombia y Argentina han solicitado su ingreso al TLCAN el cual es conocido también como NAFTA por sus siglas en Inglés (North American Free Trade Agreement).

México puede explotar bien sus oportunidades y, simultáneamente, protegerse de los riesgos que la regionalización comprende. Aplicando fundamentalmente políticas macroeconómicas apropiadas y sostenibles en el tiempo, complementadas con una serie de políticas sociales encaminadas a hacer funcionar los acuerdos de los bloques comerciales en favor de las mayorías. Para ello se requiere ante todo una efectiva gestión de gobierno y la transparencia en la formulación de la política económica, debido a que los países con políticas macroeconómicas y estructurales sólidas atraen comercio y capital, y en última instancia, emprenderán una trayectoria de convergencia con las economías más avanzadas.

La economía mexicana ha experimentado una significativa transformación en respuesta a la amplia gama de reformas de la política comercial y de la búsqueda de niveles de competitividad. Sin embargo, son las grandes corporaciones quienes dominan sus respectivos mercados, mientras que la micro, pequeña y mediana empresa, la cual representa el 95 por ciento del total de las empresas en México difícilmente pueden competir en el ámbito internacional debido a su deficiente administración y su tecnología obsoleta. Pero, es evidente que con políticas comerciales menos proteccionistas la micro y pequeña empresa se ha visto en la necesidad de incrementar su eficiencia, productividad y calidad de los productos y servicios que ofrece hacia parámetros internacionales, para poder permanecer en el mercado.

La desventaja en capacidad tecnológica, tanto en maquinaria como en procesos, es uno de los mayores problemas que los productores de los países en desarrollo reconocen. Asimismo, en la mayoría de los casos la fuerza productiva no se orienta al sector primario y secundario, dándose un exceso de actividad en el sector terciario, como son los servicios, finanzas y distribución, acarreado importaciones desenfrenadas, que son dañinas para cualquier economía frágil. Esto hace necesaria la formación de redes institucionales y de infraestructura que apoyen el crecimiento de empresas fuertes y sanas; sin embargo, se debe tomar en cuenta que para ello se requiere del esfuerzo de décadas –y hasta de siglos- identificable con una mística de desarrollo y visión de futuro, así como de una política económica consistente que sobreviva a los vaivenes políticos de muchos años.

Las empresas de los países pequeños o en desarrollo ante las megatendencias derivadas del proceso de mundialización sólo tienen una alternativa: revisar sus estrategias y políticas para lograr algún nivel de competitividad que les permita por lo menos sobrevivir. Solamente entendiendo la mundialización como un proceso facilitador de mecanismos de expansión comercial, política o cultural, se puede plantear el problema de la baja competitividad desde la perspectiva de la producción, y los mercados, tomando en consideración la tecnología y los recursos que se poseen y la capacidad de innovación. No obstante que las dificultades por el bajo nivel de competitividad son un síndrome común en los países en desarrollo, también es verdad que existe la oportunidad de superar el círculo vicioso pobreza - baja productividad - pobreza.

Si el país no es capaz de explotar las oportunidades que se abren, podría ver su futuro caracterizado por una baja productividad, apoyada probablemente en la producción de materias primas tradicionales, y a una distancia cada vez mayor con las economías altamente desarrolladas. Esto hace indispensable contar con la voluntad política para la formación de redes de protección social efectivas que protejan a quienes realmente lo necesiten; permitiendo así que la empresa grande y transnacional al igual que la micro y pequeña empresa obtengan beneficios netos de

la globalización, fortaleciendo así tanto el crecimiento económico como la igualdad social.

México y los países en desarrollo, tienen que modernizar su contexto normativo continuamente y tomar en cuenta que las exigencias de una economía basada en el conocimiento hacen esencial invertir fuertemente en educación; al mismo tiempo se tiene que contar con una infraestructura viable y eficaz que fomente la competitividad; además de construir mecanismos de contingencia para proteger a las economías contra los efectos adversos de las fluctuaciones del entorno económico internacional a través de fondos de estabilización bien diseñados y transparentes.⁹

La globalización, la transnacionalización y la regionalización han influido para que los desafíos que enfrentan los directivos de las empresas sean cada vez más exigentes, por lo que actualmente un directivo no sólo debe comprender los mercados locales que le son familiares, sino también lo que implica hacer negocios en mercados extranjeros contra competidores desconocidos. En un mundo cuyo signo principal es el cambio, resulta apremiante el estudio de la capacidad de dirigir orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia la continua innovación y adaptación a las nuevas circunstancias.

Es importante reconocer que la globalización de las industrias, la exigencia creciente de los clientes, los avances tecnológicos, etc. son características de los entornos competitivos que obligan a las organizaciones a desarrollar nuevas formas de gestión que les garanticen competir con éxito. La calidad en la gestión de una organización conlleva la capacidad de adoptar en cada momento aquellos sistemas, prácticas y estilos de gestión que mejor satisfagan los requerimientos de empresa,

⁹ Nota tomada del artículo "México y la competitividad internacional" de la página www.google.com. <http://www.eclac.cl/analisis/TES62.htm> en consulta realizada en el mes de enero de 2002.

que le permitan competir teniendo en cuenta las circunstancias y exigencias del entorno y la condición de la organización (Roure y Rodríguez, 1999).

Este cambio tan dramático, a velocidades y dimensiones globales nunca antes experimentadas por el hombre, requiere de líderes que conduzcan y orienten a sus naciones, instituciones, organizaciones y grupos hacia una nueva sociedad en gestión; personas que acepten la vocación de ser agentes de cambio eficaces y creativos, para encontrar nuevas fórmulas a los nuevos retos que se presentan (Casares 2000). Para ser competitivas, las empresas deben estar en condiciones de abordar nuevas técnicas, pero también deben estar dispuestas a renovar sus estructuras y reorganizar sus recursos humanos y sus métodos de gestión.

1.2. ORGANIZACIONES MODERNAS Y POSTMODERNAS

Ante la incapacidad del hombre de ser autosuficiente en la satisfacción de sus necesidades, surge la organización en su forma más rudimentaria; cada individuo se fue dedicando a una actividad diferente según sus habilidades (pesca, cultivo, fabricación de objetos, talleres, etc.) ofreciendo entre sí lo que les sobraba para cubrir sus otras carencias. A fines del siglo XVIII y a principios del siglo XIX y como consecuencia de la Revolución Industrial las fábricas llegaron a ser más grandes y más complejas, dando inicio a la producción y el consumo en masa de diversos artículos que satisfacían las necesidades de los individuos; así como en la generación de algunos de los problemas que enfrentaron los líderes de las organizaciones: la diversificación de productos y servicios, la escasez de mano de obra especializada, y el crecimiento de los mercados. Hechos que influyeron fuertemente para que los empresarios y directivos buscaran prácticas que les permitieran obtener el éxito de su organización.¹⁰

¹⁰ Las organizaciones consisten en: **1) arreglos orientados a una meta**, individuos con un propósito; **2) sistemas psicosociales**, individuos que trabajan en grupos; **3) sistemas tecnológicos**, individuos

A lo largo de la historia moderna de la producción industrial, los encargados de la organización han buscado el éxito de la misma de muy diversas formas y en esta búsqueda, el actuar y sentir de empresarios y directivos de las organizaciones han estado orientados por paradigmas gerenciales, mismos que proyectan formas de organización de la sociedad que han facilitado la implantación de un cierto orden regido por el imperativo de la acumulación y poder (Ibarra, 1994).

Chandler (1987) señala que los paradigmas gerenciales han compartido siempre sus preferencias por la mano invisible¹¹ de la teoría neoclásica, pero impulsando a la vez como legítima y necesaria la mano visible del director de la empresa. El manager es quien actúa en el marco del mercado, constituyéndose para muchos como líder indiscutible de la sociedad que organiza. Los paradigmas gerenciales confían la responsabilidad del éxito de la empresa en quien la dirige, debido a que éste tiene el deber de diseñar formas de organización apropiadas a las condiciones que impone el mercado y que favorezcan el trabajo productivo de quienes la integran (Ibarra, 1994). Las organizaciones se constituyen para alcanzar dentro de un marco legal una diversidad de objetivos, entre los que se reconocen los objetivos de servicio, social y económico. Es decir, a través de un producto y/o un servicio de calidad a un precio competitivo, la organización pretende satisfacer una necesidad social y obtener un beneficio económico.

La responsabilidad social de la organización no se restringe a la satisfacción de una necesidad social mediante un producto o un servicio de calidad a un precio aceptable, además comprende el cumplir con ciertas restricciones que regulan su comportamiento y que favorecen al medio ambiente, así como el mantener un comportamiento ético (justo y honesto) con sus clientes, proveedores y empleados,

que utilizan conocimientos y técnicas, y **4) una integración de actividades estructuradas**, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas, Kast y Rosenzweig, 2000: 5)

¹¹ Adam Smith propagó la visión de un universo maravillosamente regulado por sí mismo gracias a la meticulosa intervención de la *mano invisible: el mercado*. Explica que tan pronto un producto o un servicio es lucrativo, atrae nuevos productores que, automáticamente, empujarán los precios a la baja, para atraer y mantener nuevos clientes para sí. Ello haría que, a igual calidad, ningún precio

al mismo tiempo que realiza actividades altruistas que beneficien a grupos de personas desprotegidas (Kast y Rosenzweig, 2000).

1.2.1. Organizaciones modernas

Los cambios económicos, sociales y políticos que siguieron del capitalismo a la modernización, en su despertar crearon un mundo que fue fundamentalmente diferente de la relativamente pequeña escala y formas simples de producción y de administración que habían dominado las fases tempranas del desarrollo capitalista en el siglo XVIII y a principios del siglo XIX. Es así, como la organización se constituye en una herramienta o instrumento para la autorización y la realización de las metas colectivas a través del diseño de estructuras administrativas dirigidas a la administración y manipulación del comportamiento organizacional (Reed, 1996).

La organización burocrática racional fue social y moralmente legitimada como una forma indispensable de poder organizado necesario para la eficiente y efectiva función de un orden social, fundado en la autoridad legal-racional de la élite y clase dominante (Reed, 1996). Revelándose como el lugar donde las personas responsables buscan obtener mejores resultados en su operación; en donde se preocupan por idear nuevas formas que conduzcan a la obtención de mayor rendimiento, eficiencia, calidad, y por supuesto, mayores utilidades. Se distingue por un mayor grado de intencionalidad, de propósito explícito para modelar sus actividades y fines. Por lo que plantea que para la coordinación de las actividades de los hombres es necesario un sistema de control intencional, que se instrumenta generalmente mediante reglas definidoras de las tareas y responsabilidades, las cuales se constituyen como la estructura formal de la organización.

Sociólogos han discutido que la burocratización del mundo moderno ha dirigido su despersonalización debido a que éste se basa en reglas y leyes

pueda mantenerse indebidamente elevado, salvo en caso de una deliberada coalición de los proveedores o de un monopolio.

elaboradas de forma racional que no toman en cuenta lo afectivo (valores, pasiones, etc.) de las personas como si éstas se comportaran únicamente de acuerdo a los objetivos de la organización (Reed,1996). Sin embargo, se debe tomar en cuenta que los individuos siempre tienen fines propios, que no siempre son coincidentes con los de la organización. Más claramente, los fines de la organización, desde el punto de vista de sus miembros, son simples instrumentos para la consecución de sus propios fines. Por lo que, es necesario estar conscientes que satisfacer cierto nivel de necesidades de los participantes permitirá conservar sus contribuciones. Sin embargo, es poco realista esperar una coincidencia perfecta entre los objetivos de la organización y los individuales, así como su satisfacción absoluta.

Resulta evidente que los objetivos de los trabajadores y los objetivos organizacionales pueden entrar en conflicto, poniendo en riesgo los esquemas y objetivos preestablecidos, impidiendo el pleno control, generando de modo imprevisto nuevas necesidades y situaciones que, a su vez, determinan un nuevo intento de control de la situación mediante nuevas reglas. Este conflicto entre lo formal y lo informal provee a la organización de un aspecto dinámico y siempre cambiante, por lo que contrario a la imagen popular, la burocracia no debe ser contemplada como una estructura rígida y estática sino antes bien como un sistema de tensión y cambios profundos (Mouzelis, 1968).

Los paradigmas gerenciales de la teoría de la organización son prácticas directivas que en un tiempo y en un espacio han contribuido al éxito de las organizaciones. A la etapa de la modernidad le corresponden las prácticas de la administración científica y las relaciones humanas.

1.2.1.1. La administración científica

La producción en masa surge como un nuevo orden de acumulación de capital que rompe con el antiguo orden del taller y sienta las bases para la implementación de un proceso de trabajo parcializado y rutinario que pretende la producción de

mercancías estandarizadas en grandes series, sin embargo, el obrero de oficio, heredero de los secretos del gremio, sigue siendo la figura ineludible de la manufactura imponiendo sus normas y sus tarifas de un modo intolerante para el capital. En el despegue de la producción en masa se buscó soslayar al obrero de oficio a través de la máquina, estimularlo mediante sistemas salariales e inclusive dirigirlo contra sí mismo, como hace el sistema de destajo. Pero, es Frederick Taylor quien realmente imprime un cambio radical a los procesos de trabajo que permiten el comienzo de la producción en masa.¹²

Frederick W. Taylor se constituye como la figura central que orienta la conformación del primer paradigma gerencial claramente identificable. Él estaba plenamente convencido del funcionamiento equilibrado y autorregulado de la economía mediante el mecanismo automático del mercado, por lo que, el problema quedaba reducido a la forma en que las empresas bajo la batuta ingenieril, hicieran las cosas (Ibarra, 1994). Desde una perspectiva novedosa para su tiempo, se preocupó por enfrentar los problemas de ineficiencia productiva debidos principalmente a la holgazanería y simulación del trabajo, formas efectivas de resistencia obrera hasta principios de siglo.

La escuela tradicional pretendió restaurar la paz entre obreros y patronos, así como asegurar la prosperidad a todos, infundiéndoles un nuevo espíritu de cooperación, obligándolos, basada en la ciencia y la razón, a trabajar codo a codo, respetando cada cual los intereses del otro, de modo que, razonablemente, lleguen a una convergencia. Desarrollando para ello, formas alternativas a las tradicionales de administrar (Aktouf, 1998 y Dávila, 2001). Adicionalmente, insiste formal y regularmente en la necesidad de compartir la ganancia suplementaria lograda

¹² Coriat, 1997, en su libro *El taller y el cronómetro* explica ampliamente las practicas pretayloristas de la lucha contra el oficio. Señalando que a través de la unión del capital y la ciencia se establecieron fábricas automatizadas, que redujeron el trabajo de los obreros al simple ejercicio de la vigilancia, obligándolos además a identificarse con la invariable regularidad del complejo automático. Así como, la preferencia por introducir a mujeres y niños en el proceso productivo y el sistema de destajo, por medio del cual los patronos emplean a un hombre de oficio para vigilar y controlar el trabajo de un

gracias a su sistema. Sin embargo, normalmente denunciaba el egoísmo de los patrones que se negaban a pagar a los obreros capacitados su justo valor, así como capacitarlos o promoverlos (Taylor, 1975).

Considera que la productividad es precisamente el medio para lograr la máxima prosperidad, y la mayor prosperidad no puede existir mas que como resultado de la mayor productividad posible de los hombres y las máquinas del establecimiento; es decir, cuando cada hombre y cada máquina están dando el rendimiento más grande posible (Dávila, 2001). A partir de reunir gradualmente, clasificar y tabular todo el conocimiento empírico de los obreros de oficio, se expropió el saber obrero, reduciéndolo a la repetición de gestos de sólo una parte del proceso. Desapareciendo de esta manera el control que los obreros poseían sobre los modos de producción y buscando mediante el estudio de tiempos y movimientos someter el gesto del obrero al ritmo que los estudios establecían como indispensables para lograr productividad (Coriat, 1997).

Al igual que Taylor, Henry Ford tuvo un papel importante en el crecimiento y expansión industrial de los Estados Unidos. Sin embargo, el primero se enfocó a incrementar la productividad por medio de la división del trabajo manual, en una etapa de incipiente mecanización de la fabricación. Mientras que el método de producción fordista, implica la combinación del taylorismo con la creciente mecanización de las líneas productivas, asociadas con la aplicación de la cadena de montaje, dando inicio con la producción mecanizada en masa.

En la primera década del siglo XX y como consecuencia de la escasez de mano de obra especializada, Henry Ford implantó en su pequeña fábrica las cadenas de montaje cambiando radicalmente la concepción de la industria, y sorprendiendo en octubre de 1903, con la fabricación de 25 coches del tipo A al día, cifras desconocidas en aquella época. El fordismo se desarrolló concentrando el

número de empleados y que además es responsable de no rebasar los costos previstos en el presupuesto.

área de producción en grandes espacios, produciendo en serie productos homogéneos a fin de lograr economías de escala. La producción tiene como objetivo la conquista de un mercado sin saturar y su distribución se orienta a una economía de demanda. Además, asegura nuevas normas de producción y productividad no sólo para el automóvil, porque si éste a pesar de su complejidad puede fabricarse en serie, lo mismo ocurrirá a una gran cantidad de productos.¹³

Al examinar la metodología de la escuela tradicional se ha concluido que la “administración científica” no constituye una teoría científica, porque sus principios para explicar la productividad en términos del trabajo humano no son enunciados de aplicabilidad general. Pero sí constituyen un cuerpo de técnicas cuya aplicación ha tenido una gran influencia en la organización de la producción, habiendo jugado un papel importante en el gran crecimiento y expansión industrial de los Estados Unidos al término del siglo XIX y en las primeras décadas del XX (Dávila, 2001).

1.2.1.2. El movimiento de las relaciones humanas

Este movimiento surge con el propósito no declarado de enfrentar el descontento de los trabajadores generado por la administración científica. Presenta a la empresa como una organización social basada en la cooperación de sus integrantes para alcanzar la satisfacción de sus necesidades económicas y, sobre todo, de autoestima y pertenencia. Por lo que intenta propiciar una mayor identificación del obrero con los fines de la empresa, mediatizando la acción sindical y limitándola a esferas muy específicas, dotadas de mecanismos de regulación (Ibarra, 1994).

¹³ Otra de las diferencias entre los métodos taylorista y fordista reside en la simplificación de los sistemas de remuneración e incentivos, debido a que mientras Taylor sufría por la falta de apoyo de los empresarios, Henry Ford como empresario consideró que un aumento en el salario de sus empleados incrementaría la demanda de sus productos. Los salarios no son ya a destajo, son salarios fijos. Se pagará por jornada, por horas y no por obra realizada. Para profundizar en el tema consultar Coriat, 1997 y páginas web: <http://academic.uprm.edu/~mvaldes/id29.htm> y <http://motor.terra.es/motor/articulo/html/mot15645.htm>

La corriente de las “relaciones humanas” nace debido a que grandes empresas norteamericanas en la tercera década del siglo XX buscan nuevas formas de incrementar la productividad de los trabajadores. Al igual que en el caso del taylorismo y el fordismo, la productividad del trabajador industrial fue una preocupación central de los sociólogos industriales de la época, así como mantener a los trabajadores sanos y satisfechos. Incluso se semejaban a Taylor en que enfatizaban el ambiente físico en vez del ambiente social–organizacional (Dávila, 2001).

Los primeros estudios que contemplan la influencia del cambio social progresivo en las organizaciones fueron efectuados por Elton Mayo, psicólogo y sociólogo estadounidense de origen australiano, quien en el año de 1924 emprendió una investigación en la Western Electric’s Hawthorne Works de Chicago, la cual en su etapa inicial tenía como objeto establecer la relación entre la satisfacción del trabajador y su productividad. En la primera etapa se realizaron estudios de iluminación del lugar de trabajo; en la segunda etapa se consideraron las condiciones de trabajo tomando en cuenta periodo efectivo e introducción de descansos; en la tercera etapa se estudió la situación personal en cuanto a posición social dentro del grupo de trabajo, así como las condiciones de trabajo y la supervisión; y en la última etapa se examinaron los procesos de grupo: “estados de ánimo” y la actitud ante el trabajo, tipo de supervisión y grupo informal.

La última parte del estudio se realizó mediante la observación de catorce operadores de banco y el punto de vista que gradualmente surgió de estos estudios es el de que una organización industrial debe considerarse como un sistema social debido a que los resultados mostraron que el comportamiento en el trabajo no podría entenderse sin considerar la organización informal del grupo y su relación con la organización social de la compañía (Roethlisberger/ Dickson, 1976, y Dávila, 2001).

Apareció así un interés en conocer cómo se sentían las personas en la organización, cuáles eran sus actitudes ante ésta y ante su trabajo. La orientación

de esta búsqueda tenía carácter pragmático: el supuesto implícito era que diferencias en la motivación de las personas conllevan diferencias en el rendimiento en el trabajo. Ello condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre los empleados, el rendimiento del trabajo, la participación, la satisfacción etcétera (Dávila, 2001).

A medida que los grupos de trabajo aumentan de tamaño, las relaciones personales se hacen imposibles; el número de relaciones entre los miembros de la organización se incrementa en forma dramática, impidiendo que los dirigentes mantengan contacto personal con todos sus subordinados; mientras que el contacto entre los subordinados dentro de la organización formal aumenta (Kast y Rosenzweig, 2000). Asimismo, es bueno reconocer que la organización informal existe en la planta y es un pre-requisito indispensable para lograr la colaboración efectiva en los esfuerzos de los trabajadores, debido a que cuando los cambios se introducen cuidadosamente y con respeto a los trabajadores, éstos son más propensos a desarrollar una organización informal espontánea que no sólo expresará más adecuadamente sus propios valores sino que también se acomodará más armoniosamente con los objetivos de la dirección (Roethlisberger/ Dickson, 1976).

1.2.2. Organizaciones postmodernas

Desde mediados de los setentas, por lo menos, todos los ámbitos de la empresa han sido objeto de una revisión científica sistemática, dirigida hacia la optimización de sus recursos buscado la maximización de utilidades con el mínimo de costos, en la que revisten capital importancia, no sólo los productos que deben desarrollarse y venderse, sino también la configuración técnica, organizativa y social del sistema de fabricación, la organización del trabajo y del sistema de personal como objetos de procesos de regulación y de acción dentro de la empresa (Pries, 1995).

Lo que caracteriza a la etapa de postmodernidad, es el hecho de que la producción industrial contemporánea tiende a adoptar cada vez menos la forma de soluciones parciales y aisladas, debido a que como totalidad sistémica, la empresa es un sistema social que constituye más bien el campo experimental de sucesivas tentativas de modernización que apuntan a estructurarla como un sistema interrelacionado y retroalimentado (Pries, 1995).

Nuevas formas organizacionales están emergiendo y son principalmente resultado de la transición de la modernidad a la postmodernidad, marcada por la turbulencia, cambios rápidos, creciente complejidad e incertidumbre, y condiciones de crisis casi permanentes. Desde la década de los ochentas las organizaciones han experimentado cambios radicales, caracterizados por la explosión tecnológica y los profundos cambios económicos, políticos, sociales y culturales, que innegablemente forjarán la sociedad del próximo milenio. Provocando que tanto los países desarrollados como en vías de desarrollo adviertan la necesidad imperiosa de incrementar su competitividad.

El desafío actual es establecer un modelo de organización diferente al modo de producción taylorista y al modelo burocrático de Weber que en su momento produjo organizaciones eficientes y fiables con comportamientos predecibles y reducción de costos; pero, a los que debido a su modo de funcionamiento completamente controlable, les resulta extremadamente difícil adaptarse a los cambios rápidos de su entorno. Semejante desafío proviene de una competencia cada vez más dura, por adoptar y adaptar el modelo de producción “japonés” y al cambio tecnológico acelerado. El modelo japonés ha conocido, desde la década de los setentas, una difusión internacional sin precedentes, bajo la creencia generalizada de que se trata de un modelo totalmente original. Sin embargo, desde la antigüedad, la transformación institucional de este país se ha realizado tomando como referencia modelos de organización de otras latitudes, basada en su gran capacidad de transferencia y reapropiación (Montaño, 2001).

La transferencia de formas y prácticas organizacionales es una actividad que realizan las organizaciones que ingresan por primera vez a un área o campo ya establecido, o aquéllas que adoptan prácticas de las que se consideran exitosas motivadas por el deseo de mejorar su desempeño, influyendo para que se dé la homogeneización de las mismas. El concepto que mejor contiene el proceso de homogenización es el de isomorfismo, el cual se considera un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales. Los mecanismos por medio de los cuales ocurre el cambio institucional isomorfo son: el isomorfismo coercitivo, el isomorfismo mimético, y el isomorfismo normativo (DiMaggio y Powell, 1983).

- El *isomorfismo coercitivo* se presenta mediante la influencia que ejerce la cultura de la sociedad dentro de la cual funciona la organización, asimismo, cuando otras organizaciones presionan de forma abierta o sutil para que la organización posea determinados rasgos estructurales. El cambio organizacional es la respuesta a un mandato de gobierno, grupos de comunidad, etcétera.
- El *isomorfismo mimético* es el proceso mediante el cual la organización imita las actividades que realizan organizaciones que son consideradas como legítimas y exitosas en su campo. Se despliega cuando se entienden poco las tecnologías, cuando las metas son ambiguas o cuando el ambiente crea incertidumbre simbólica, las organizaciones pueden construirse siguiendo el modelo de otras. La búsqueda en otras organizaciones puede dar una solución viable con pocos gastos. La innovación puede explicarse a través del proceso mimético, porque en sus esfuerzos imperfectos por imitar a otros, de modo inconsciente innovan al adquirir involuntariamente atributos únicos inesperados o no buscados que pueden ser responsables del éxito.
- El *isomorfismo normativo* se debe principalmente a la profesionalización. La cual se explica como la lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo y por establecer una base cognoscitiva y la legitimidad de su autonomía ocupacional (DiMaggio y Powell, 1983).

El problema más común al que se enfrentan las organizaciones en la transferencia de formas y prácticas organizacionales está en relación con la estructura de las relaciones de poder. En este contexto en el que los modos de producción y de comercialización son cada vez más complejos, se requiere la aparición de un nuevo hombre que acepte la complejidad del entorno interno y externo a la organización, surge un nuevo paradigma gerencial: el de las nuevas relaciones humanas.

En el proceso de transferencia del modelo japonés, en distintos países con diferentes culturas, se da un proceso de adaptación y reappropriación en el que surgen modelos híbridos debido a que las condiciones internas y externas a la organización impactan el modelo de distintas formas, influyendo para que éste tome características de acuerdo a su propio contexto. La transferencia del modelo japonés de la administración de la Calidad Total (ACT) ha presentado diferentes resultados; pero, cualquier fracaso en los resultados es definido no como un problema de diseño o principio, sino simplemente como uno de implementación. Sin embargo, los fracasos, lejos de amenazar la selección política de adoptar el modelo de ACT, actualmente refuerzan las demandas de hacer mayores esfuerzos para implementarla (Knight, 1992).

1.2.2.1. Las nuevas relaciones humanas

En el marco de las grandes movilizaciones sociales de los años sesenta y el descontento de los jóvenes obreros de las modernas fábricas automatizadas frente a un trabajo sin contenido, repetitivo y poco estimulante, se inscribe la conformación del más reciente paradigma gerencial: el de las nuevas relaciones humanas. Considerando que las dificultades de la dirección de la empresa, no podían ser resueltas bajo el viejo esquema de la satisfacción de las necesidades, se modifica la organización de la producción sobre la base de la participación de los trabajadores, la recomposición de las tareas, la reorganización del trabajo a partir de la

conformación de grupos autónomos con iniciativa y capacidad de decisión y otras propuestas de organización participativa (Ibarra, 1994).

Los sistemas flexibles de fabricación exigen la aparición de un nuevo obrero-social y de un modelo de dirección estratégica más flexible, basado entre otros elementos, en la reorganización de las normas laborales. Haciéndose necesario contar con trabajadores altamente calificados y reformular la idea de los mercados internos de trabajo sobre la base de una nueva legislación laboral que elimine obstáculos a la competitividad, la movilidad y la calidad (Ibarra, 1994).

Entre las prácticas utilizadas para llevar a cabo esta nueva relación de trabajo se encuentran el enriquecimiento de tareas, los grupos de resolución de problemas, los círculos de calidad, los grupos autónomos de trabajo y los programas de humanización del mismo. El nuevo modelo de dirección se caracteriza por promover la identificación del trabajador con la empresa, pero ahora en tanto ésta le permite su autorrealización; la motivación se ubica como el elemento esencial que permitirá elevar los niveles de productividad, pues ella asegura una mayor identificación del trabajador con las finalidades de la empresa y, lo que es más importante, con la imagen que ella le proporciona de sí mismo como sujeto de excelencia (Ibarra, 1994), debido principalmente a la satisfacción y orgullo de parte de los empleados por pertenecer a organizaciones que le permiten su desarrollo integral.

En las organizaciones postmodernas los líderes encargados de la dirección descentralizan el poder fomentando el trabajo en equipo y los círculos de calidad, mediante el establecimiento de estructuras jerárquicas más planas que facilitan la integración del recurso humano, el manejo y generación de información para la toma de decisiones más expedita en la solución de problemas; generando una cultura organizacional en la que se comparte una filosofía sustentada en valores de calidad en la que el autocontrol tiene un papel importante tanto para la medición del desempeño actual como para futuras innovaciones. El autocontrol de los empleados operativos es posible cuando éstos han sido objeto de un proceso de entrenamiento

y aprendizaje que les permite manejar las herramientas estadísticas necesarias. Así como, cuando comparten ideas y generan conocimiento en las reuniones de los equipos de trabajo.

La clave para la creación del conocimiento organizacional en los ámbitos individual, grupal, intraorganizacional e interorganizacional como entidades creadoras del conocimiento, se encuentra en la distinción entre conocimiento tácito y conocimiento explícito (Nonaka/Takeuchi, 1999). De la misma forma Michael Polanyi, (1996), señala que el conocimiento tácito es personal y de contexto específico y, así, difícil de formalizar y comunicar. Por su parte, el conocimiento explícito o “codificado” es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático. Además, sostiene que los seres humanos adquieren conocimiento creando y organizando activamente sus propias experiencias. De tal manera, que el conocimiento que puede expresarse con números y palabras representa sólo una parte del cuerpo total del conocimiento que se posee, ya que “se puede saber más de lo que se expresa” (Nonaka/Takeuchi, 1999).

El éxito de los japoneses está en hacer todo lo posible para convertir el conocimiento tácito en explícito, y a partir del aprendizaje organizacional, generar innovación y procesos de cambio en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones. Cuando los modelos mentales son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización, el conocimiento tácito se vuelve parte de la cultura organizacional y cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan, surge la innovación (Nonaka/Takeuchi, 1999).

Un estudio reciente de las organizaciones mexicanas realizado por Colunga (1993) revela el despertar de las organizaciones a una nueva realidad: la globalización, la cual propone nuevas formas de organización del trabajo y nuevos principios de administración. Señala que en la actualidad las empresas mexicanas se encuentran en el proceso de transición del paradigma de la modernidad hacia un nuevo modelo de la postmodernidad y que los esfuerzos para el cambio

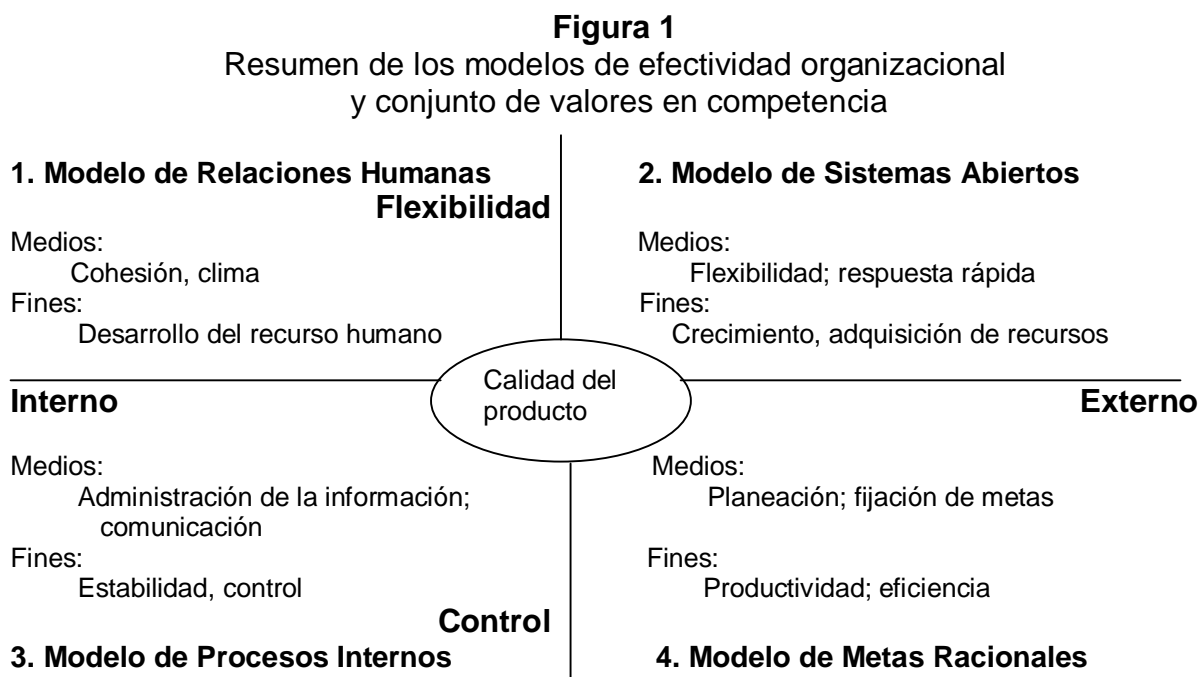
organizacional han estado dirigidos al fomento de la conciencia por la calidad y la orientación al mercado, planeación estratégica de los esfuerzos organizacionales, trabajo en equipo y círculos de calidad, entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos, la implementación de una nueva cultura sustentada en valores, la introducción de nuevas tecnologías de producción y de información; control y seguimiento del desempeño a través de la autoevaluación de los empleados y conciencia ecológica, entre otros. Sin embargo, estos esfuerzos han sido insuficientes para la nueva estructura de liberación de los mercados y de economías abiertas que plantea retos de competitividad en calidad, servicio y precio de los productos con países altamente desarrollados. Por lo que, el reto es reducir la incertidumbre y el cambio que plantean la globalización de los mercados a través de prácticas administrativas y culturales que permitan incrementar la eficiencia y la productividad de las organizaciones y con ello incrementar la calidad de vida de la población.

1.3. FACTORES DE ÉXITO ORGANIZACIONAL: estrategia, estructura, tecnología y cultura.

Existen varios modelos opuestos que han servido de base para el análisis de la efectividad organizacional. En ellos los arreglos estructurales, la estrategia, los procesos como la toma de decisiones, el liderazgo, la tecnología, el ambiente organizacional, y la relación con su ambiente externo; están diseñados para que contribuyan a la efectividad organizacional (Hall, 1996). Cada uno de estos modelos utiliza indicadores que permiten mostrar, cuándo una organización es efectiva, éstos pueden ser cuantitativos y cualitativos. Algunos indicadores cuantitativos son: el crecimiento en el número de trabajadores, la ampliación de su mercado, el crecimiento constante de sus ventas, incremento de las utilidades, la ampliación de su planta, la modernización e incremento de su equipo de producción y reparto, etcétera. Entre los indicadores cualitativos se tienen: la satisfacción de los clientes con productos y servicios a precios que en ocasiones son más bajos que la competencia; el ambiente de trabajo, si los trabajadores están satisfechos y

comprometidos con la organización, así como tomar en cuenta si las relaciones con los clientes, proveedores y gobierno se desarrollan mediante un trato directo y familiar.

Los modelos de efectividad organizacional definen a ésta de diferente manera, por ejemplo: el modelo recurso-sistema desarrollado por Seashore y Yuchtman define la efectividad de una organización como la “capacidad para explotar el ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos para sustentar su funcionamiento”. Mientras que el modelo de metas propuesto por Etzioni, precisa a la efectividad como el “grado en el cual (una organización) alcanza sus metas”, señalando que la complejidad se presenta cuando se comprende que la mayoría de las organizaciones tienen metas múltiples (Hall, 1996). Para evaluar la efectividad organizacional cada uno de estos modelos examina diferentes variables, quedando claro que las acciones que se realicen en una dirección e influyen en su éxito, pueden no estar relacionadas o ser contradictorias a las acciones que se realizan en otra dirección. Es por ello, que es importante analizar la figura 1.



Fuente: Hall, Richard H. (1996). “Valores en competencia” sobre la efectividad, desarrollado por Quinn y Rohrbaugh (1983).

La figura 1, muestra en teoría, que puede ser posible que una organización tenga altos valores en cada uno de los modelos, sin embargo, en la realidad el resultado probable es que una organización que es efectiva en términos de control sea menos efectiva en términos de flexibilidad. La idea de la variedad medios y fines sugiere que una organización puede ser efectiva en algunos aspectos de sus operaciones y menos efectiva en otros. Asimismo, cada vez hay más evidencias de que la mayor parte de los analistas organizacionales creen que la efectividad es un fenómeno multifacético, consideran que la efectividad en un dominio puede no necesariamente estar relacionada con la efectividad en otro dominio (Hall, 1996). Esta aparente incongruencia puede resolverse si se utiliza para el análisis el modelo de contradicción de la efectividad, cuadro 1.

Cuadro 1
Modelo de contradicción de la efectividad organizacional

CONTRADICCIÓN	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN
Las organizaciones encaran restricciones ambientales múltiples y conflictivas.	Estas restricciones pueden ser impuestas; negociadas; descubiertas, o autoimpuestas. Las organizaciones tienen que considerar sus ambientes, reconocer y ordenar las restricciones que enfrentan, y tratar de anticipar las consecuencias de sus acciones.	Las restricciones impuestas están más allá del control organizacional, y éstas pueden provenir del gobierno, del sector, o de un fabricante.
Las organizaciones tienen metas múltiples y conflictivas.	Las metas pueden ser diseñadas de manera individual o colectiva; ser generales, o específicas y establecidas a largo plazo o en el corto plazo o en ambos, algunas metas estar en la fase inicial y otras en la fase final, unas ser más importantes que otras, etcétera, todo ello genera metas conflictivas.	El compromiso de los involucrados, la cantidad y calidad de la información empleada en la fijación de metas, así como el número de las mismas, genera conflictos en la organización.
Las organizaciones tienen grupos de interés internos y externos múltiples y conflictivos.	Los grupos de interés internos se forman por empleados, supervisores, accionistas, sindicato, etc. y los grupos de interés externos por proveedores, clientes, gobierno, público en general, etc.	El grado en que los grupos de interés se organizan varía ampliamente, así como su efecto en la efectividad organizacional.
Las organizaciones tienen marcos de tiempo múltiples y conflictivos.	Los marcos de tiempo tienen relación estrecha con las metas. Debiéndose considerar las variaciones interorganizacionales e intraorganizacionales, así como las restricciones ambientales. Además, el tiempo puede variar entre unidades y entre niveles jerárquicos.	Considerar que las restricciones que fueron cruciales en cierta época, pueden desaparecer como amenazas en otra.

Fuente: Elaborado por MSBQ a partir de la información propuesta por Hall, 1996, sobre el modelo de contradicción.

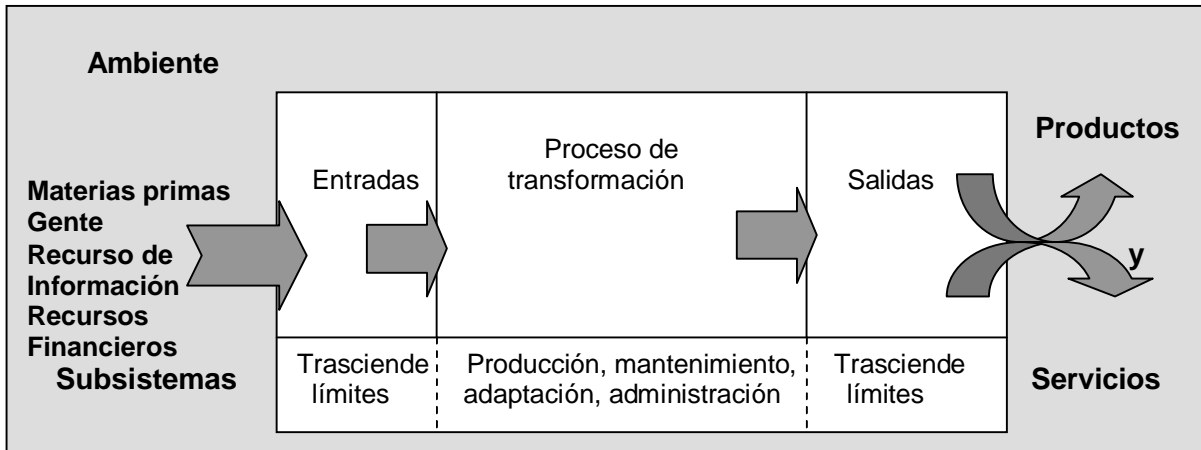
En el modelo de contradicción se advierte que las organizaciones enfrentan constantemente restricciones ambientales, metas múltiples, grupos de interés internos y externos, y marcos de tiempo, todos ellos, múltiples y conflictivos; realidades comunes a todas las organizaciones que son la base para el criterio y la acción, y que conducen a que la organización pueda ser visualizada como efectiva o inefectiva de acuerdo a los resultados que se obtienen en cada una de sus metas. Es decir, cada una de las metas de la organización puede estar diseñada de manera individual o colectiva, ser a corto o a largo plazo, su realización puede ser responsabilidad de varios o todos los departamentos de la organización, además de encarar restricciones ambientales que pueden ser impuestas o autoimpuestas, influyendo para la efectividad o la inefectividad organizacional.

Además, es preciso considerar que en la actualidad la globalización de la economía, el exceso de rivalidad generado por la competencia y la aparición de nuevas tecnologías han contribuido a que la economía mundial presente cambios estructurales radicales que plantean el reto de la complejidad en la dirección de las empresas, consecuencia de operaciones entre mercados geográficos distintos, con clientes de diferentes nacionalidades, riesgos políticos, económicos y financieros mayores; por lo que el cambio social y cultural que la mundialización supone es enorme (Canals, 1994).

Es indispensable considerar a las organizaciones como sistemas propios y como partes constituyentes de sistemas más generales, "sistemas avanzados" que contienen a la vez subsistemas, los cuales operan en forma independiente pero tienden otra vez a ser interdependientes y orientados hacia las metas globales de los sistemas más amplios. El enfoque de contingencia facilita el comprender las interrelaciones dentro y entre los subsistemas, así como entre la organización y su medio; además, intenta definir patrones de relaciones y configuraciones de variables; se propone, presentar un modelo organizacional y las acciones más apropiadas para situaciones específicas (Kast y Rosenzweig, 2000).

La organización puede ser considerada en términos de un modelo de sistema abierto general, que está en constante interacción con su medio ambiente, en el cual la supervivencia del sistema no sería posible sin un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y flujo de salida, como se observa en la figura 2:

Figura 2
Un sistema abierto y sus subsistemas



Fuente: Richard L. Daft, 2000.

Todas las organizaciones para garantizar su supervivencia y crecimiento buscan satisfacer las necesidades humanas mediante un producto y/o un servicio de calidad. Para ello, el sistema recibe del medio ambiente una entrada de recursos que le permite a la organización mantener sus operaciones, transformarlos en productos y servicios que retornarán al medio ambiente, y así satisfacer una necesidad social. En cumplimiento a esta meta un sistema siempre interactúa; y esta cualidad de interacción lleva a discutir el intercambio de entradas y salidas y al reconocimiento de organizaciones como sistemas cerrados; como sistemas parcialmente abiertos y como sistemas abiertos (Hassard, 1993).

Al considerar las organizaciones como sistemas abiertos, debemos estar conscientes que algunas de sus partes pueden cambiar más rápido que otras, por ejemplo: la organización técnica cambia más rápidamente que la organización

social; la organización formal puede cambiar más rápido que la organización informal, los sistemas de ideas y creencias pueden cambiar más rápido que los patrones de interacción y sentimientos asociados (Roethlisberger/ Dickson, 1976).

La teoría de la contingencia¹⁴ como un paradigma coherente para el análisis de la estructura de las organizaciones desde la perspectiva de sistemas abiertos en la construcción de un cuerpo de conocimiento científico, muestra que ésta no se restringe a las relaciones de autoridad, los comportamientos requeridos, los patrones en la toma de decisiones, patrones de comunicación y otros patrones de comportamiento, que comprende la turbulencia de los ambientes tanto internos como externos, asimismo, abarca tanto la organización formal como la organización informal, afirmando que no hay estructura simple que sea altamente efectiva para todas las organizaciones (Donalson, 1996).

El paradigma de contingencia concibe a la estructura que es óptima como aquella que cambia de acuerdo a ciertos factores de contingencia tales como la estrategia, el tamaño de la organización, incertidumbre en la tarea y la tecnología, características organizacionales que reflejan la influencia del medio ambiente en el cual se localiza ésta. Por lo que, la tarea de la investigación de la contingencia es identificar el factor o los factores particulares de contingencia a los cuales se debe adaptar la estructura organizacional.

Críticos señalan que no sólo es cierto que la organización debe adaptarse al medio, sino que también puede cambiar ese medio y hacerlo mas adecuado a ésta. Esto facilita el que la organización sea rentable y no tenga que estar alterando su estructura. La teoría de la opción estratégica afirma que una organización desadaptada puede volverse adaptada alterando sus factores de contingencia sin alterar su estructura, pero investigación empírica demuestra que el 95 por ciento de

¹⁴ Contingencia significa que una cosa depende de otras, y que para que la organización sea efectiva, debe haber una "bondad de ajuste" entre su estructura y las condiciones de su ambiente externo. Lo que funciona en un ambiente, puede no funcionar en otro. No hay una forma única y mejor. La teoría de la contingencia significa "todo depende de" (Daft, 2000:23).

las corporaciones que pasan de la desadaptación a la adaptación lo hicieron con cambios en la estructura y sólo el cinco por ciento modificó sus factores de contingencia (Donalson, 1996)

Comprender a las organizaciones desde la perspectiva de sistemas abiertos, hace necesario que se consideren los ambientes externos e internos que amenazan y limitan la posición competitiva de las empresas. Por lo que seleccionar la posición competitiva deseada de un negocio, requiere comenzar por la evaluación de la industria o rama en la que se está inserto. Para lograr esta tarea debemos comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo. Las empresas con éxito siempre deben estar en contacto con las necesidades de sus clientes y anticipar cómo podrían cambiar en el futuro. Una manera de obtener más información de las necesidades del comprador es mediante el análisis de la cadena de valor, figura 3.

Figura 3
La cadena de valor



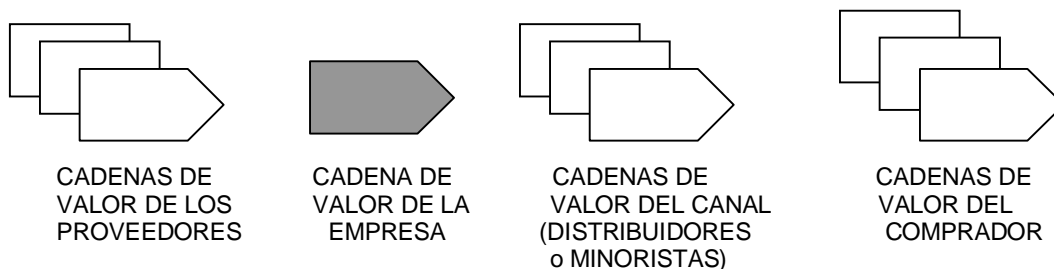
Fuente: Porter, Michael E. (1999).

La cadena de valor divide a la empresa en actividades importantes en términos estratégicos, con el propósito de explicar el comportamiento de los costos y

las fuentes de diferenciación existentes o potenciales de tal manera que contribuyan a acrecentar el valor para el comprador. Las actividades primarias son las que se requieren para la creación material del producto o servicio, su transferencia al comprador y cualquier servicio posterior a las ventas. Mientras que las actividades de apoyo proporcionan recursos humanos, tecnología e insumos comprados, o funciones generales de infraestructura para apoyar las otras actividades. La estrategia marca la forma en que una empresa realiza sus propias actividades y organiza toda su cadena de valor. La empresa obtiene una ventaja competitiva si logra ejecutar mejor estas actividades estratégicamente importantes, y en forma más barata que sus rivales (Bowman, 1996 y Porter, 1999).

La cadena de valor de una empresa es un sistema interdependiente o red de actividades conectado mediante enlaces, figura 4, los cuales exigen que las actividades estén coordinadas; las entregas a tiempo exigen que tanto los talleres como la logística exterior y las actividades de servicio funcionen perfectamente sincronizadas. La cadena de valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades denominada el sistema de valor, (Bowman, 1996 y Porter, 1999).

Figura 4
El sistema de valor



Fuente: Porter, Michael E. (1999).

El sistema de valor incluye a los proveedores que aportan insumos (tales como materias primas, componentes, maquinaria, etc.) a la cadena de valor de la empresa. En su camino hacia el comprador final, el producto de una empresa suele

pasar por las cadenas de valor de los canales de distribución. Los enlaces no sólo conectan las actividades dentro de una empresa sino que también crean interdependencia entre una empresa y sus proveedores y canales. La ventaja competitiva es, cada vez más una función de lo acertadamente que una empresa pueda gestionar todo este sistema. Michael Porter propone un marco de referencia para medir el atractivo de la industria, el modelo de cinco fuerzas, el cual postula esencialmente, que hay cinco fuerzas que típicamente conforman la estructura de la industria: intensidad de la rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de compradores y poder de negociación de los proveedores. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo de su industria (Porter, 1999 y Majluf/Hax, 1993).

1.3.1. Fuentes de la ventaja competitiva

Las formas en las cuales las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva en los sectores mundiales brindan la necesaria base para comprender el papel que la nación de origen desempeña en este proceso. Porter, (1999) señala las siguientes premisas:

Primera, la naturaleza de la competencia y las fuentes de ventaja competitiva difieren mucho de unos a otros sectores e incluso entre los segmentos de un sector. Segunda, los competidores mundiales frecuentemente llevan a cabo algunas actividades de la cadena de valor fuera de su país de origen. Tercera, las empresas consiguen y mantienen ventaja competitiva en la competencia internacional mediante la mejora, innovación y perfeccionamiento. Finalmente, las empresas que consiguen ventaja competitiva en un sector, suelen ser con mucha frecuencia aquellas que no sólo detectan una nueva necesidad en el mercado o el potencial de una nueva tecnología, sino que son las primeras y las más agresivas en explotarlo.

Simultáneamente, en su estudio de las ventajas competitivas de las naciones Porter, (1999) busca ir más allá del mero reconocimiento de las diferencias en la ventaja competitiva entre naciones. Lo que pretende es responder a la pregunta ¿por qué alcanza una nación el éxito en un sector en particular? La respuesta se encuentra en los siguientes cuatro atributos genéricos de una nación:

1. *Condiciones de los factores.* La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
2. *Condiciones de la demanda.* La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
3. *Sectores afines y de apoyo.* La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
4. *Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.* Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

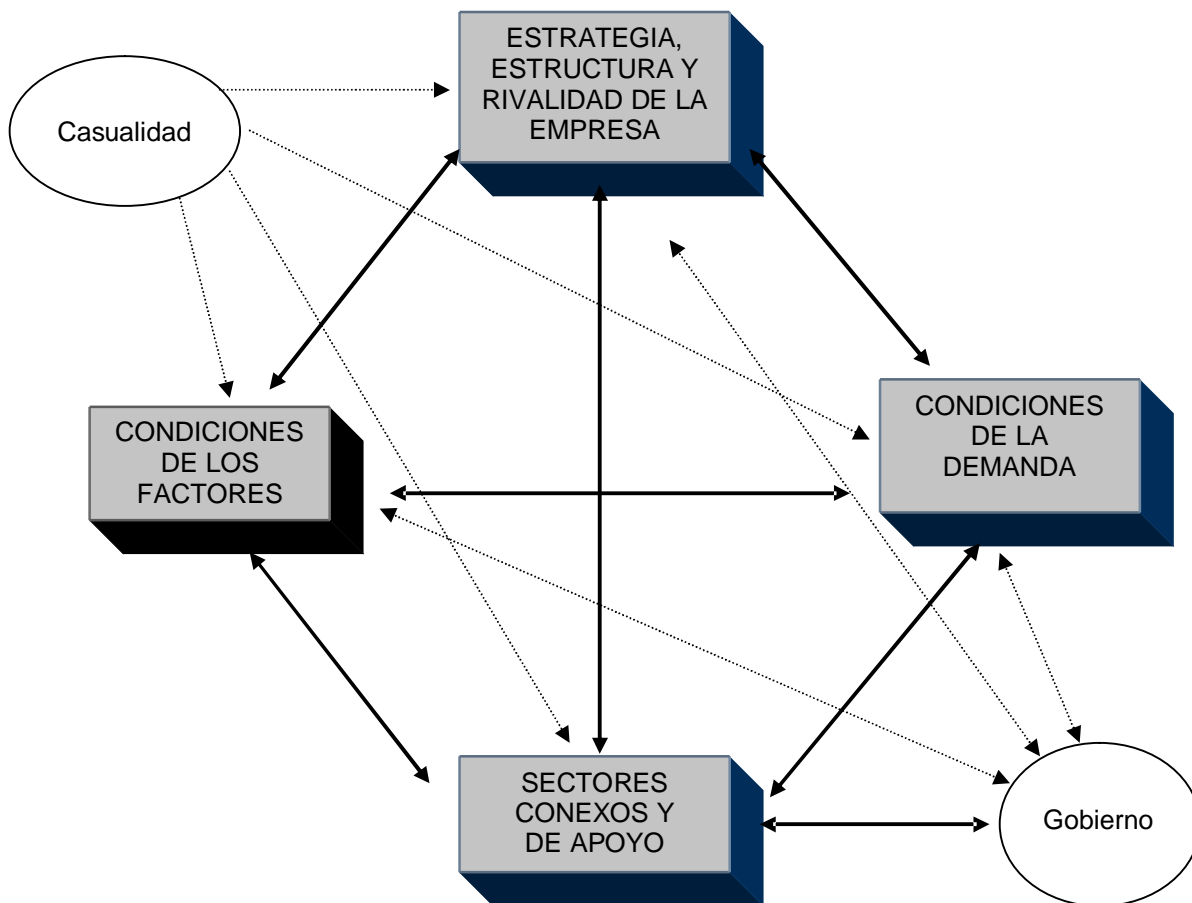
Los determinantes de la ventaja nacional son los que moldean el entorno para la competencia en algunos sectores en particular. Sin embargo, existen variables que también desempeñan un papel más o menos estelar, como son: los acontecimientos casuales y el papel del gobierno. Los acontecimientos casuales, son incidentes que tienen que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente del gobierno nacional, por ejemplo: cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio; alzas insospechadas de la demanda mundial o regional; decisiones políticas de gobiernos extranjeros; las guerras; etcétera.

Las casualidades crean discontinuidades que propician algunos cambios de oportunidad o de amenaza para la posición competitiva. El advenimiento de la microelectrónica, por ejemplo, fue enormemente importante para neutralizar el

dominio norteamericano y alemán en numerosos sectores basados en la electromecánica; asimismo brindó a las empresas japonesas y de otras nacionalidades una oportunidad de alcanzar posiciones previamente impensables. De forma similar, una alza imprevista en la demanda de barcos dio a Corea la oportunidad de incorporarse al sector de la construcción naval en competencia con Japón.

Los atributos genéricos de la nación conforman el entorno en que han de competir las empresas locales, además el estado en que se encuentran fomenta o entorpece la creación de la ventaja competitiva, representados en la figura 5.

Figura 5
Los determinantes de la ventaja nacional



Fuente: Michael Porter (1999).

Los países que son líderes en el mercado mundial, mantienen su ventaja competitiva posicionándose a través de la especialización en sectores de mayor productividad, donde los determinantes del “diamante” les son más favorables. Por ejemplo, Alemania es competitiva en el sector de las máquinas de imprimir; Japón ha mantenido su liderazgo en el sector de la robótica; Estados Unidos ha mantenido su ventaja en el sector de equipos para vigilancia intensiva de pacientes; de la misma forma Italia es líder en el sector de azulejos cerámicos (Porter, 1999).

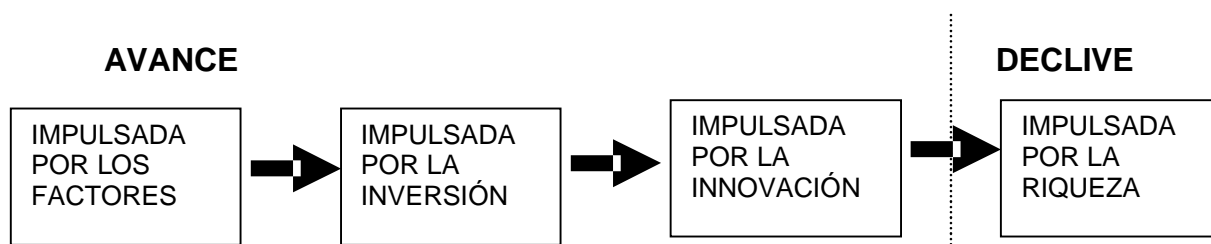
El papel del gobierno en los tratamientos de la competitividad internacional puede influir positiva o negativamente para la ventaja nacional debido a que cada región cuenta con características propias. Es importante que el gobierno tome en cuenta los requerimientos de las empresas. Al gobierno le corresponde crear las condiciones necesarias para que se logren. Al margen de los cambios políticos, los empresarios deben contar con un equipo que los represente y dé continuidad a las estrategias a largo plazo. Este equipo debe estar conformado por líderes de diferentes sectores especializados que se distingan por su trabajo, disciplina, dirección, así como por sus cualidades éticas y morales.

1.3.2. El desarrollo de la ventaja competitiva

Alcanzar la ventaja competitiva de su organización es la principal aspiración de los propietarios o responsables de todas las empresas. Michael Porter, (1999) en su libro *La ventaja competitiva de las naciones* explora los modelos de desarrollo económico y la evolución del éxito sectorial en los países líderes de comercio en el ámbito mundial. Señala que las economías nacionales son cualquier cosa menos estáticas y que al examinar como grupo a todos los países, parece que existen algunas fuerzas que actúan como impulsoras del cambio. Su teoría presenta cuatro etapas perfectamente diferenciadas, las cuales se muestran en la figura 6.

Estas fases, aunque son un esquema a muy grandes rasgos, no dejan de ser un medio para comprender la forma en que se desarrollan las economías, los problemas característicos a que se enfrentan las empresas de un país en los diferentes momentos y las fuerzas que impulsan el progreso de la economía o que hacen que decaiga.

Figura 6
Las cuatro etapas del desarrollo competitivo nacional



Fuente: Porter (1999).

Las tres primeras fases suponen la mejora progresiva de las ventajas competitivas y normalmente van unidas a un progresivo aumento de la prosperidad económica. En la cuarta fase se da una relativa inacción y con el paso del tiempo un declive.

Los países que han alcanzado el desarrollo competitivo de sus economías, difieren en lo que se refiere a la fase que ha alcanzado su industria. Los países que están en la fase inicial, en la *fase impulsada por los factores*, prácticamente basan su ventaja competitiva de manera casi exclusiva en los factores básicos de producción, ya sean recursos naturales, condiciones de cultivo favorables para determinados tipos de cosechas o una abundante y barata dotación de mano de obra semi-cualificada. Poseen una ventaja comparativa, por lo que su economía puede verse vulnerable al agotamiento de los recursos o por la creación de recursos sustitutos. Casi todos los países en vías de desarrollo se encuentran en esta fase, por ejemplo, Singapur y Corea (Porter, 1999).

Países como Japón y Dinamarca se encuentran en la *fase impulsada por la inversión*; su ventaja la basan en las fuertes inversiones económicas realizadas por el gobierno y por empresarios del país o del extranjero, esta inversión les permite adquirir tecnología¹⁵ de otros países. Tal tecnología se encuentra por lo general una generación por detrás de la de los líderes internacionales, que habitualmente no desean vender la última generación. En esta etapa, las ventajas competitivas se consiguen a partir de la mejora de las condiciones de los factores, así como de la estrategia, estructura y rivalidad que adopten las empresas. La tecnología y los métodos extranjeros no solamente se aplican, sino que se trabaja en ellos para mejorarlos, e incluso desarrollar modelos de tecnología propia. Los sectores en los que es más probable que alcance el éxito un país en esta etapa, son aquellos que tienen una demanda interior relativamente importante, siempre y cuando el gobierno proteja su mercado interno (Porter, 1999).

En la *fase impulsada por la innovación*, entra en juego todo el diamante en una amplia gama de sectores. Todos los determinantes están en funcionamiento y sus interacciones son muy intensas. La creciente fortaleza competitiva de las empresas del país en diversos sectores también lleva a la aparición de clientes industriales entendidos y exigentes en el mismo. Nuevas incorporaciones reactivan notablemente la rivalidad interior en muchos sectores, lo que acelera la mejora y la innovación. El sector Alemán de las máquinas de imprimir, y los sectores conexos de la fabricación de papel y de la fabricación de tintas de impresión, es un ejemplo de economía que se encuentra en la fase impulsada por la innovación.

La *fase impulsada por la riqueza*, constituye una seria amenaza para el dinamismo de la economía y para su capacidad de avanzar. La fuerza motriz en una economía impulsada por la riqueza es la riqueza que *ya se ha conseguido*. El problema es que una economía impulsada por la antigua riqueza no es capaz de

¹⁵ la tecnología se concibe como la organización y aplicación de conocimiento para el logro de fines prácticos. Incluye manifestaciones físicas como las máquinas y herramientas, pero también técnicas intelectuales y procesos utilizados para resolver problemas y obtener resultados deseados (Kast y Rosenzweig, 2000).

mantener su prosperidad. Esto es debido a que, en lo fundamental, la motivación de los inversionistas, los directivos y los individuos cambia de manera que mina la inversión continuada y la innovación y, por lo tanto la mejora. El deterioro en innovación conlleva a una pérdida de ventaja competitiva y a un retroceso en el crecimiento económico. Reino Unido es un ejemplo de país en la fase impulsada por la riqueza.

La fase que más favorece el mantener la competitividad del sector por largo tiempo es la impulsada por la innovación, debido a que se está siempre alerta para estar a la vanguardia con incorporaciones de novedades que reactivan la rivalidad interior. Este proceso consiste en crear e instrumentar una idea nueva, y puesto que las ideas nuevas adquieren muchas formas; son posibles muchos tipos de innovación, de los cuales destacan las modalidades de innovación técnica, de procesos y administrativas:

- La *innovación técnica* se genera gracias a los esfuerzos de investigación y desarrollo que se realizan para satisfacer la demanda de los consumidores y consiste en la creación de nuevos bienes y servicios.
- La *innovación de los procesos* consiste en la creación de nuevas formas de producción, venta o distribución de un bien o servicio existente.
- La *innovación administrativa* se presenta cuando la creación de un diseño organizacional respalda mejor la elaboración, producción y entrega de bienes y servicios (Hellriegel *et al.*, 2002).

Joseph A. Schumpeter, (1979) señala “la innovación afortunada es, una tarea ‘sui generis’. No es una hazaña del intelecto, sino de la voluntad. Es un caso especial de fenómeno social del liderazgo. Su dificultad consiste en las resistencias a las incertidumbres concertadas en la realización de lo que no se ha realizado antes, de algo que sólo es accesible y atractivo para un tipo distinto, raro, de hombre ... La superación de estas dificultades relacionadas con el cambio de la práctica es la función característica del empresario” (López, 2001:109).

Es indudable que son las empresas, no los países, los que están en la vanguardia de la competencia internacional, así mismo, tampoco es posible cuestionar la influencia que tiene el líder en el logro de la competitividad de su organización. Sin embargo, es importante reconocer el papel que tiene la nación de origen para alcanzar el éxito internacional de la empresa, debido a que la sede –el lugar de origen- de la organización es el lugar del que emana la ventaja competitiva y desde el que se debe sostener la capacidad para innovar rápidamente en tecnología y métodos y para hacerlo en la dirección apropiada.

Una estrategia mundial complementa y solidifica la ventaja competitiva creada en la sede, no obstante, por favorables que sean las circunstancias del país, el éxito no está asegurado. Algunas empresas de un mismo país prosperan mientras otras fracasan. Cada nación se enfrenta a su propio y singular conjunto de cuestiones pendientes así como de sus propias oportunidades e impedimentos para resolverlas (Porter, 1999). Sin embargo, comprender el proceso de transición de las naciones que han logrado una ventaja competitiva en el ámbito mundial, proporciona una base sobre lo que se debe hacer para lograr la competitividad de nuestro país y de nuestras organizaciones.

Al mismo tiempo, es importante considerar que las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a su personal por desempeñar roles y cumplir sus metas, algunas veces olvidando la personalidad propia de los individuos. Por esta razón es importante tener en cuenta que la cultura organizacional debe expresar los valores o ideales sociales y creencias que sus miembros comparten a través de elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado que permita reforzar la estabilidad del sistema social, transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, motivar al personal y facilitar la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Las organizaciones para alcanzar y mantener su ventaja competitiva aprenden de las experiencias del pasado, de los clientes, de las diferentes partes de la empresa y de las organizaciones con las que se relacionan generando conocimiento. Una empresa que adquiere conocimiento cuenta con el empuje y las capacidades para mejorar su desempeño continuamente, a través de procesos continuos que se vuelven parte de la rutina en la que la innovación y el cambio son parte importante de la cultura y la vida organizacional (Hellriegel *et al*, 2002).

1.3.3. Planeación estratégica como factor de éxito organizacional

En la actualidad, el desarrollo y fabricación de los productos ya no obedece exclusivamente a las exigencias de la clientela, sino también a las exigencias de una calidad mundial que garantice su presencia en los mercados internacionales, por lo que ninguna estrategia de negocios adecuada puede formularse si sólo se basa en conocimientos o análisis fragmentados. El éxito del auténtico estratega no depende de la suerte o la intuición; la fórmula para obtener el éxito de su organización es más confiable: al combinar el método analítico con elasticidad mental (Ohmae, 1996). Esto, sin embargo, implica cambios profundos en la mentalidad de los administradores, en la cultura de las organizaciones y en las estructuras de las empresas.

En las dos últimas décadas ha tenido lugar un cambio muy importante en la actitud de la alta gerencia con respecto a la calidad, sobre todo, al considerar el impacto que, por su calidad, precio y confiabilidad han tenido los productos de la triada (Japón, Estados Unidos y Europa) en el mercado internacional. La calidad pasa a ser estrategia de competitividad al momento en que la alta gerencia toma como punto de partida para su planeación estratégica los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de los competidores. La gestión estratégica busca generar la masiva movilización de recursos y el profundo sentido de compromiso personal que son necesarios para hacer de la misión y visión una

fuerza que impulse los cambios deseados en el marco institucional de la misma organización.

La planificación es una actividad de gestión que debe estar profundamente arraigada en las singulares características de una firma, su cultura, gente, estructura organizacional, sistemas administrativos, la naturaleza de sus negocios y su medio ambiente. Diferentes estudios¹⁶ ofrecen mediante el proceso de planeación estratégica una serie de pasos que son simplemente una línea directriz, los cuales no deben ser considerados como un proceso lineal rígido, ya que éste puede ser modificado y adaptado a fin de captar en mejor forma las idiosincrasias de sus propias firmas. Son sólo marcos conceptuales que permiten a la organización diseñar su propia estrategia¹⁷ corporativa.

La estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo; la cual determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Selecciona los negocios de la organización en que está, o aquellos en que debe de estar, e intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente y las fortalezas y debilidades de la organización. Abarca a las jerarquías de la firma (corporativo, de negocios y funcional); y define la naturaleza de las contribuciones económica y no económica que propone hacer a sus grupos asociados.

Si bien es cierto que comparativamente los procesos de planeación propuestos por distintos autores le dan gran importancia al análisis estratégico, varían en cuanto al número de pasos o etapas propuestos, éstos no cambian en su

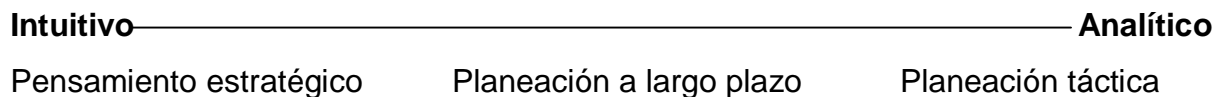
¹⁶ Gran parte de la información planteada sobre planeación estratégica son ideas de los siguientes autores: Hax y Majluf (1993), Morrisey (1996) y Ramírez y Cabello (1997).

¹⁷ Una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo que permite lograr los objetivos organizacionales. Los objetivos definen a dónde desea ir la organización y las estrategias establecen cómo llegar, Daft, (2000).

esencia, en lo que realmente se proponen, lograr la competitividad de la empresa. Asimismo, coinciden en señalar la importancia de que en el proceso de planeación se involucren todos los que tienen que ver con la organización. Esto es, deben participar el director general, los gerentes de área, supervisores y para que esto sea efectivo, debe trascender al resto de la empresa: los empleados operativos. También, señalan que este proceso brinda la oportunidad de incluir a otros, por ejemplo: a clientes, representantes externos, proveedores, representantes de la comunidad y hasta alguno de sus competidores.

Además, concuerdan al señalar la conveniencia de tener claro el concepto de su negocio, a quién sirve, con qué productos y/o servicios, cuál es su posición actual con respecto a la competencia, cuál es la posición que desea en un futuro para la empresa, cuál es la filosofía de la empresa que se debe promover etc.; de igual manera, señalan la importancia de analizar a la empresa internamente, para determinar cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades y externamente, para especificar cuáles son sus oportunidades y sus amenazas. Conociendo esto, el equipo gerencial está en posibilidades de elaborar planes estratégicos, confiables y viables. Morrissey, (1996) señala que la planeación requiere de una secuencia de las etapas mostradas en la figura 7:

Figura 7
El continuo del proceso de la planeación



1. El pensamiento estratégico conduce a la perspectiva.
2. La planeación a largo plazo conduce a la posición.
3. La planeación táctica conduce al rendimiento o desempeño.

Fuente: Morrissey, George L. (1996).

La primer etapa es la del pensamiento estratégico, la cual nos señala la importancia de pensar en el negocio en que estamos, a quiénes hemos servido; a quiénes debemos de servir, etc., utilizando sólo el juicio basado en las experiencias pasadas para determinar las direcciones futuras. Señalando que emplea elementos que tienden a ser intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información); es la coordinación de las mentes creativas del equipo directivo que dentro de una perspectiva común toman decisiones para definir los valores, misión, visión y estrategia que permitirán a las organizaciones avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria.

La segunda etapa corresponde a la planeación a largo plazo (PLP), la cual es un proceso que reúne al equipo administrativo para transformar la misión, la visión y la estrategia en resultados tangibles en un futuro deseado; implica utilizar los elementos intuitivos y el análisis en la determinación de las posiciones futuras que la empresa u organización debe alcanzar. La planeación a largo plazo suele ser una extrapolación histórica que proyecta los resultados futuros según experiencias actuales o pasadas. Asimismo, la PLP es un proceso dinámico y flexible que incorpora las áreas estratégicas críticas en las que se debe enfocar la atención colectiva para determinar los resultados previsibles; un proceso para identificar, ordenar, analizar y resumir aspectos relacionados con las fuerzas y limitaciones internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas; presenta las posiciones estratégicas que se desean alcanzar, incluyendo los principales pasos que se requieren para avanzar hacia las posiciones futuras deseadas.

El tercer componente del proceso de planeación estratégica, es la planeación táctica; en esta etapa los directivos y empleados clave son los encargados de producir planes operativos para la empresa como un todo, así como para sus unidades independientes, en él se establecen los resultados específicos a corto plazo necesarios para llevar a cabo la misión, la visión y la estrategia de la organización, se identifican los resultados específicos que se esperan lograr dentro

de un periodo definido (por lo general, un año), al igual que las acciones y recursos requeridos para lograrlos. Su propósito es asegurar que el rendimiento de la empresa dé resultados a corto plazo, sea consistente con la dirección estratégica, además de lograr un uso más efectivo de los recursos disponibles.

La estrategia competitiva a nivel de negocio o de “unidad estratégica de negocios” (UEN) antes que aparecieran los aportes de Michael Porter, surgía del análisis del contexto externo: oportunidades y amenazas y en el ambito interno, del análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa. Las buenas estrategias se basaban en las fuerzas y en aprovechar oportunidades. La contribución más importante de Porter, (1999) fue señalar que sólo existen dos rutas para llegar a resultados superiores, las cuales llamó estrategias genéricas y consiste en llegar a ser el productor con los costos más bajos de su industria, o bien, diferenciar su producto/servicio de manera valiosa para el comprador, al grado que esté dispuesto a pagar un precio mayor por obtener dichos beneficios.

Los costos de producción se pueden reducir mediante la curva de la experiencia y las economías de escala. Esto implica que acaparar y retener una parte importante del mercado es un requisito básico para alcanzar costos bajos. Porter señala la importancia de la curva de la experiencia de la industria, porque le permite incrementar el volumen acumulado de la producción haciendo eficientes los métodos de producción. Esto le permitirá a la industria competir en precios cuando su producto es muy parecido o igual al de la competencia. Así también, generar utilidades para reinvertir y mejorar la calidad del producto (Bowman, 1996 y Porter, 1999).

El secreto de una buena estrategia de diferenciación consiste en ser único en aspectos que valoren los compradores. Los clientes no sólo valoran el producto o servicio que se ofrece. Las diferencias en el estilo, en la publicidad, en los canales de distribución que se utilizan y en el grado de apoyo posterior a la venta son también atributos ampliamente valorados por los clientes. La capacidad de la

empresa para diferenciarse conduce al logro de precios especiales del producto, mientras que, al mismo tiempo, la eficiencia produce ventajas en los costos. Alcanzar las dos fuentes de ventajas al mismo tiempo resulta difícil. Por regla general, la diferenciación exige que se aumenten características que se suman a los costos y, lograr los más bajos de la industria normalmente requiere que la empresa abandone cierta diferenciación y que estandarice su producto (Bowman, 1996 y Porter, 1999).

1.4. LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL

1.4.1. Clasificación de la pequeña empresa industrial

Este estudio se centra en el empresario-líder de la pequeña industria exitosa. Por lo que es necesario analizar algunos de los criterios que se toman en cuenta para clasificar a la empresa según su tamaño, debido a que éstos pueden variar de acuerdo al sector en que se encuentra, ya sea industrial, comercial o de servicios; asimismo, puede variar de acuerdo al lugar en el cual se encuentra ubicada; porque el criterio para clasificar a la empresa por su tamaño no es el mismo si se encuentra en una país desarrollado que en uno en vías de desarrollado. Los principales criterios que señala la bibliografía como base para determinar el tamaño de la empresa son: el monto de sus ventas, el tamaño de sus instalaciones, el monto de sus capitales, la fuerza de trabajo, la importancia productiva, y la participación en mercados específicos.

El criterio definido por el *Diario Oficial de la Federación* (30 de marzo de 1999) es: se considera pequeña empresa industrial, aquella que cuenta entre 31 y 100 empleados, como se muestra en el cuadro número 2. Mientras que la SECOFI en México considera pequeña empresa a la que tiene de 16-100 personas y La Small Business Administration en EUA con base en el recurso humano señala que la pequeña empresa tiene hasta 250 empleados (Rodríguez, 1999).

Cuadro 2
Clasificación del tamaño de la empresa por número de empleados

TAMAÑO	SECTOR		
	CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE EMPLEADOS		
	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana empresa	101-500	21-100	51-100
Gran empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Acuerdo de estratificación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, publicado por el Diario Oficial el 30 de marzo de 1999.

El Comité de Desarrollo Económico de América Latina señala que deben establecerse estándares de carácter cualitativo en vez de cuantitativo con objeto de identificar una firma pequeña. Especificando que una empresa que llene dos de los siguientes cuatro requisitos debe de considerarse como pequeña:

1. Administración independiente. (Usualmente dirigida y operada por el propio dueño).
2. El capital de la firma es suministrado por el propio dueño.
3. El área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local.
4. La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con otra en la industria o giro (Rodríguez, 1999).

Rodríguez (1999) señala de acuerdo a datos obtenidos en INEGI y la Banca de Fomento 1994, en México existen actualmente 2 201 598 empresas, de las cuales 2 137 909 son microempresas, 53 696 son pequeñas empresas, 6 555 son medianas y 3 438 son grandes empresas. Lo anterior indica que un 99.7 por ciento de las empresas son de tamaño micro, pequeñas y medianas y sólo el 0.3 por ciento son grandes.

El criterio definido por el *Diario Oficial de la Federación*, así como el criterio establecido por el comité de Desarrollo económico de América Latina son los que se tomarán en cuenta para efectos de este estudio. Asimismo, en virtud de que éste se centra en el empresario de la pequeña empresa industrial exitosa, la muestra comprende únicamente dos empresas del municipio de Culiacán, Sinaloa, dirigidas por sus propietarios.

1.4.2. Etapas de la industrialización en México.

Eroles (1995) señala que la industrialización en México inicia a mediados de la década de los cincuenta, distinguiendo las siguientes cuatro etapas.

A la primera etapa de la industrialización se le conoce como era del desarrollo estabilizador. Esta etapa se prolonga hasta principios de los setenta, y en ella los gobiernos optan por un modelo de sustitución de las importaciones, protegiendo con barreras arancelarias y no arancelarias prácticamente impenetrables a todo aquel industrial emprendedor para aventurarse a fabricar algo que hasta entonces había sido importado. Se crearon grandes monopolios y oligopolios sin competencia externa ni interna, influyendo para que las empresas mexicanas crecieran acostumbradas a obtener ganancias fáciles y rápidas al poder operar protegidas de la competencia internacional, lo cual aunado al control de precios ejercido en los años setenta, reforzó su desinterés y apatía por invertir en nuevas tecnologías e infraestructura. Esto además, provocó que los empresarios no se preocuparan por ser eficientes y cuando llegó el momento de la apertura, estaban totalmente impreparados para afrontar la competencia.

A finales de los sesenta inicia la segunda etapa, en la cual no se modificó la política de importaciones y se centró en la riqueza petrolera, acentuándose la estatización de la economía, pues el gobierno llegó a tener una participación superior al 50 por ciento del PIB. Fracasando rotundamente y provocando

devaluaciones frecuentes, inflaciones y un gran deterioro en la generación de empleos y del nivel de bienestar.

La tercera etapa inicia en 1985; conforme la economía fue progresando, la demanda de bienes intermedios y de capital se incrementó a grado tal que no pudo ser satisfecha por los proveedores nacionales. Con la preparación de la adhesión al GATT, México elimina el requisito de licencia previa para un gran número de productos no gubernamentales, reduce aranceles, más allá de las obligaciones contraídas, se abren las puertas a la competencia externa. En consecuencia, las grandes empresas, poderosas y protegidas, sobrevivieron e incluso progresaron, las pequeñas y medianas empresas quedaron abandonadas a su suerte, entraron en bancarrota o se convirtieron en comercializadoras de productos importados.

La etapa actual inicia con la firma del Tratado Trilateral de Libre Comercio (TLC) entre Canadá, Estados Unidos y México, en vigor desde enero de 1994, en la cual tres economías disímboles firmaron un tratado de desgravación arancelaria que a nuestro país no ha beneficiado, por lo que México se ha visto inundado de bienes de consumo e intermedios, así como de capital; la inversión extranjera se canalizó hacia el mercado de valores; las empresas grandes saturan los presupuestos crediticios de la banca; las pequeñas y medianas empresas ceden ante la amenaza de una competencia desigual, por lo que desaparecen o continúan convirtiéndose en comercializadoras o manufactureras de empresas transnacionales extranjeras.

1.4.3. Contexto de la pequeña empresa industrial

La pequeña empresa en México se encuentra inmersa en una economía globalizada, debido a que pasamos de una economía nacional a una internacional. También está inmersa en la influencia de factores económicos, políticos, tecnológicos y culturales, por lo que el empresario se ve sometido a un vendaval de importaciones, nuevas reglas de juego y un consumidor más demandante. Los problemas que enfrentan los empresarios de la micro y pequeña empresa en México

son muchos, algunos son derivados de políticas gubernamentales ineficientes: su gasto público está situado entre los más altos del mundo, la infraestructura industrial es escasa, la corrupción se ha generalizado, nuestro sistema educativo ha retrocedido, y otros más que son derivados de la propia gestión empresarial, la cual requiere cambios profundos en la actitud y desempeño de sus miembros, conocer las nuevas reglas del mercado y de un consumidor más demandante (Eroles, 1995).

El escenario económico que tienen ante sí las pequeñas y medianas empresas en México, es de incertidumbre; los gobiernos por un lado propician y protegen los monopolios y los oligopolios, creando instituciones oficiales ineficientes para los insumos más importantes de cualquier actividad moderna, instituciones de salud, suministro de energía, telecomunicaciones, etc. Tampoco se cuenta con un modelo económico que refleje nuestra cultura, necesidades y que, además, contemple las experiencias propias de otros países con condiciones similares, que permitan desarrollar un programa estabilizador que devuelva la confianza a los mexicanos y extranjeros (Eroles, 1995).

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen un medio de distribución que influye directamente en la calidad de vida de su población. Esta influencia económico-social justifica la transformación actual, más o menos rápida, a que tienden los países, según el carácter y eficacia de sus organizaciones. La situación de la pequeña empresa industrial en México, se presenta difícil e incierta y su desarrollo eficiente es una oportunidad de coadyuvar a la expansión del sistema económico del país (Rodríguez, 1999).

Es prioritario evitar que fracase este tipo de organizaciones, y para ello es importante tomar en cuenta la influencia que tiene el empresario-líder como factor de cambio en la solución de los múltiples problemas que enfrentan. El empresario, es quien concibe planes y la voluntad o motor que los ejecuta; es autónomo, pues de nadie depende, a nadie más que a sí mismo tiene que rendir cuenta de sus acciones (Rodríguez, 1999). Su gran reto es utilizar con la máxima efectividad y economía los

recursos disponibles de la empresa en la elaboración de productos y servicios que la gente necesita y desea.

En la actualidad las innovaciones y el espíritu empresarial han dejado de tener fronteras, los europeos, estadounidenses y japoneses están invadiendo terrenos contrarios en cuanto a creación, comercialización e innovación. En cada una de estas regiones la inversión en Investigación y Desarrollo (I&D) se realiza en los puntos fuertes de su industria. Además, mediante una sociedad en participación las compañías de la tríada han dejado de ser corporaciones cien por ciento nacionales, lo vemos a través de las alianzas concertadas principalmente entre Japón y Estados Unidos y en el establecimiento de subsidiarias entre Europa y Estados Unidos. Esto les permite en su posición de inmigradas en otra región estratégica de la tríada, adaptarse con rapidez a circunstancias adversas. Los cientos de intercambios que se están concertando obligan a los consorcios a establecer un lenguaje común de comunicación, relaciones más estrechas y una administración cosmopolita que les permita aprovechar las nuevas oportunidades del cambio (Ohmae, 1990).

La función de los países recién industrializados (PRI) o en proceso de industrialización, sigue siendo en gran medida producir bienes –componentes y sub componentes de acuerdo a las especificaciones de los fabricantes y distribuidores de marcas reconocidas de las naciones de la tríada. El reto para los PRI es emprender un proceso de integración “río arriba” aumentando la producción de componentes y dispositivos con mayor valor agregado, o “río abajo”, absorbiendo, las funciones de comercialización y de distribución pero con productos de marcas propias. Retos que requieren de capital, nuevas tecnologías y muchos recursos (Ohmae, 1990).

Kenichi Ohmae (1990), recomienda a los PRI buscar e implantar estrategias nacionales de desarrollo, establecer directrices especiales, definiendo prioridades y

un total compromiso de llevarlas a cabo, para lo cual propone los siguientes puntos clave para los países en desarrollo:

1. Hacer hincapié en la educación por encima de todo lo demás pero sin considerar a los educandos como un grupo privilegiado especial. Enseñar a ser líderes, no convertirlos en élite.
2. Escoger sólo unas cuantas industrias prioritarias con las cuales puedan establecer una ventaja mundial y construir en forma secuencial y paulatina toda la infraestructura de soporte, que abarque tanto las operaciones de integración “río arriba” como “río abajo”.
3. Establecer una clara diferencia entre las industrias que sustituyen importaciones y las que generan exportaciones, y no apliquen a estas últimas los mismos reglamentos que a las primeras.
4. Eliminar cualquier procedimiento administrativo para el otorgamiento de licencias y permisos, así como los reglamentos a las industrias que resulten complicados, porque normalmente sólo sirven para desalentar el espíritu empresarial y para que se conviertan en fuentes de corrupción.
5. El gobierno debe utilizar el dinero de los contribuyentes para construir una infraestructura nacional para la industrialización, como mercancías y materias primas a precios bajos, servicios públicos, comunicaciones y transporte, y dejar el sector industrial en manos de la iniciativa privada.
6. Alentar a los empresarios nacionales, puesto que, a largo plazo el bienestar de la economía de un país no depende más que de la capacidad y disposición de su gente de reinvertir en el crecimiento de éste.
7. Alentar a los inversionistas extranjeros para que lleguen como “ciudadanos con plenos derechos”, es decir, que establezcan el sistema de negocios completos y no nada más unidades de ensamble o de distribución.
8. Mantener comunicación con el pueblo para estar siempre al tanto de sus puntos de vista sobre su gobierno y de lo que esperan de su país, así como informar cada año a la nación de los avances logrados y las nuevas metas.

9. El gobierno y empresarios hacen su parte, deben ofrecer ventajas que los países de la tríada demanden para aprovechar como empresas inmigradas, estableciendo un sistema de negocios completo que contribuya al logro de los objetivos de la nación.

Sin lugar a dudas, el progreso de los países en desarrollo depende en gran medida del papel que adopte el gobierno, tanto por la aplicación o ausencia de políticas que en gran medida tienen un efecto estimulante o desalentador para la industria, como son: su insuficiente responsabilidad con la educación, la escasa inversión en infraestructura industrial, de comunicaciones y transporte, así como por alentar la inversión extranjera solamente para ensamble o manufactura de componentes, subcomponentes y partes, de acuerdo a las especificaciones de los fabricantes o distribuidoras transnacionales. Pero, atribuir toda la culpa a la política gubernamental constituye una falta de visión muy peligrosa y costosa, ya que es el empresario, particularmente el de la pequeña empresa, quien requiere de cambios profundos para modificar sus hábitos y replantear sus expectativas.

Los propietarios de pequeñas y medianas empresas industriales productoras de bienes terminados que en gran medida sólo satisfacen una demanda local o regional, en la actualidad rivalizan con grandes empresas nacionales y transnacionales, por lo que para mantener su competitividad dirigen sus esfuerzos para que su organización sea cada vez más eficiente y productiva implementando programas de capacitación para su personal, innovando sus procesos y productos; modernizando la función de comercialización y distribución de sus productos. Asimismo con el propósito de contar con políticas y apoyos que les permitan exportar sus productos, mantienen relaciones estrechas con el gobierno.

Desde hace tiempo que se tiene el reconocimiento amplio de que la relación empresarial es el artefacto que maneja la economía de la mayoría de las naciones. Esto tiene la prioridad a un interés creciente en el desarrollo de programas de educación para animar y reforzar la relación empresarial, y un reconocimiento de la

investigación que necesita realizarse tanto de lo que hace, como de lo que puede mejorar (Gorman, *et al.*, 1997). En el ámbito internacional el líder ha sido objeto de múltiples investigaciones, sin embargo, éstas han sido insuficientes y en un contexto muy diferente al de nuestras pequeñas empresas.¹⁸

Rodríguez (1990), después de haber asesorado un número importante de empresas mexicanas, varias de las cuales estaban al borde de la quiebra, señala como causa principal del fracaso de la pequeña empresa la falta de experiencia e incapacidad por parte del dueño. Deficiencias, expresadas en falta de conocimiento técnico, defectos de la personalidad y ausencia de una suficiente perseverancia una vez que comienzan las dificultades. Además comenta que la supervivencia de la empresa, se ve afectada por la falta de experiencia del empresario en el tipo de empresa que establece. Menciona que un mínimo de dos años deben de pasarse en una empresa similar o parecida a la que se desea crear, debiendo adquirir experiencia en tres áreas básicas: la financiera, la de mercadotecnia y la de administración.

México requiere replantear un cambio estructural que le permita lograr una mayor competitividad y ello implica tener que apoyarse en sus recursos naturales; que el gobierno aplique salvaguarda, barreras no arancelarias, cuotas y otros mecanismos permisibles que equilibren las fuerzas necesarias para el desarrollo industrial, con un énfasis especial en las pequeñas y medianas empresas manufactureras. Asimismo, es conveniente canalizar la inversión extranjera hacia la inversión productiva y promover la privatización de las instituciones oficiales encargadas de los insumos principales de las empresas, con el propósito de generar competencia que promueva la eficiencia y productividad que permita abastecer a las organizaciones con insumos de calidad a menor precio.

¹⁸ Algunas de las investigaciones están contempladas a lo largo del trabajo, así como en el capítulo 3, titulado Método e instrumentos de investigación, en el apartado de planteamiento del problema.

El nuevo modelo económico que se desarrolló en México a mediados de los años ochenta, introdujo reformas orientadas a introducir una economía de libre mercado, con las cuales se pretendió estimular el crecimiento y desarrollo de la industria nacional mediante la eliminación de los esquemas de protección como aranceles, permisos previos de importación, subsidio y precios controlados, entre otros. A la par con la puesta en marcha del TLCAN se estimuló la inversión extranjera directa con una acelerada liberalización y desregulación en la entrada y operación de este tipo de inversionistas; la política de comercio exterior se constituyó en la piedra angular de la modernización industrial del país, y se asumió que la competitividad de las empresas exportadoras en México dependía de la posibilidad de que pudieran acceder a insumos con calidad y costos competitivos en el ámbito internacional, situación que provocó el desarme de cadenas productivas y redes de proveedores tradicionales, y afectó particularmente a las PyME proveedoras de las empresas exportadoras.

En el gobierno de Salinas de Gortari (1988-1994), la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) formuló el “Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994”, el cual se fundamentó en el diagnóstico de que la industria nacional presentaba altos costos, bajos niveles de calidad y asignación ineficiente de recursos, provocados por un desarrollo industrial en el marco de una economía cerrada a la competencia internacional y bajo fuerte intervención gubernamental. Conforme a ese diagnóstico se asumió que la apertura al exterior estimularía la competitividad de los sectores productivos al propiciar la especialización, y que las grandes empresas por contar con ventajas competitivas serían las que encabezarían esta transformación.

Para las PyME se desarrolló el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, debido a que enfrentaban obstáculos como baja productividad, atraso tecnológico, mano de obra poco calificada, pobre acceso a la exportación, escasa disponibilidad de créditos, entre otros. Dicho programa “comprendía siete acciones principales, mediante las cuales

se buscaba promover la asociación entre las PyME: la subcontratación, el financiamiento, la capacitación, la difusión en el exterior, la desregulación y simplificación administrativa, así como el monitoreo y seguimiento de acciones. Dentro de los limitados alcances que tuvieron estas acciones, las más importantes fueron las de promoción, que se dieron mediante dos instrumentos básicos: las sociedades de responsabilidad limitada de interés público¹⁹ y a las empresas integradoras²⁰ (Peres y Stumpo, 2002: 338). Además el programa contempló acciones para reforzar cadenas productivas, el otorgamiento de apoyos financieros a través de NAFIN y PROMYP²¹ y el otorgar capacitación y asesoría mediante la red satelital de CANACINTRA, asimismo, para dar a conocer los productos de más de mil empresas, SECOFI realizó exposiciones en el país. Estos apoyos fueron aceptados por las PyMES en forma acelerada hasta 1993, sin embargo, a partir de la crisis económica que sufrió el país en 1994, su aceptación cayó abruptamente, como se observa en el cuadro 3.

Cuadro 3
Crédito otorgado a las PyMES por la red NAFIN

	Empresas apoyadas	Crédito (en millones de dólares)
1989	4963	466.1
1990	4871	531.6
1991	9181	1 240.9
1992	10 354	2 014.1
1993	12 451	2 789.8
1994	13 399	2 519.4
1995	3792	287.8
1996	1012	394.2
1997	1465	338.9
1998	1783	370.5
1999	896	192.3

Fuente: Peres y Stumpo, 2002.

¹⁹ Empresas mercantiles creadas para agrupar empresarios con pocos recursos, principalmente artesanos y microindustrias.

²⁰ Asociaciones entre micro, pequeños y medianos empresarios que operan en una misma actividad, que buscan alcanzar economías de escala en actividades de promoción y comercialización, de diseño y subcontratación.

En el año de 1994 y en el marco de una crisis financiera extremadamente grave, asumió al poder el presidente Ernesto Zedillo Ponce de León. Crisis económica y caída del PIB que tuvo un impacto negativo en las empresas en general, pero en especial sobre las PyME, quienes según resultados de la investigación realizada por CANACINTRA: en diciembre de 1994 existían 121 197 establecimientos manufactureros, mientras que en abril de 1995 éstos se habían reducido a 115 341 debido al cierre de 5 856 empresas.

En este contexto, el gobierno pone en marcha el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior 1996-2000, que tiene como objetivo general convertir al país en una potencia industrial exportadora a partir de un mercado interno sólido, y sobre la base de un sostenido esfuerzo de productividad, cultura de calidad e innovación. Para cumplir con el objetivo el programa contempla tres líneas estratégicas básicas: a) crear condiciones de rentabilidad elevada y permanente para la exportación directa e indirecta; b) fomentar el desarrollo del mercado interno como sustento para la inserción en la economía internacional, y c) inducir el desarrollo de clusters sectoriales y regionales con alta competitividad en los que se integren las microempresas y las PYME. La aplicación de estas líneas estratégicas se realizaría coordinadamente entre las instancias nacionales, estatales y municipales, así como entre el sector público y el privado. Los instrumentos de promoción industrial para las pequeñas y medianas empresas propuestos en el programa son organizar nuevos clusters mediante empresas integradoras, programas de desarrollo de proveedores y sistemas para promover la subcontratación (Peres y Stumpo, 2002).

Los empresarios de las pequeñas empresas que formaron integradoras coinciden en señalar la importancia de la asociación para permanecer en el mercado, sin embargo, debido a los efectos de la recesión y crisis financiera ocurrida en 1994, sólo el 17 por ciento de 155 empresas integradoras establecidas opera

²¹ Nafin (Nacional Financiera) y Promyp (Programa para la micro y pequeña empresa) proporcionaron apoyos crediticios con el fin de apoyar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

adecuadamente. Asimismo, se considera que los mejores resultados se lograron cuando las empresas integradoras se formaron por iniciativa de los propios empresarios y no del gobierno, así como cuando la participación relativa de los socios era equilibrada.

Complementariamente, para apoyar el desarrollo de las PyME se crearon los Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (Crece)²², apoyados por fideicomisos privados del Centro de Desarrollo para la Competitividad Empresarial (Cetro); el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT)²³; el programa del Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (Compite)²⁴; y el programa de Calidad Integral y Modernización (Cimo)²⁵. Estas reformas influyeron para que la participación de las PyME se incrementara principalmente en la manufactura, debido a la demanda generada por algunas cadenas mundiales de producción.²⁶

Actualmente el gobierno de México constituyó la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPi), y uno de sus objetivos es lograr una mayor coordinación entre instituciones que prestan servicios de apoyo al empresario para incrementar la

²² Los Crece en México, proporcionan servicios gratuitos de diagnóstico empresarial y vinculan a las PyME con consultores, así como con opciones de financiamiento e instituciones públicas y privadas orientadas a apoyar al sector productivo.

²³ CONACyT aplica diversos programas para apoyar la modernización tecnológica, entre los que destaca el de empresas incubadoras de micro y pequeñas empresas. Además, busca promover que investigadores y empresarios desarrollen productos y procesos innovadores para dar lugar a nuevas empresas.

²⁴ Compite realiza actividades de capacitación de microempresas y PyME en la aplicación de métodos eficientes de producción, optimización de tiempos de respuesta, espacios, en las plantas, inventarios y productividad.

²⁵ El programa Cimo financia actividades de capacitación y consultoría, en porcentajes que oscilan entre 35 y 70 por ciento de los costos, dependiendo del tamaño de la empresa. También busca fortalecer la modernización tecnológica desarrollando la cultura de propiedad industrial mediante seminarios y cursos de promoción de una cultura en este sentido.

²⁶ Debido principalmente a la escasez de fuentes de información respecto de la estructura y dinámica de las PyME en los modelos económicos establecidos a mediados de los ochentas la mayor parte de la información se obtuvo del libro pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe, un estudio que coordinaron Peres y Stumpo (2002), que contempla las políticas de apoyo a las PyME desarrollado a partir de los resultados del proyecto regional "Pequeñas y medianas empresas industriales y competitividad internacional" conducido por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de las Naciones Unidas.

competitividad del sector empresarial a través de sus distintas dependencias y entidades. Esta comisión cuenta con diversos programas de apoyo federales como son los centros de vinculación empresarial; el programa de capacitación en calidad y el programa para establecer sistemas de aseguramiento de calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas, ISO-9000; promoción a la calidad; y el programa de sectores productivos. Además cuenta con programas estatales de orientación y autodiagnóstico que contemplan el desarrollo de cadenas productivas y el fomento de agroindustrias rurales; el programa estatal de consultoría y asistencia técnica y el programa estatal de estímulos fiscales orientado a empresas tractoras.²⁷

Sin embargo, la implementación de los diversos programas de apoyo federales y estatales establecidos en el nuevo modelo económico de libre mercado que dio inicio en la segunda mitad de los años ochenta, para las empresas en general y las pequeñas empresas en lo particular, no ha sido totalmente exitosa debido principalmente al desconocimiento de los empresarios de su existencia, y por la poca o escasa difusión y promoción de parte de los responsables.

Es claro que en este contexto de desafíos y oportunidades existe la necesidad de realizar investigación científica que permita guiar la organización en forma constructiva hacia el futuro. Por lo que en esta obra se observan características y cualidades del líder de la pequeña empresa industrial sinaloense que le permiten ser exitoso en un ambiente globalizado a partir de lo que hace, cómo lo hace y lo que requiere para hacerlo bien.

²⁷ Nota tomada del artículo "Programas de apoyos federales y estatales" de la página [www.google.com. http://www.cipi.gob.mx](http://www.cipi.gob.mx) en consulta realizada en el mes de julio de 2002.

CAPÍTULO 2

LIDERAZGO

2.1. EL LÍDER Y EL LIDERAZGO

En los inicios del siglo XXI en el ámbito de los negocios es muy apreciada la capacidad de dirigir con éxito. La persona que sabe qué hacer, cómo hacerlo y el momento oportuno de efectuarlo eficazmente, será siempre necesaria en cualquier organización. Por lo que es importante estudiar a las personas que influyen, dirigen, coordinan y motivan a otros seres humanos, sus seguidores, en relación con su conducta en términos de las características y cualidades que conforman su personalidad de líderes de organizaciones exitosas. Así como analizar a los líderes cuya acción produce como resultado el desarrollo personal de él mismo y el de sus colaboradores; en la tarea misma de lograr las metas de la organización esperadas e incluso, superadas.

Actualmente, en la realidad cotidiana, la palabra liderazgo tiene diferentes interpretaciones y connotaciones que es necesario precisar. Se suele confundir el término de liderazgo con el de administrador, sin embargo éste obtiene resultados dirigiendo las actividades de los demás, en tanto que los líderes crean una visión e inspiran a sus seguidores a hacerla realidad excediendo sus capacidades normales y promoviendo su desarrollo. Asimismo, en el lenguaje habitual se habla del producto líder, de la empresa líder, o de la persona líder, para referirse a ser el primero, lo mejor o lo más grande. En la organización, a quien tiene bajo su dirección a un grupo de personas se le llama líder y a las personas en las que ejerce su influencia se les conoce como subordinados. Es por ello que líderes pueden ser los directores, ejecutivos, administradores, gerentes, jefes y dirigentes; y a la acción que realizan para influir a otros es la que se conoce como liderazgo.¹ El liderazgo que refiere este estudio es aquel por medio del cual se influye e inspira a los demás

¹ Este concepto de liderazgo está generalizado en la bibliografía más reciente sobre líderes y liderazgo, entre ellos destacan los autores: Robbins, (1999); Kast y Rosenzweig, (2000); Casares (2000); Davis/Newstrom (2001) y Hughes *et al.* (1999). Es necesario precisar que gran parte de lo expuesto en este capítulo, se sustenta en las aportaciones de estos investigadores por ser las más recientes y además útiles a los propósitos de este estudio.

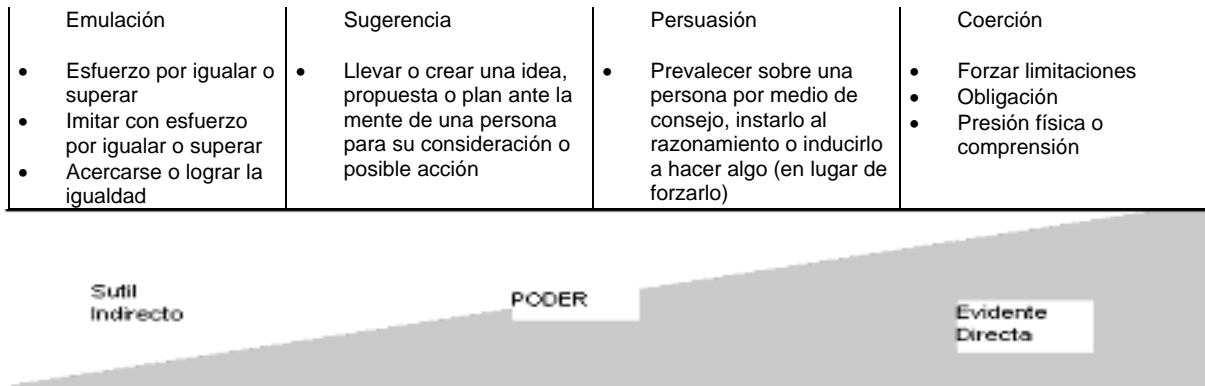
para el logro de los objetivos deseados, en virtud de su posición de propietario en la estructura de poder de la pequeña empresa industrial sinaloense.

Para Etzioni, 1965, el liderazgo es una forma especial de poder que involucra la habilidad, con base en las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos. Distingue el liderazgo del concepto de poder, en que entraña influencia, es decir, cambio de preferencia, mientras que el poder implica sólo que las preferencias de los subordinados quedan pendientes. El liderazgo involucra lo que hace una persona por encima y más allá de los requisitos básicos de su puesto. Es la persuasión de los individuos y la innovación en ideas y toma de decisiones lo que diferencia el liderazgo de la simple posesión de poder (Hall, 1996).

Una parte integral del sistema psicosocial en las organizaciones se refiere a los intentos para influir en el comportamiento. Esta influencia se realiza en muchas direcciones; hacia arriba, hacia abajo y lateralmente en las relaciones y denota cualquier cambio en el comportamiento de una persona o grupo debido a la anticipación de las respuestas de otros. Un sistema de influencia incluye a personas que toman los papeles de influyente a influido y los cambios en el comportamiento de los influidos pueden ser causados por ideas o por algún otro factor inanimado (Kast y Rosenzweig, 2000).

Para influir en los subordinados, los líderes hacen uso de la autoridad que poseen en virtud de su rol o posición en una estructura organizada. En este sentido el poder apoyado por la coerción, es un medio que permite influir en los subordinados y obtener los efectos buscados por el agente influyente. Sin embargo, la coerción no es el único medio que se emplea para influir en el comportamiento de las personas, también se utilizan otros enfoques como la emulación, la sugerencia, y la persuasión. Enfoques que van desde indirectos e invisibles a métodos muy evidentes, directos y por la fuerza, como se observa en la figura 1:

Figura 1
Medios para influenciar el comportamiento



Fuente: Kast y Rosenzweig, 2000.

- La *emulación* implica que los participantes están conscientes de los patrones de comportamiento de los compañeros trabajadores y diversos ejecutivos y estos patrones de comportamiento son imitados, sin que haya descripciones formales de puesto, ni interacción directa en la forma de persuasión o sugerencia.
- La *sugerencia* involucra una interacción directa y consciente entre los individuos o entre un individuo y un grupo. Es un intento explícito por influir en el comportamiento presentando una idea o defendiendo un curso de acción particular. Este esquema es utilizado cuando varios patrones de comportamiento alternativos para individuos o grupos son aceptables y el influyente solamente sugiere un patrón de su preferencia.
- La *persuasión* implica inducir, y el uso de algún tipo de aliciente para lograr la respuesta deseada. El refuerzo positivo a favor del comportamiento deseado, desde el punto de vista del influyente o “formador”, tiende a inducir al influido para que continúe con ese comportamiento. Los sistemas de gratificación que podrían incluir solamente reconocimiento y elogio han demostrado tener éxito en modificar el comportamiento individual, para reducir el ausentismo, por ejemplo, en diversos ámbitos de la organización.
- La *coerción* prevé la coartación por la fuerza, incluyendo el uso de la presión física. Además, en las organizaciones, los salarios y/o promociones pueden ser

utilizados para limitar o influir el comportamiento de los subordinados y en muchos casos la amenaza de despido (real o implícito) es también una influencia poderosa.

En las organizaciones los líderes ocupan distintos niveles jerárquicos, se enfrentan a múltiples situaciones, para la realización de su plan de trabajo requieren el apoyo de sus subordinados y para lograrlo, influyen en ellos algunas veces a través de la sugerencia, y otras mediante la persuasión o la coerción, e incluso mediante la imitación. La emulación se presenta no sólo cuando el líder solicita a sus subordinados lo imiten, también se despliega cuando el líder debido a su conocimiento y desempeño obtiene la confianza y el respeto de sus subordinados y éstos quieren ser iguales que él.

Hunt, 1991, citado por Hall (1996) señala que la mayoría de los estudios de liderazgo se han ocupado del mismo en el nivel inferior de la organización, como el que ejerce el supervisor de primera línea; pero, es fundamental considerar que lo que puede contribuir al liderazgo exitoso en un nivel, puede ser por completo inapropiado en otro. El liderazgo en el ámbito superior de la organización tiene el mayor impacto sobre la misma, y comprende comportamientos y acciones muy diferentes de los que tienen los líderes en el puesto de supervisor de primera línea. Además, el líder en la cumbre de la gran empresa a diferencia del líder de la pequeña empresa no se ocupa de las actividades de supervisión directa. Es decir, el liderazgo se lleva a cabo en los distintos niveles de la organización, y es desarrollado por propietarios y directores de primer nivel, así como por gerentes de área regionales o locales, y supervisores del resto de los niveles. Por lo tanto, la posición que ocupa el líder en la organización varía dependiendo del tipo de empresa y el tamaño de la misma. Asimismo, el líder encargado de dirigir la organización puede ser el propietario de la empresa o alguien que trabaje para él.

Ser empleado-subordinado de una empresa establecida, brinda entre otras, las siguientes ventajas: no requiere capital para invertir, por lo cual no existe riesgo

financiero; además tiene la oportunidad de obtener capacitación actualizada, la oportunidad de adquirir experiencia, tener ingresos y prestaciones adicionales constantes, así como, ser responsable solamente por el trabajo que desarrolla. Por el contrario, tener su propio negocio y ser responsable del rumbo del mismo, ofrece también una serie de ventajas: ser su propio jefe, tener el poder para mandar a otros, la posibilidad de implementar sus propias ideas, mayor seguridad de empleo (cuando la empresa es próspera), mayor compensación económica, también la posibilidad de hacer realidad sus sueños y ambiciones. Las ventajas de ser empleado subordinado son las desventajas del empresario y las ventajas del empresario líder son las desventajas de ser empleado.

En las organizaciones formales de varias jerarquías, la capacidad para seguir a otros, subordinación dinámica, es uno de los primeros requisitos para el buen liderazgo. Con pocas excepciones, en las empresas, los líderes también son o fueron seguidores. Todo el recurso humano de cualquier organización casi siempre debe rendir cuentas a otra persona, incluso el presidente de una empresa pública o de una organización no lucrativa debe rendir informes a un consejo de administración. Por ello es importante que los líderes sean capaces de vestir ambos uniformes, para relacionarse eficazmente tanto en dirección ascendente como descendente (Davis / Newstrom 2001).

Las primeras oportunidades para practicar las aptitudes hacia el liderazgo son importantes, pero la experiencia como seguidor durante treinta años no es la mejor preparación para la responsabilidad del liderazgo, en este sentido la rotación a través de diversos puestos y relaciones en una organización ayuda a preparar al personal para el rol de liderazgo, permitiendo experimentar diversas relaciones superior-subordinado y evaluar la efectividad personal en diferentes situaciones; asimismo, la instrucción explícita también puede ser útil en el proceso de desarrollo personal (Kast y Rosenzweig, 2000).

2.1.1. Interacción entre el líder, los seguidores y la situación

En el pasado, los éxitos de dirección estaban basados principalmente en la habilidad, el valor, la fuerza, la imaginación y el sentido común de algún hombre; hoy observamos que el éxito de cualquier empresa depende de un gran número de personas –el líder y los seguidores-. La posición que ocupa el líder en la estructura organizacional le permite influir en los demás, por lo que la forma de actuar con su grupo de trabajo definirá no sólo el ambiente de éste, sino también los resultados organizacionales. En este proceso de interacción líderes-seguidores, las relaciones son recíprocas y se desarrollan por medio de transacciones interpersonales, en las que el líder influye a sus seguidores, y desde luego, las reacciones de los seguidores impactan el comportamiento del propio líder (Hughes *et al.*, 1999 y Kast y Rosenzweig, 2000).

Casares (2000) señala que en la actualidad, el binomio líder seguidores tiene mucha importancia en las organizaciones modernas. Sin embargo, Davis/Newstrom (2001) y Hughes *et al.*, (1999) mencionan que el liderazgo exitoso requiere de una conducta que una y estimule a los seguidores hacia objetivos definidos en situaciones específicas. Es decir, el líder, los seguidores y la situación, son variables que se influyen entre sí en la determinación del comportamiento del liderazgo apropiado. Por lo cual, para comprender este proceso, no es conveniente utilizar solo el lente del líder, porque eso mostrará un panorama limitado.

En determinadas situaciones, el liderazgo es importante, inclusive decisivo. En años recientes, ha surgido la posición de que situaciones diferentes exigen diferentes formas de liderazgo y, por ende se pedirán individuos, habilidades y comportamientos específicos que son distintos en general, en cada situación. El enfoque situacional asume el punto de vista de que la serie de condiciones del momento (la situación) define por quién y de qué manera se ejercerá el liderazgo. Señala además, que en una situación dada, un individuo surgirá como líder; en otra situación, otra persona; dependiendo del dominio que posea del contexto la persona

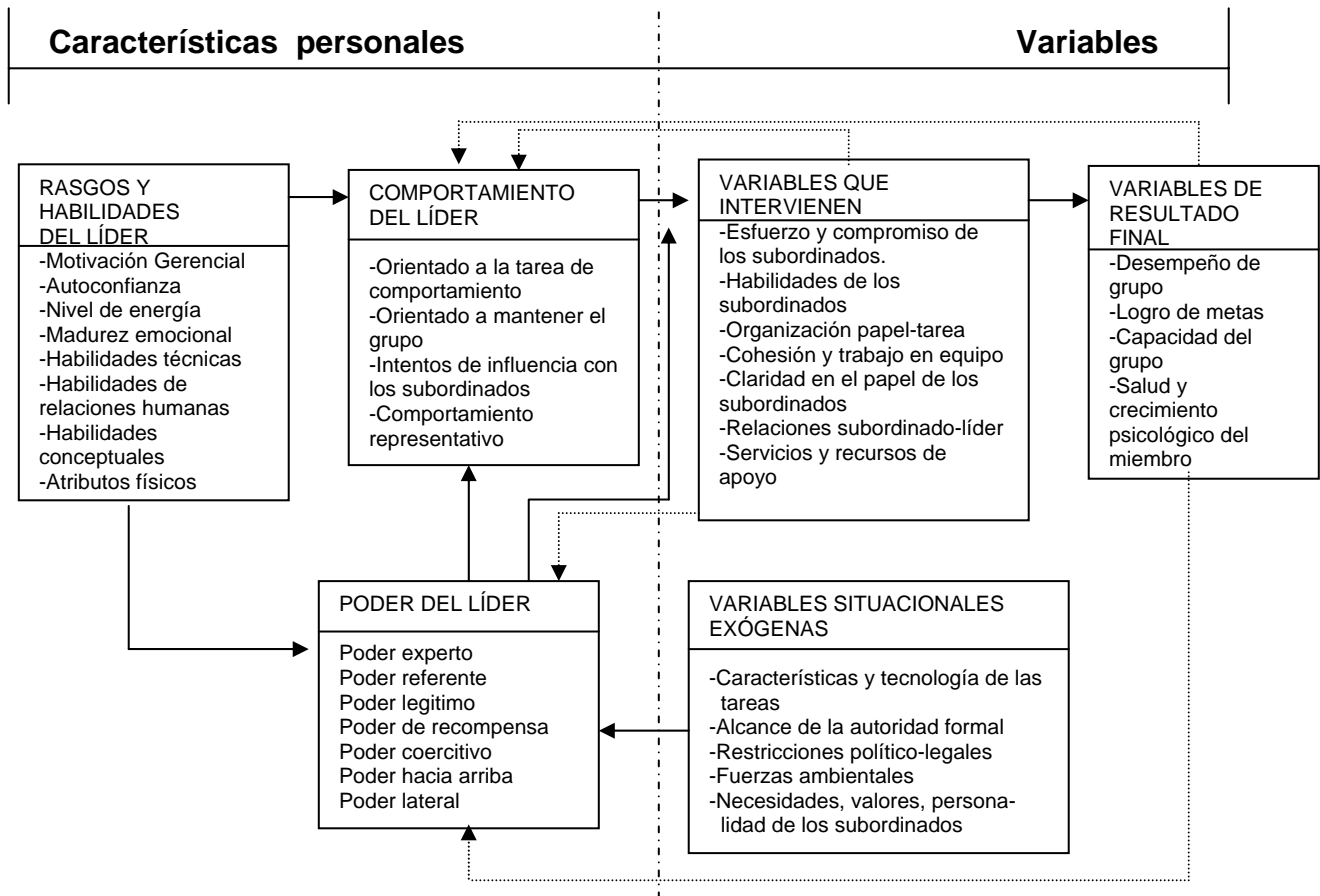
que se hace cargo. Asimismo, evidencias indican que las características específicas que dan lugar al comportamiento del liderazgo varían de acuerdo con la situación (Hall, 1996).

El trabajo en equipo y el desempeño de la organización dependen de un liderazgo efectivo, así como de buenos seguidores. Varios factores hacen del intercambio social un concepto clave para entender el liderazgo. Primero, para tener líderes hay que tener seguidores; por tanto, dos o más personas están implicadas en relaciones interactivas. Segundo, los líderes y seguidores intercambian influencia; los seguidores dependen de los líderes para las ideas, las instrucciones y el apoyo; y los líderes dependen de los seguidores para las contribuciones importantes al desempeño de las organizaciones (Hughes *et al.*, 1999).

Yukl, 1981, citado por Hall, (1996) muestra en la figura 2, una síntesis de los factores involucrados en el liderazgo, observándose cómo los rasgos y habilidades del líder afectan el comportamiento y el poder. Éstos, a su vez interactúan con las variables externas o exógenas situacionales y los factores que intervienen y contribuyen al resultado final, como desempeño del grupo y logro de las metas organizacionales.

La ventaja de este marco de referencia llamado variables de liderazgo, reside en que identifica los factores que contribuyen al liderazgo y aquellos que pueden obstaculizar los esfuerzos del mismo. Por ejemplo, es posible que los esfuerzos de liderazgo queden trancos, si los subordinados no tienen las habilidades necesarias (variable que interviene), o la tecnología disponible (variable exógena situacional) fuera insuficiente para las tareas que hay que realizar, de manera que pudieran quedar trancos los esfuerzos de liderazgo. Es importante resaltar que este enfoque considera las características personales del líder, y las variables que intervienen para lograr el resultado final de la organización.

Figura 2
Variables de liderazgo



Fuente: Gary A. Yukl, Leadership in Organizations, citado por Richard H. Hall, 1996.
La separación entre características personales y variables es propia, y se efectuó para apoyar el análisis de la figura.

El líder posee rasgos y habilidades que le permiten utilizar el poder² y define el comportamiento que emplea para influir en los subordinados tomando en

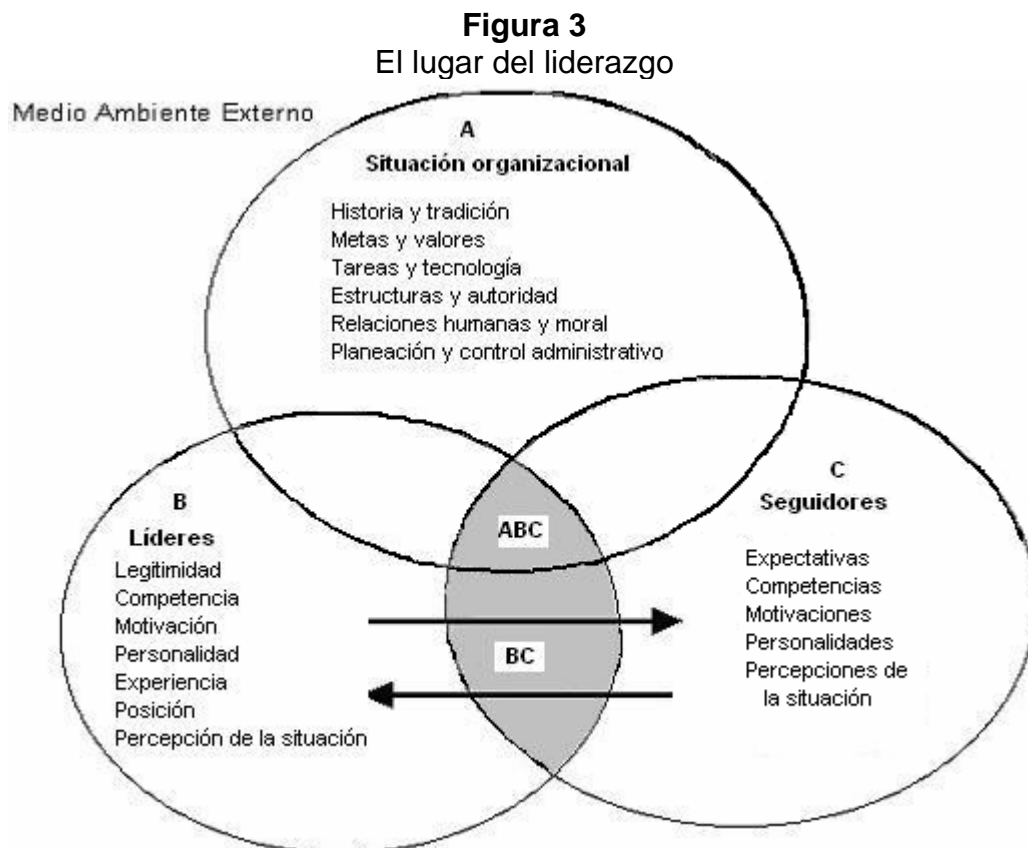
² Diversos autores definen las bases o fuentes de poder en los siguientes términos:

Poder coercitivo. Se reacciona a este poder por miedo a las ramificaciones negativas que pudieran resultar si uno desobedece o no está de acuerdo. El poder coercitivo descansa en la amenaza, en las sanciones, la frustración y el control.

Poder de recompensa. Es el poder contrapuesto totalmente al poder coercitivo, ya que una persona cumple los deseos de otra, porque le resulta beneficioso; por lo tanto, quien puede distribuir recompensas que otros ven como valiosas tendrá poder sobre ellos. Las recompensas pueden ser cualquier cosa que el otro valore.

Poder legítimo. Representa el poder que uno recibe como resultado de su posición en una jerarquía formal. El poder legítimo incluye la aceptación de un cargo dentro de la organización con conocimiento y beneplácito de todos los responsables de dar ese poder.

consideración las variables que intervienen como el esfuerzo y compromiso de los subordinados, las variables situacionales exógenas que comprenden las cuestiones ambientales importantes como son: el mercado cambiante, tecnología, restricciones político-legales etc. que tienen una fuerte influencia en los resultados organizacionales, el logro de metas y desempeño del grupo.



Fuente: Adaptado de Leadership Dynamic, de Hollander, 1978 por (Kast y Rosenzweig, 2000 y Hughes *et al.*, 1999).

Poder de experto. El conocimiento, la experiencia, la habilidad especial o el conocimiento específico sobre un tema, crean el poder de experto. La especialidad y el perfecto conocimiento de la misma hacen de su portador, una persona con poder de experto.

Poder referente. El poder referente surge de la admiración de otro y del deseo de ser como esa persona. La persona con la cual te identificas se denomina "carismática". Si admiras a alguien hasta el punto de moldear tu comportamiento o actitudes, él posee poder referente sobre ti.

Información obtenida el día 22 de julio de 2003, de la página Web google.com.

<http://www.monografias.com/trabajos2/rhempresa/rhempresa.shtml>, monografía de Ángel Cano.

Las complejas características individuales de los líderes y seguidores y las fuerzas que actúan en cada situación dejan en claro que existe una relación dinámica entre ambos; en este contexto la figura 3, muestra el lugar del intercambio social entre los líderes y seguidores. En este esquema la situación (A) podría ser redefinida por los líderes (B) o por los seguidores (C), las expectativas podrían cambiar, y los individuos volverse más o menos competentes. Las flechas recíprocas indican un proceso bilateral, y las áreas de los círculos fuera de la situación específica, indican que tanto los líderes como los seguidores normalmente desempeñan otros roles, además de la de superior o subordinado en una situación específica (ABC). Los diversos límites o fronteras son permeables; es decir, tanto los factores externos como los internos afectan el intercambio social entre líderes y seguidores (BC) (Hughes *et al.*, 1999).

En las organizaciones, líderes y seguidores toman constantemente decisiones y la forma en que éstas son tomadas exigen diferentes grados de participación de ambos, por lo que estas formas son muy variadas y requieren un trato especial.

2.1.2 . La toma de decisiones en la organización

En diferentes situaciones que se presentan en relación con su trabajo, en medio de factores en constante cambio, información poco clara y puntos de vista en conflicto, los individuos en las organizaciones toman constantemente decisiones. Líderes y subordinados eligen entre dos o más alternativas cuando reaccionan a un problema o una oportunidad; es decir, existe una discrepancia entre algún estado actual y algún estado deseado, que requiere atención sobre los cursos alternativos de acción (Robbins: 1999). Los problemas de una organización son producto del hombre, ya sea por su estilo de vida, sus frustraciones, las carreras, las relaciones de grupo, posición del trabajo, sueldo, etc. La teoría de toma de decisiones de la organización debe describirse como una interacción relativamente complicada entre la generación de problemas, el despliegue del personal, la producción de soluciones y las oportunidades para la elección (Cohen, March, Olsen: 1988).

El procedimiento de toma de decisiones implica una selección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones entre todas las que son físicamente posibles, para el que actúa y para aquellas personas sobre las cuales éste ejerce influencia o autoridad (Simon, 1979). A partir de la necesidad de resolver problemas tácticos específicos el enfoque de sistemas gana terreno; el qué tipo de problemas resolver se diluye ante la gran pregunta de nuestro tiempo: ¿cómo resolverlos? La resolución de problemas y la toma de decisiones se ven así encerradas en un mundo donde la racionalidad fin/medios pasa exclusivamente por la eficiencia de los segundos para convertirse en una racionalización que ha gobernado por muchos años el pensamiento organizacional (Ibarra y Montaña: 1991).

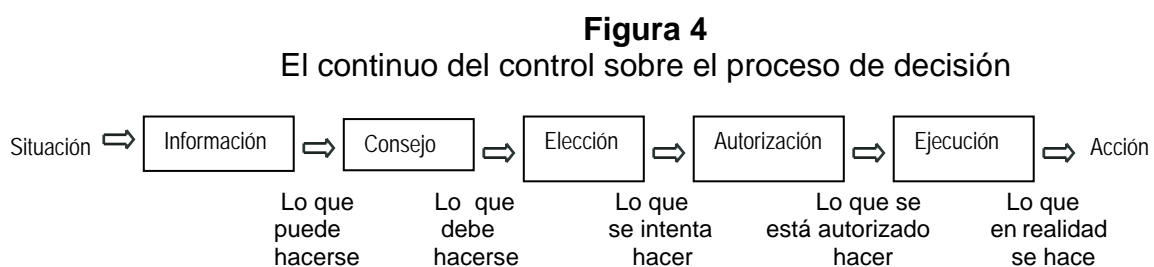
Las organizaciones son con frecuencia descritas como un sistema donde están conectadas las variables de la acción individual, acción organizacional, con creencias individuales y respuesta del medio ambiente. Las conexiones entre los segmentos son variables más que constantes y cuando la retroalimentación se tarda más allá del punto que somos capaces de entender, haciéndose difícil anticipar, planear, implementar, coordinar y controlar, la ambigüedad esta presente y es producto de una conexión de fortaleza variable. Los responsables tienen que trabajar en medio de ese desorden (Weick: 1976).

Consecuentemente, las decisiones organizacionales varían en complejidad y pueden dividirse en programadas o no programadas.³ Las decisiones programadas son repetitivas, bien definidas, los criterios de desempeño suelen ser claros, por lo que se puede contar con una serie de opciones (muchas de ellas basadas en la experiencia) que facilitan la toma de decisiones para la resolución del problema, con

³ De acuerdo con esta clasificación, se considera que las decisiones programadas se relacionan con las actividades operativas y las no programadas con las decisiones estratégicas (de largo plazo o de crecimiento) de la organización. Los procedimientos, las reglas y las políticas son ejemplos de decisiones programadas, mismos que debido a las cambiantes condiciones internas o a factores del medio ambiente externo podrían requerir enfoques modificados e incluirse en las decisiones no programadas. Asimismo, la reestructuración de una organización o cerrar una división no rentable, la creación de un nuevo producto etc. son ejemplos de decisiones no programadas.

una certeza relativa de que la opción seleccionada tendrá éxito. Las decisiones no programadas se presentan cuando la organización se enfrenta a situaciones nuevas, no definidas, en los que no existen procedimientos definidos para resolver el problema y cuando se toma la decisión, no existe certidumbre de si éste se resolverá. Actualmente y debido al entorno de incertidumbre y constantes cambios en las que están inmersas las organizaciones, los líderes se enfrentan a un mayor número de decisiones no programadas (Daft: 2000).

En la pequeña empresa es común encontrar que el poder de toma de decisiones descansa en una persona, el propietario de la empresa. El poder está centralizado en un solo punto de la organización. Sin embargo, dentro de un proceso de decisión, el poder utilizado por gente distinta puede variar. Lo que importa, por supuesto, no es el control sobre las decisiones en sí sino finalmente el control sobre las acciones, en lo que la organización realmente hace, tal como comercializar un nuevo producto, construir una nueva fábrica, contratar un nuevo mecánico. Esto es debido a que las acciones pueden ser controladas por más personas que las que sólo hacen elecciones. El proceso que existe desde el estímulo original para la toma de decisión hasta su ejecución final, contempla una serie de pasos como se observa en la figura 4.



Fuente: Henry Mintzberg, (2001) (adaptado de Paterson, 1969:150).

El poder de un individuo es entonces determinado por su control sobre varios pasos. Su poder maximizado, y el proceso de decisión más centralizado, cuando el empresario controla todos los pasos, cuando él obtiene su propia información, la

analiza él mismo, hace la elección, sin necesitar buscar autorización, para en seguida ejecutarla. A medida que otros intervienen en estos pasos, él pierde poder, y el proceso se vuelve descentralizado (Mintzberg, 2001).

Cuando la empresa está creciendo y es más compleja, el empresario requiere delegar poder para que sus subordinados tomen decisiones en su lugar de trabajo. La delegación de poder para la toma de decisiones se puede efectuar mediante la descentralización vertical u horizontal. La descentralización vertical se ocupa de la delegación del poder de toma de decisión descendiendo por la cadena de autoridad formal, desde la cumbre estratégica hasta el nivel operativo. Cuando se habla de descentralización horizontal, la transferencia de poder esta fuera de la estructura de línea, dentro del reino del poder informal, y algunas veces fuera de la estructura formal de la organización. Esto es, cuando en virtud de sus conocimientos, la toma de decisión la realizan los jefes de departamento y en algunos casos especialistas de staff o asesores de la organización.

En la medida que la empresa crece, el empresario debe considerar la posibilidad de delegar poder para que los subordinados tomen las decisiones en su lugar de trabajo. Por lo cual él podrá dedicarse a las cuestiones estratégicas, y no perderse en los asuntos que puede resolver el personal operativo. Existen varios procesos para tomar decisiones, los cuales varían de la forma racional a la forma intuitiva.

2.1.2.1. El modelo racional

Los economistas atribuyen al hombre económico una racionalidad omnisciente (erudición), señalan que el hombre económico dispone de un sistema completo y consistente de preferencias, que le permite elegir siempre entre las alternativas que se le presentan; se da siempre perfecta cuenta de lo que son estas alternativas; no existen límites en la complejidad de los cálculos que puede realizar para determinar qué alternativas son mejores; los cálculos de probabilidad no le asustan ni encierran

misterios para él. Sin embargo, científicos del comportamiento han estado demostrando de acuerdo a la teoría de Freud, que las personas no son, ni mucho menos, tan racionales como ellas creían ser. Pero, resulta evidente que si el comportamiento humano en las organizaciones no es completamente racional, intenta serlo, al menos, en una buena parte (Simon: 1979).⁴

El modelo racional supone, además de información completa, que el sujeto conoce sus preferencias y que éstas son estables, es decir, no serán alteradas en el futuro. La atención organizacional se dirige hacia aquellas subunidades organizacionales donde existen mayores oportunidades de “optimizar” recursos (March y Olsen: 1997). Sin embargo, es imposible que el comportamiento de un individuo solo y aislado alcance un alto grado de racionalidad. Es tan grande el número de alternativas que necesita explorar y tan vasta la información que tendría que valorar, que resulta difícil concebir siquiera una aproximación a la racionalidad objetiva. Una de las funciones de los líderes de la organización consiste en propiciar un medio ambiente psicológico que permita a sus subordinados contar con la información necesaria para tomar decisiones correctas y congruentes con los objetivos de la organización.

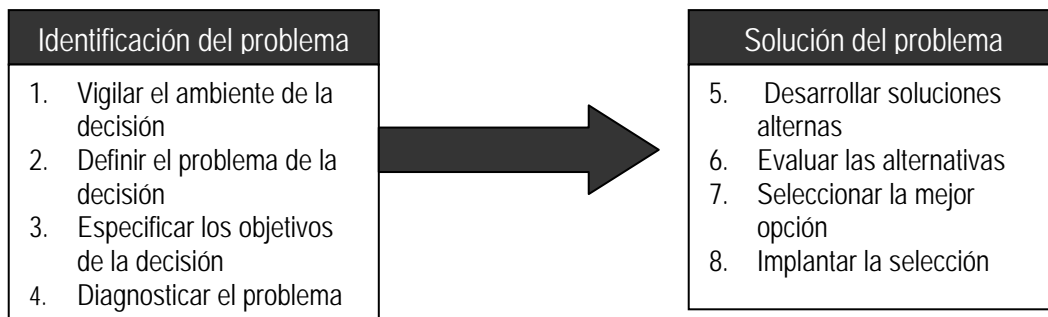
En el proceso de decisión resultan elegidas las alternativas que se consideran medios adecuados para alcanzar los fines que se desean. Sin embargo, los fines mismos son, con frecuencia, simples instrumentos para conseguir objetivos más definitivos. Tanto en el comportamiento organizativo como en el individual, la jerarquía de medios-a-fin rara vez resulta una cadena completamente integrada y relacionada, debido a que con frecuencia, las actividades de la organización y los objetivos últimos son oscuras, están formulados de manera incompleta, o existen

⁴ La mayor parte de lo contemplado en la de toma de decisiones racional se obtuvo del libro *El comportamiento administrativo*, estudios de los procesos decisorios en la organización administrativa de Herbert Simon, 1979, por ser el precursor de estas ideas. Sin embargo, es necesario estar conscientes que debido al entorno de incertidumbre y cambios constantes en el que están inmersas las organizaciones, la toma de decisiones completamente racional es imposible.

conflictos y contradicciones internos entre los objetivos últimos o entre los medios elegidos para conseguirlos.

Una gran parte del comportamiento, y especialmente el de los individuos dentro de las organizaciones administrativas es intencionado; es decir, está orientado hacia metas u objetivos y es racional en cuanto elige alternativas que llevan al cumplimiento de las metas previamente seleccionadas. El enfoque racional señala la necesidad de un análisis sistemático del problema (etapa de identificación), seguido por la etapa de solución del mismo en la toma de decisiones como se observa en la figura 5 (Daft, 2000).

Figura 5
Pasos en el enfoque racional de la toma de decisiones



Fuente: Richard L. Daft (2000).

El enfoque racional propuesto por Daft, distingue claramente dos etapas en el proceso de toma de decisiones, la de identificación del problema y la de solución del problema. La etapa de solución del problema es congruente con lo señalado por Simon (1979), quien destaca que la tarea de decidir entraña tres pasos: la enumeración de *todas*⁵ las posibles alternativas; la determinación de todas las consecuencias que se siguen de cada una de ellas; y la valoración comparativa de

⁵ Es imposible, evidentemente, que el individuo conozca *todas* sus alternativas o *todas* sus consecuencias, y esta imposibilidad representa una desviación muy importante del comportamiento real del modelo de racionalidad objetiva (Simon, 1979). Pero, es importante señalar que este criterio centra la atención en la necesidad de contar con información suficiente y oportuna para la toma de decisiones (Kast y Rosenweig 2000).

esta serie de consecuencias. La decisión final dependerá de la importancia relativa que se otorgue a los distintos objetivos y del juicio sobre la medida en que un plan dado alcanzará cada uno de los mismos.

Asimismo, el análisis al modelo racional de la toma de decisiones, realizado por Robbins, (1999), identifica los siguientes pasos:

1. *Definir el problema.* A partir del reconocimiento de la existencia de un problema, se debe definir, tomando en cuenta que muchas decisiones pobres o erróneas se toman cuando se define de manera equivocada. Para que el problema sea claro y sin ambigüedades el tomador de decisión debe tener *información completa*⁶ referente a la situación problemática que se presenta.
2. *Identificar los criterios de decisión.* Este paso provee al proceso de toma de decisiones de los intereses, valores y preferencias personales del decisor. Se asume que el tomador de decisiones identifica todos los criterios⁷ relevantes y lista los más viables y además, está consciente de todas las posibles consecuencias de cada criterio.
3. *Distribuir los pesos (valor) a los criterios.* Los criterios identificados son raramente iguales en importancia. Por lo que aquí se requiere que el tomador de decisiones sopesa los criterios previamente identificados a fin de darles la correcta prioridad en la decisión. Racionalmente se asume que todos los criterios y alternativas pueden calificarse y ponderarse para reflejar su importancia.
4. *Desarrollar las alternativas.* Se requiere que quien toma la decisión genere todas las alternativas posibles que pudieran resolver con éxito el problema. En este paso no se hacen intentos de evaluar estas opciones, sólo se listan. Se asume

⁶ El comportamiento real no alcanza la racionalidad objetiva, debido a que las consecuencias pertenecen al futuro y el conocimiento es siempre fragmentario (se nos ocurren unas pocas consecuencias). La imaginación debe suplir la falta de experiencia al asignarle valores.

⁷ Algunos ejemplos de los criterios de decisión para comprar un auto son: precio, modelo, dos o más puertas, tamaño, nacional o importado, equipo opcional, color, etc. Estos criterios reflejan lo que el comprador piensa que es relevante. Información obtenida del servidor Web google.com de la pagina: <http://www.monografias.com/trabajos2/rhempresa/rhempresa.shtml>

que los criterios específicos de decisión son constantes y que los pesos que les son asignados son estables con el tiempo.

5. *Evaluar las alternativas.* Cada una de las alternativas generadas, deberá ser analizada y evaluada críticamente por el tomador de decisiones. Esto es, calificar cada alternativa en virtud de sus fortalezas y debilidades en relación con los criterios y pesos (valor) ya establecidos.
6. *Seleccionar la mejor alternativa.* En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones solo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco, la opción que produzca el valor más alto percibido.

Los primeros tres pasos se relacionan con la etapa de identificación de problema y los últimos tres con la etapa de solución del mismo. En ambas etapas es necesario que el tomador de decisiones reconozca la importancia que tiene el conocimiento y la información⁸ en el proceso decisorio, ya sea en la valoración del ambiente, la definición del problema, o para la evaluación y selección de alternativas, además debe considerar las consecuencias que se derivan de la implantación de la alternativa seleccionada y tomar en cuenta que establece expectativas de las consecuencias futuras, basándose en relaciones empíricas conocidas y en su información acerca de la situación existente.

Los líderes toman decisiones que implementan con un ojo puesto en el asunto que tienen ante ellos y el otro en el efecto de esa decisión sobre el futuro sistema de relaciones, es decir, sobre sus consecuencias para la organización, resultados que no son del todo predecibles aun cuando se tenga suficiente tiempo para una ordenada y reflexiva toma de decisiones. Lo cual permite concluir que la toma de decisiones racional es una falacia, e influir en el surgimiento del modelo de

⁸ "Más información puede reducir la incertidumbre, clarificar la situación y hacer que la decisión correcta sea más clara. Entre más rutinario sea el problema, o más experiencia se tenga en situaciones similares, más se confía en el conocimiento existente. En situaciones nuevas o complejas se tiende a buscar más información a fin de entender el problema y manejarlo efectivamente. La

racionalidad limitada que sugiere que los tomadores de decisión no tratan de tomar la decisión óptima, sino satisfaciente.

2.1.2.2. Modelo de la racionalidad limitada.

El ser humano se esfuerza por alcanzar la racionalidad, sin embargo, se ve restringido dentro de los límites de sus conocimientos y el tiempo que puede emplear en la toma de decisiones, por lo que en la práctica ha desarrollado algunos procedimientos de trabajo con los que supera parcialmente esta dificultad, operando dentro de los confines de la racionalidad limitada y apoyándose a menudo en la experiencia e intuición. Estos procedimientos estriban en dar por sentado que es capaz de aislar del resto del mundo un sistema cerrado que contiene sólo un número limitado de variables y una serie limitada de consecuencias.

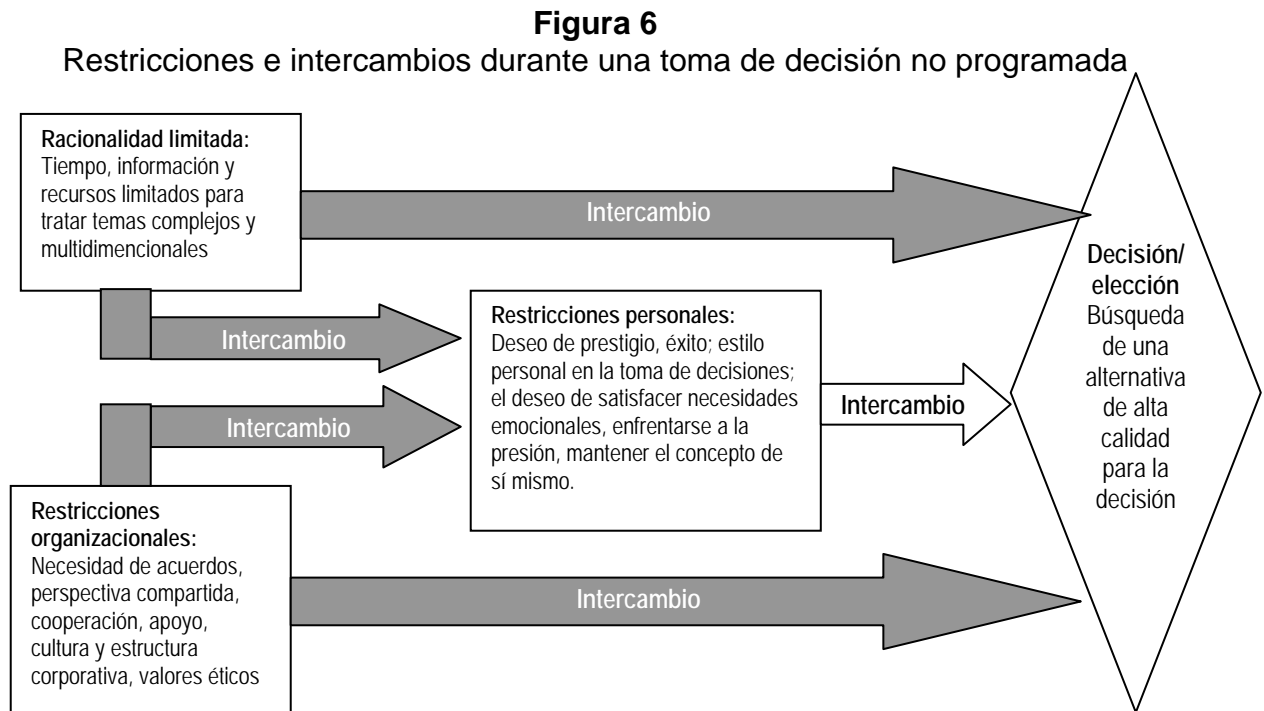
Para explicar la toma de decisiones organizacionales, Simon propone un modelo alternativo al modelo racional: el llamado modelo de racionalidad limitada. Este modelo se basa en la idea de que los tomadores de decisiones no tratan de optimizar los recursos organizacionales al tomar una decisión, sino sólo de encontrar un curso de acción que les proporcione resultados aceptables (Simon: 1979 y Hall 1996). El modelo de racionalidad limitada, al dejar de lado el propósito de encontrar la alternativa óptima, no tiene necesidad de examinar exhaustivamente todo el abanico de alternativas posibles. Los pasos del modelo son los siguientes:

1. El sujeto decisor establece cuál es el nivel mínimo de resultados favorables que esta dispuesto a aceptar.
2. El sujeto examina un número relativamente pequeño de cursos de acción.
3. El sujeto construye los escenarios futuros al que lo llevan las alternativas estudiadas.

información generalmente aumenta nuestros conocimientos y podría llevar a cambios en creencia, valores y actitudes.” (Kast y Rosenzweig, 2000: 451).

4. Cuando el sujeto encuentra un escenario futuro en el que sus necesidades son “satisfechas”, detiene la búsqueda y selecciona esta alternativa (March y Olsen, 1997).

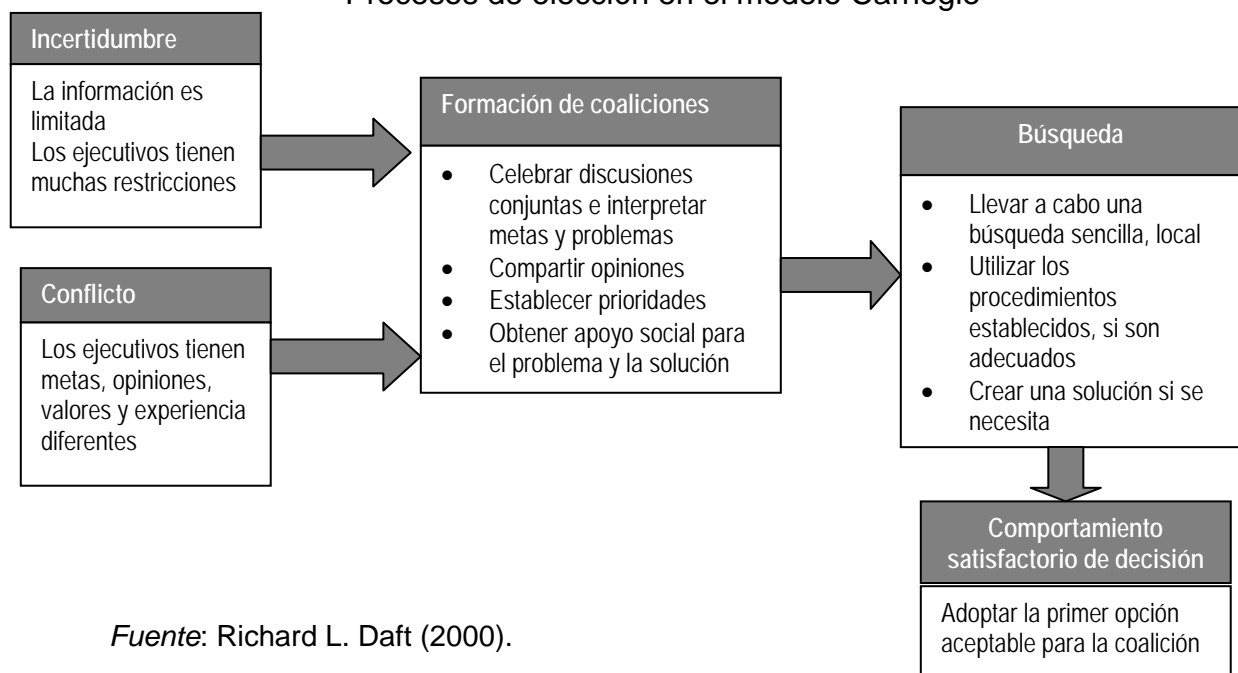
El modelo de racionalidad limitada introduce nuevos elementos en el estudio de la toma de decisiones. El más importante de ellos es reconocer que las organizaciones operan con escasos recursos al tomar una decisión: el tiempo, la información y la capacidad para procesarla son limitados. No asume información completa, aunque asume que las preferencias son estables y que el sujeto decisor las conoce. La atención organizacional no se dirige hacia aquellas subunidades organizacionales donde existen mayores oportunidades de “optimizar” recursos, como argumentaría el modelo racional, sino hacia aquellas que no cumplen con el desempeño mínimo que la organización espera de ellas (Simon, 1979 y March y Olsen, 1997) incorporando elementos intangibles como la intuición, la experiencia y las restricciones personales, como se observa en la figura 6:



Fuente: Richard L. Daft (2000).

La perspectiva de la racionalidad limitada y el uso de la intuición se aplican principalmente a la toma de decisiones no programadas, cuando existen situaciones de gran complejidad o ambigüedad; limitaciones de tiempo, información escasa, insuficientes recursos; temas complejos y multidimensionales, en las que el tomador de decisiones tiene sus propias restricciones personales y además requiere de acuerdos, cooperación y apoyo de otras personas.

Figura 7
Procesos de elección en el modelo Carnegie



Fuente: Richard L. Daft (2000).

En este sentido, el modelo de Carnegie⁹ considera que las decisiones de primer nivel en la organización incluyen a muchos ejecutivos y que una decisión final se basa en una coalición entre ellos, como se observa en la figura 7. Este modelo denominado procesos de elección muestra que en la toma de decisiones en que

⁹ El modelo de Carnegie de la toma de decisiones organizacionales se basa en los trabajos de Richard Cyert, James March y Herbert Simon, que estuvieron asociados a Carnegie-Mellon University. Su investigación ayudó a formular el enfoque de racionalidad limitada en la toma de decisiones individuales, así como a ofrecer nuevos elementos de juicio sobre las decisiones en las organizaciones (Daft, 2000).

participan muchos ejecutivos están presentes la incertidumbre y el conflicto, y es a través de las coaliciones, que se comparten opiniones, se establecen prioridades y se obtiene el apoyo social para la definición y el análisis del problema y la identificación de la primera solución aceptable para la coalición.

2.1.2.3. Toma de decisiones intuitivas

Los expertos ya no asumen que usar la intuición para tomar decisiones sea irracional o ineficaz, existe el reconocimiento creciente de que se ha puesto excesivo énfasis en el análisis racional y que, en ciertas circunstancias, apoyarse en la intuición mejora la toma de decisiones. La intuición se conceptualiza como una forma de poder extrasensorial o un sexto sentido; algunos más creen que es una característica de la personalidad con la que nace un número limitado de personas. Para los propósitos de este estudio se define la toma intuitiva de decisiones como un proceso inconsciente creado de la experiencia destilada –acumulada-. No necesariamente opera en forma independiente del análisis racional; en su lugar, ambos se complementan (Robbins, 1999).

Aunque desde la década de los ochenta se reconoce que la toma de decisiones intuitiva, no es socialmente deseable, por lo que aun las personas con fuertes habilidades intuitivas, disfrazan o esconden con datos una decisión tomada con anterioridad. Se identifican ocho condiciones que aumentan la probabilidad de uso de la toma de decisiones intuitiva:

1. Cuando existe un alto nivel de incertidumbre.
2. Cuando se cuenta con pocos precedentes sobre los cuales inferir.
3. Cuando las variables son menos predecibles científicamente.
4. Cuando los hechos son limitados.
5. Cuando los hechos no señalan con claridad el camino a seguir.
6. Cuando los datos analíticos son de muy poco uso.

7. Cuando existen diversas soluciones plausibles entre las cuales escoger, con buenos argumentos para cada una, y
8. Cuando el tiempo es limitado y existe la presión para llegar a la decisión correcta (Robbins, 1999).

Se considera que la intuición no es arbitraria o irracional, reside en el subconsciente y se acumula a través de años de práctica y experiencia, por lo que, en situaciones de gran complejidad es útil emplear elementos intangibles como el criterio y la experiencia en las etapas de identificación del problema y solución del mismo. Daft, (2000) señala que los tomadores de decisiones intuitivos tienden a:

- Tener el problema continuamente en mente.
- Redefinir el problema frecuentemente conforme proceden.
- Confiar en indicadores verbales, inclusive premoniciones.
- Defender una solución en términos de adecuación.
- Considerar varias alternativas y opciones simultáneamente.
- Pasar repentinamente de un paso en el análisis o búsqueda a otro, y de regreso.
- Explorar y abandonar alternativas muy rápidamente.

Además de lo anterior, es importante tener en cuenta que la experiencia del líder le permite reconocer una situación problemática o de oportunidad para la organización, la cual relaciona con información previamente aprendida, para llegar con lo que parece ser una información limitada a opciones de decisión de manera rápida (Robbins, 1999).

2.1.2.4. El modelo de bote de basura o de anarquías organizadas

El Garbage Can o modelo de bote de basura es un proceso de simulación que mediante un programa computacional nos permite tomar decisiones y resolver problemas en grandes empresas que son consideradas anarquías organizadas,

organizaciones con problemas patológicos que presentan ambigüedad o acoplamiento flojo. Las cuales se caracterizan por preferencia a los problemas, tecnología poco clara, y rotación de los participantes son consideradas anarquías organizadas, operan basándose en preferencias enfermas y contradictorias; sus propios procesos no son entendidos por sus miembros. Los participantes varían en la cantidad de tiempo y esfuerzo que dedican a dominios diferentes, y esta forma varía de un tiempo a otro. Como resultado, las fronteras de la organización son inciertas y cambiantes (Cohen, *et al.*, 1988 y Daft:2000).

El mundo que enfrentan los tomadores de decisiones es ambiguo, esto es, existe falta de consistencia con la realidad, causalidad e intencionalidad, por lo que las situaciones no pueden ser codificadas en categorías totales y absolutas. Asimismo, la ambigüedad está relacionada con la incertidumbre de las consecuencias futuras por acciones actuales. La ambigüedad se presenta en las interpretaciones de los propios tomadores de decisión ya que éstos conservan creencias; sobrestiman los eventos que han experimentado y subestiman los que pudieran ocurrir; atribuyen historia a los factores de intención y competencia, en lugar de oportunidades de ocurrencia, haciendo interpretaciones conflictivas a partir de creencias contradictorias, citando evidencias para justificar sus creencias.

Cuando las decisiones son tomadas, es probable que los tomadores de decisiones no puedan o no quieran participar en su implementación, provocando un acoplamiento flojo (March: 1994). El acoplamiento flojo permite que algunas porciones de una organización persistan, puede ajustar y adaptarse a una contingencia localizada sin afectar todo el sistema, si hay rompimiento en una porción de éste el rompimiento se sella y no afecta la totalidad de la organización, por la propia determinación de los actores de este tipo de sistema, la eficacia puede ser mayor y el costo menor¹⁰.

¹⁰ Para profundizar en el tema examinar el documento de Weick, Karl E., (1976), Educational Organisations as Loosely Coupled Systems, en *Administrative science quarterly*, Vol. 21 página 6.

Existen dos fenómenos críticos para una mejor comprensión de la anarquía que se deben investigar: el primero es la toma de decisiones ambiguas al no tener la organización metas consistentes; y segundo, son las maneras en que los miembros de una organización son activados y con qué atención se dirigen hacia, o se alejan de la decisión (Cohen, *et al.*, 1988).

El Garbage Can o modelo de bote de basura considera cuatro variables básicas y cada una es una función de tiempo: 1) Una corriente de elecciones; 2) una corriente de problemas; 3) una tasa de flujo de soluciones; 4) una corriente de energía de los participantes.

- *Una corriente de elecciones.* Algún número fijo, m , de elecciones se asume. Cada elección es caracterizada por: 1) un tiempo de entrada; el tiempo de calendario en que esa elección se activa para la decisión; y 2) una estructura de la decisión, una lista de participantes habilitados para tomar la elección.
- *Una corriente de problemas.* Algún número w , de problemas se asume. Cada problema es caracterizado por: 1) un tiempo de entrada, el tiempo de calendario en que los problemas llegan a ser visibles; y 2) la energía requerida para resolver una elección, la cual se conecta al problema.
- *Una tasa de flujo de soluciones.* Una corriente de soluciones precisas con problemas y elecciones específicos. Se asume que, a causa de las variaciones en la corriente de la solución o a causa de variaciones en la eficiencia de procedimientos de búsqueda dentro de la organización, energías diferentes se requieren para resolver el mismo problema en tiempos diferentes.
- *Una corriente de energía de los participantes.* Se asume que hay algún número, v , de participantes. Cada participante es caracterizado por una serie cronológica de energía disponible para la toma de decisiones de la organización. Así, en cada periodo de tiempo, cada participante puede proporcionar alguna cantidad especificada de energía potencial a la organización. (Cohen, *et al.*: 1988, / March y Olsen 1997).

En este modelo, la coincidencia temporal de problemas y soluciones en las instancias decisorias de la organización es el factor más importante para explicar la toma de decisiones. Las soluciones no son diseñadas para resolver un problema en particular; por el contrario, toda organización tiene permanentemente disponible un abanico de soluciones posibles que “flotan” en sus instancias decisorias. Cuando un problema aparece en la agenda de la organización, le es asignada una solución ya existente. La pertinencia de la solución al problema es un asunto prácticamente fortuito; así, algunos problemas son resueltos por completo, otros sólo parcialmente y algunos no son resueltos, por lo que eventualmente vuelven a la agenda en espera de una solución más adecuada (March y Olsen, 1997).

En el modelo global de bote de basura la toma de decisiones organizacional se vuelve aleatoria. La empresa se concibe como un gran bote de basura en la que los problemas, soluciones, participantes y opciones fluyen en todos sentidos y cuando un problema solución y participante se conectan en un punto, se puede tomar una decisión y el problema puede o no resolverse. En otras palabras, cuando se visualiza a la organización como un todo, y las decisiones no son el resultado de un proceso lógico, puede que se cuente con soluciones para problemas inexistentes, hacer elecciones sin resolverlos, o solucionar algunos y que otros persistan (Daft, 2000). En un ambiente caracterizado por interacciones complejas entre actores, soluciones, problemas y oportunidades de selección, la fuente más simple de orden es el tiempo. Entre las muchas categorías disponibles para ordenar personas, cosas, actividades, o resultados, las categorías temporales son notables por su universalidad (March, 1994).

2.1.2.5. Toma de decisiones estratégicas

Nuevas formas organizacionales están emergiendo y son principalmente resultado de la transición del capitalismo industrial al postindustrial, marcada por la turbulencia, cambios rápidos, creciente complejidad e incertidumbre, y condiciones de crisis casi permanentes que obligan a las organizaciones a tomar decisiones que

les permitan adaptarse oportunamente a los cambios que presenta su entorno. Esta toma de decisiones busca definir una estructura organizacional que promueva la eficiencia de los recursos internos de la empresa y reducir la amenaza de los factores de contingencia (Donalson, 1996).

Las contingencias estratégicas son los hechos y las actividades en que debe destacar la organización para tener éxito. La empresa, al requerir de transacciones con otras organizaciones y la incertidumbre en relación con su desempeño futuro, tiene a su disposición una variedad de estrategias susceptibles de ser aplicadas para manejar en forma adecuada la incertidumbre y la interdependencia. Las personas y los departamentos tendrán poder en la medida en que puedan ayudar a la organización a enfrentarse a estas contingencias.

La formulación de estrategias funcionales, de negocios y corporativas, requiere primeramente de una definición de las directrices estratégicas de la empresa. Este proceso conduce a hacer una lista de los problemas más importantes, asignar prioridades e identificar a los individuos responsables para esos lineamientos. Se conforma así un marco coherente y relativamente estable para conducir el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Las grandes decisiones que se toman en la cumbre de la organización, que involucran un alto riesgo, son llamadas decisiones estratégicas. Thompson (1967) citado por Hall (1996) observa que los asuntos de decisión estratégica involucran dos dimensiones principales: creencias acerca de las relaciones causa/efecto, y preferencias respecto de los resultados posibles. Las creencias acerca de las relaciones causa y efecto significan tener certidumbre o incertidumbre acerca del resultado de una decisión. Las preferencias respecto de los resultados significan el grado hasta el cual hay consenso acerca de lo que desea la organización.

Es evidente que en este marco, la cantidad y la clase de información determinan la certeza en el proceso de toma de decisiones. Por desgracia, la

información no fluye de manera automática dentro de una organización, además todo aquello que sucede dentro o fuera de una organización está sujeto a la percepción e interpretación de los tomadores de decisiones. Siendo más probable que éstos perciban más las amenazas que las oportunidades (Hall, 1996).

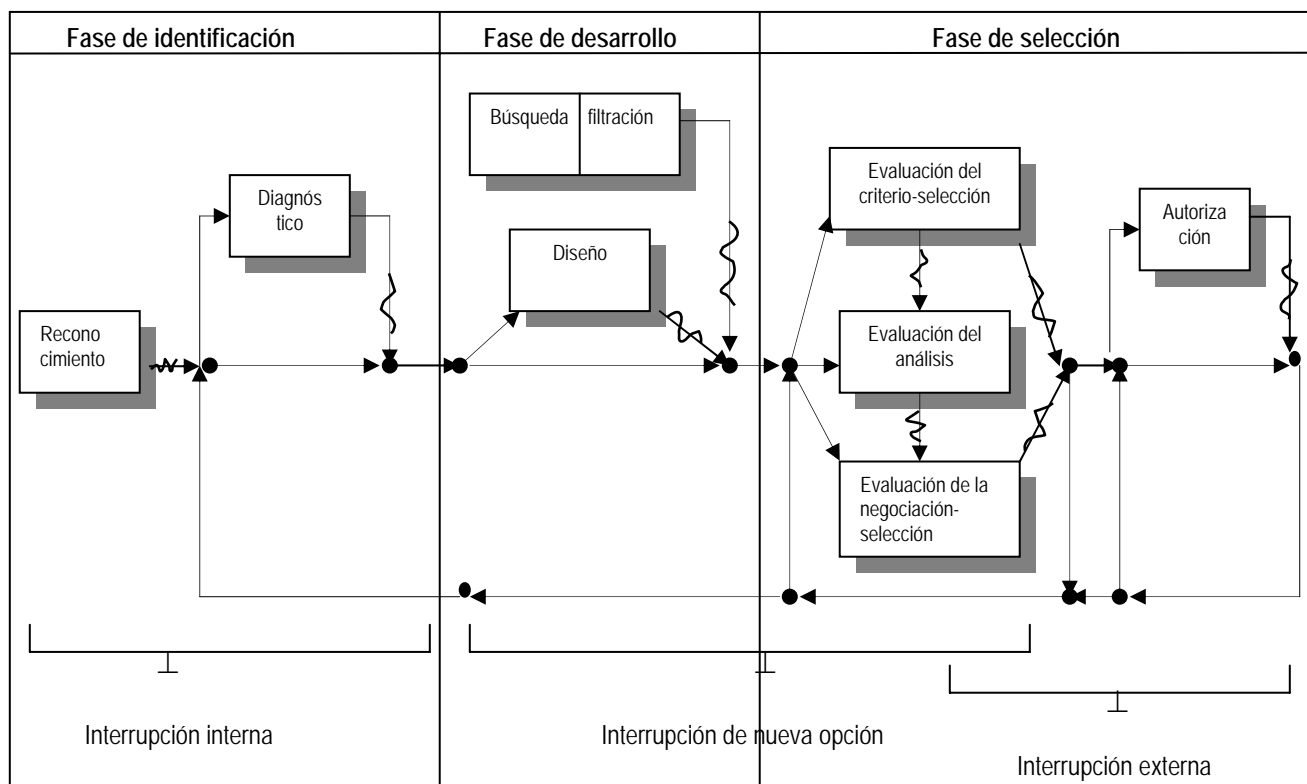
Actualmente las organizaciones transformadoras¹¹ para adaptarse al entorno, se han dotado de sistemas que les permiten tener un conocimiento preciso de la dinámica del mismo. Después de generar la información, estas empresas son capaces de comprenderla y de aprender a partir de ella. Buscando dar una respuesta creativa a su circunstancia, adelantarse a su evolución e influir en ella. Posteriormente con el objeto de adecuar dicha respuesta a las necesidades cambiantes del entorno, las organizaciones transformadoras son suficientemente ágiles para modificar sus productos y servicios, de forma que éstos se adapten constantemente a las nuevas demandas de sus clientes. Por último, estas empresas evalúan de manera continua su rendimiento, tratando de descubrir oportunidades potenciales y saber qué acciones de mejora son las más convenientes para hacerlas realidad (Roure y Rodríguez, 1999).

Las decisiones de largo alcance como ampliar el área de producción, introducir un nuevo producto, o la identificación de un nuevo mercado, son decisiones estratégicas en las que el tiempo y la información que se requiere para tomar la decisión, reflejan su importancia. Son decisiones que generalmente no son programadas y requieren soluciones diseñadas a la medida. El modelo de proceso de decisiones progresivas de Henry Mintzberg y sus asociados de la McGill University en Montreal, citado por Daft (2000), es el más adecuado para explicar la toma de decisiones estratégicas. Su investigación concluye que las principales opciones de la organización generalmente son una serie de pequeñas decisiones que se combinan para producir la más importante. Señalan que las organizaciones

¹¹ Organización transformadora es aquella que además de ser capaz de adaptarse a los cambios que se producen en su entorno, sabe influir decisivamente en la evolución del mismo de forma que su posición competitiva salga reforzada.

se mueven a través de varios puntos de decisión y pueden encontrar obstáculos¹² en el camino, que ocasionen que se tenga que volver a una decisión anterior y tratar algún asunto de nueva cuenta, por lo que la solución final puede ser muy diferente de lo que se había anticipado al principio. Este modelo comprende las fases de identificación, desarrollo y elección como se observa en la figura 8:

Figura 8
El modelo de proceso de decisión progresiva



Fuente: Richard L. Daft (2000). Adaptado y reimpresso de “*The structure of unstructured decision processes*”, de Henry Mintzberg et. al. (1976) en *Administrative Science Quarterly* 21, núm. 2.

El modelo de decisión progresiva nos muestra que la fase de identificación comienza con el reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión, porque existe un problema o una situación de oportunidad; posteriormente se reúne

¹² Mintzberg denominó interrupciones a las barreras que se presentan en el proceso de la decisión.

información para realizar el diagnóstico y definir su trascendencia. A la fase de desarrollo corresponden las etapas de búsqueda de soluciones y del diseño de una solución. En la búsqueda de soluciones, los participantes de la organización investigan en sus recuerdos, hablan con otros gerentes o examinan los procedimientos formales de la empresa. Cuando se establece que el problema es nuevo o se tiene una vaga idea de la solución ideal, poco a poco, a través de un proceso de prueba y error surge una opción diseñada a la medida.

Cuando se ha seleccionado la solución, se procede a la elección de la decisión, pero en el caso de soluciones a la medida, la selección es más bien una evaluación de la posibilidad que parece más factible. La evaluación y selección pueden lograrse de tres formas: la elección a criterio, la negociación y la autorización. La *elección a criterio* se utiliza cuando la decisión final recae sobre un tomador de decisiones y su preferencia incluye el juicio basado en la experiencia. La *negociación* tiene lugar cuando la decisión recae en un grupo de personas, las cuales a menudo tienen interés diferente en los resultados y provocan discusiones y conflictos. La *autorización* se presenta por problemas rutinarios que normalmente son identificados por personal de rango inferior y que debido a su conocimiento y experiencia preparan la solución, que asciende por la jerarquía hasta el ámbito en el cual se autoriza formalmente.

Asimismo, la parte inferior de la figura muestra líneas que van hacia el principio del proceso de decisiones, lo cual indica que las decisiones en las organizaciones no siguen un avance ordenado, en el camino surgen problemas que obligan a regresar a una etapa anterior. Estas son interrupciones de la decisión y pueden surgir cuando una solución diseñada a la medida no es satisfactoria, existen problemas de tiempo, políticos, desacuerdo entre los ejecutivos o simplemente por la aparición de otra posibilidad. La toma de decisiones es un proceso dinámico que puede requerir diversos ciclos antes de que se resuelva un problema (Daft, 2000).

2.1.3. Los seguidores: las tareas, la motivación y el desempeño.

Todos los jefes exigen eficiencia en el trabajo de sus subordinados, sin embargo, es frecuente encontrar que los jefes concentran el poder que los subordinados requieren para ejecutar las tareas asignadas, sin tomar en cuenta que las estructuras y las reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización, son las que determinan los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones de poder (Crozier y Friedberg, 1990). Es habitual encontrar que los dueños de las empresas, a pesar de contratar personal profesional y con experiencia, no le otorgan el poder necesario para aprovechar las oportunidades que se le presentan y cumplir eficientemente con su responsabilidad.

La responsabilidad del líder reside en mantener unido al grupo y motivarlo a lograr sus objetivos personales y los de la organización. Es por ello que los buenos administradores desean el poder para estar en posibilidades de influir en el desempeño de los subordinados en la realización de las tareas que comprende su puesto. Sin embargo, reconocen las consecuencias antifuncionales de los métodos dictatoriales. Reconocen el poder colectivo (es decir, la capacidad para influir en algo) que deriva de la participación. Cuando los subordinados participan en la elaboración de los planes aumenta la probabilidad de que se comprometan con entusiasmo en su realización y cumplan los objetivos. Los líderes eficientes hacen que los seguidores se sientan fuertes y capaces; facilitan el trabajo en equipo para actividades interdependientes y recompensan los logros, asimismo utilizan su poder para lograr resultados superiores y mantener alta la moral, más que para controlar su comportamiento (Hall, 1996/ Kast y Rosenzweig, 2000).

En las organizaciones burocráticas, los esquemas de interacción–influencia tienden a ser jerárquicos, primordialmente del superior hacia el subordinado; en éstas el poder es conservado muy estrechamente y confían en los incentivos materiales y en las sanciones. En las organizaciones postmodernas, los esquemas de interacción-influencia son más variados; éstos incluyen relaciones de arriba hacia

abajo, de abajo hacia arriba, horizontales y diagonales; el poder se despliega de una manera flexible y descansa más en la experiencia, en el conocimiento y en factores sociales como la estima y la auto-realización.

El hecho de que el “conocimiento es poder”, resulta evidente cuando la influencia fluye lateralmente o hacia arriba en las organizaciones, trascendiendo las relaciones jerárquicas; por lo que, si el balance equitativo del poder es un objetivo claro, se pueden tomar varias medidas; por ejemplo, la toma de decisiones puede ser más participativa, descentralizada e independiente, asimismo, la comunicación bilateral y los canales múltiples pueden facilitar la equidad del poder en las organizaciones (Kast y Rosenzweig, 2000).

Aunque los superiores tienen la responsabilidad primordial para hacer más flexibles las relaciones a largo plazo, de ninguna manera se trata de un proceso unilateral, de igual manera los subordinados tienen cierta responsabilidad en desarrollar las relaciones hacia arriba que sean funcionales para ellos mismos, sus superiores y las organizaciones (Hughes *et al.*, 1999). En esta relación es recomendable la comunicación abierta y la claridad de significados, así como la integridad y la confianza para evitar confusiones y malas interpretaciones. Un elemento clave en la relación líder-subordinados lo constituyen las expectativas mutuas.

El grado en que los seguidores o subordinados obtienen la confianza de los líderes para que se manejen solos varía con los individuos y la situación, por ejemplo, una tarea estructurada –quizá una línea de ensamble con procesos automatizados- permite poca libertad al trabajador, tampoco requiere mucho liderazgo de los supervisores, el sistema tiende a manejarse solo. Por otra parte, las tareas no estructuradas como las relaciones públicas o el diseño de sistemas, permiten un espacio considerable para la movilización de los individuos y éstos mantienen más contacto directo con los líderes. Por lo tanto, los administradores, gerentes, supervisores, etc. que tengan a su cargo a un grupo de personas pueden

variar la cantidad y el tipo de liderazgo que utilizan de acuerdo con las circunstancias.¹³

A través de los tiempos el líder ha utilizado diversos medios y técnicas para medir el resultado del trabajo individual, pero últimamente se reconoce que la autodisciplina subjetiva puede ser una forma de control mucho más efectiva que la generada por la coacción o incluso por los incentivos monetarios, sin embargo, tiene sus límites y puntos de resistencia, los cuales parten de los intereses de los actores y la perspectiva de la corporación (Knight y Darren: 1999). La autoadministración es esencial en muchas situaciones, principalmente cuando el individuo funciona independientemente durante periodos largos; es en estas circunstancias, que los administradores, quienes son finalmente responsables por la colaboración de ese tipo de trabajadores, tienden a enfocarse en los resultados más que en los métodos. En muchas organizaciones le conceden a los subordinados cada vez mayor confianza para que controlen sus propias tareas, se autoadministren; esto se despliega en la medida que demuestran mayor conocimiento y disposición para realizar sus propias tareas de manera comprometida.

Explicar lo que hace que un líder sea eficaz no es fácil, debido a que existe innumerable literatura que, además de confusa, es contradictoria. A partir de numerosas investigaciones se distinguen tres enfoques. El primer enfoque en las investigaciones del líder se dirigió a la búsqueda de los rasgos, características personales universales que los líderes podrían poseer en algún grado mayor que los no líderes; el segundo enfoque pretendió explicar el liderazgo en términos del comportamiento que despliega el individuo; y un tercer enfoque, el de los modelos de liderazgo de contingencia, el cual surge para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores (Robbins: 1999; Davis y Newstrom: 1999).

¹³ Para profundizar en el tema se recomienda revisar la bibliografía de Kast y Rosenzweig, (2000) y Hughes *et al.* (1999), Asimismo, en relación a los seguidores, las ideas plasmadas se fundamentan principalmente en los estudios realizados por considerar que son los más actuales.

2.2. CARACTERÍSTICAS PERSONALES QUE DISTINGUEN A LOS LÍDERES DE ÉXITO

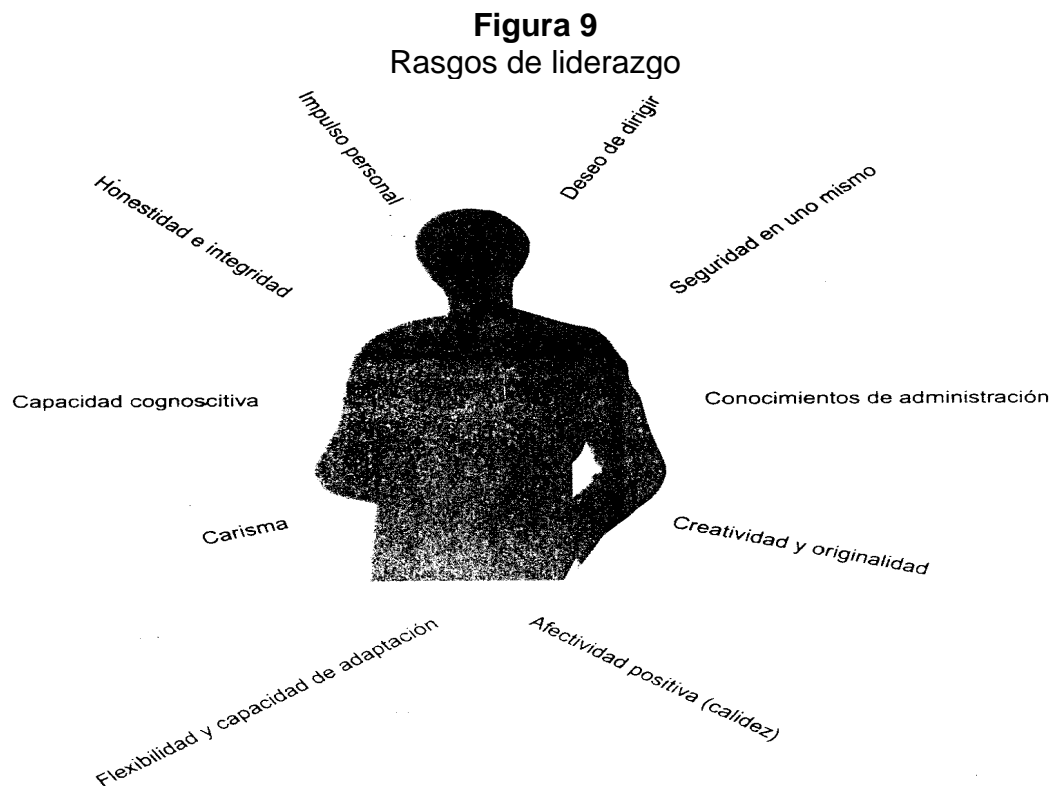
La búsqueda de los atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describirían a los líderes y los diferenciarían de los que no lo son se remonta hasta los años treinta; esta búsqueda se constituye, principalmente, en investigaciones realizadas por psicólogos. La teoría de las características del líder asume que los líderes se pueden describir en términos de carismáticos, resueltos, seguros, entusiastas, decididos y valientes. Sin embargo, J. G. Geier, (1987) citado por Robbins (1999) señala que en una revisión realizada a veinte estudios diferentes se identificaron cerca de ochenta características de personalidad, pero solamente cinco de estas características fueron comunes a cuatro o más de las investigaciones. Las características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo (Robbins: 1999).

Investigaciones recientes sobre los rasgos del liderazgo señalan que los rasgos más importantes de un líder de éxito son: un alto nivel de impulso personal, el deseo de dirigir, la integridad personal, capacidad cognoscitiva, creatividad y originalidad, carisma, honestidad y la seguridad en sí mismo. Adicionalmente, existe investigación que proporciona una sólida evidencia de que las personas que tienen una alta calificación en introspección –esto es, que son altamente flexibles para ajustar su comportamiento ante diferentes situaciones- tienen muchas más probabilidades de emerger como líderes en grupos donde se desenvuelven (Robbins, 1999; Davis y Newstrom, 1999).

Las investigaciones también señalan que dichos rasgos los poseen los líderes exitosos desde el nacimiento; esto es, los tienes o no los tienes. Sin embargo, existen investigadores que señalan que debemos considerar los rasgos como aptitudes o recursos personales que pueden o no desarrollarse y utilizarse.

Además, otros estudiosos refieren que existe la posibilidad de que los rasgos de liderazgo se adquieran o perfeccionen con el tiempo; manifestando también que no se puede poner en claro si dichas características, son causa o efecto, haciéndose preguntas como ¿son los líderes seguros de sí mismos? o ¿el éxito como líder fomenta la seguridad en uno mismo? (Robbins, 1999; Davis y Newstrom, 1999).

El enfoque de “rasgos” destaca los aspectos de la personalidad, el sistema de valores y el estilo de vida de los líderes. La perspectiva de esta investigación consiste en identificar las características de líderes establecidos. La lista de rasgos que han surgido a través de las investigaciones es interminable, pero normalmente incluye elementos como son: tamaño, energía, inteligencia, sentido de dirección y propósitos, entusiasmo, amistad, integridad, experiencia, habilidades, conocimiento, sabiduría, imaginación, persistencia, y otros que se muestran en la figura 9:



Fuente: Davis y Newstrom (1999).

“El mundo ha visto numerosos grandes líderes que difícilmente podrían atribuirse algún tipo de educación formal. La historia está repleta de Fords, Edisons y Carnegies sin adiestramiento ni educación académica, que ni siquiera pudieron cursar una educación escolar primaria y sin embargo lograron convertirse en líderes cuya influencia se sintió en todo el mundo. En cuanto a la apariencia de una buena salud y fortaleza, podría mencionarse al delicado Gandhi, o a George Washington, mientras que en lo referente a elevados ideales, buen carácter, etc., en qué nivel se colocarían Hitler, Capone o Atila el Huno, estos últimos podrían ser ejemplos de situaciones en las que un defecto particular en la personalidad parece ser requerido por el medio. Una sociedad enferma podría elegir un líder enfermo (Kast y Rosenzweig, 2000: 395; Hall,1996).

En suma, los descubrimientos acumulados en más de medio siglo de investigación sobre las características de la personalidad del líder nos llevan a concluir que algunas características incrementan la probabilidad de triunfar como tal, pero que poseer alguna o varias de éstas no garantiza el éxito. El problema obvio es que no hay acuerdo con respecto a cuáles son los rasgos que deben ser incluidos y cuáles excluidos. Además, hay desacuerdo también sobre cuáles de los rasgos incluidos son más importantes, incluso se señala que su presencia no asegura el éxito del liderazgo, ni su ausencia lo impide. Sin embargo, un individuo que posea estos elementos básicos puede tener mayores probabilidades de convertirse en un líder de éxito –sin importar mucho los seguidores y la situación-.

Si la investigación sobre las características del líder hubiese tenido éxito, habría proporcionado una base para seleccionar a las personas adecuadas para asumir posiciones formales en grupos u organizaciones que requirieran de liderazgo. Son muchos los investigadores que reconocen la importancia e influencia que tiene el líder en el logro de la eficiencia, productividad y competitividad de las empresas y nos señalan algunos principios, características, habilidades y valores que distinguen a los que tienen éxito. Por ejemplo, en su obra Philip B. Crosby, (1996) nos señala

que los verdaderos líderes han absorbido y comprendido los principios absolutos que se muestran en el cuadro 1:

Cuadro 1
Los principios absolutos del liderazgo

PRINCIPIO ABSOLUTO 1 UN PROGRAMA CLARO	PRINCIPIO ABSOLUTO 2 UNA FILOSOFÍA PERSONAL	PRINCIPIO ABSOLUTO 3 RELACIONES DURADERAS	PRINCIPIO ABSOLUTO 4 SER UNIVERSAL
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El líder triunfador tiene dos programas: uno personal y otro organizacional. ▪ El programa organizacional tiene como propósito establecer el marco en el cual se lleva a cabo todo el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un líder debe tener una filosofía operativa pragmática y comprensible. ▪ El marco de una filosofía operativa se crea aprendiendo, innovando y decidiendo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La clave de unas relaciones duraderas es el respeto. ▪ Una buena relación implica consideración. (Crosby, 1996: 48) 	<p>“Ser Universal” significa saber cómo tratar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las demás culturas ▪ La tecnología ▪ La recopilación de información.

Fuente: Crosby, Philip B. (1996).

Otro ejemplo lo proporciona Dayle M. Smith en su obra *Las once claves del liderazgo*, en el que señala al igual que Crosby que los líderes no nacen, se hacen y generalmente se autohacen. Explica, que “los líderes resultan ser gente notablemente parecida al resto de nosotros, pero con la diferencia de que *conocen las habilidades y técnicas del liderazgo*” (Smith, 2000).

Cuadro 2
Los papeles centrales de los líderes

EL PAPEL DE LA VISIÓN	EL PAPEL DE LAS RELACIONES	EL PAPEL DEL CONTROL	EL PAPEL DE LA MOTIVACIÓN	EL PAPEL DE LA INFORMACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Enunciados y acciones. 2. Fijación de metas y motivación. 3. Arquitectura conceptual y profecías. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Trabajo en equipo y estructuras de personal. 5. Redes y representaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Definición/resolución de problemas y toma de decisiones. 7. Delegación, descripciones de trabajo y manejo de conflictos. 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Reconocimientos e incentivos de recompensas. 9. Apoyo 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Diseño y monitoreo de comunicaciones. 11. Información, consultas y guía.

Fuente: Crosby, Philip B. (1996).

Algunas de las habilidades y comportamientos que según Crosby, posee y pone en práctica en el desarrollo de sus actividades el verdadero líder están representadas en el cuadro 2: los papeles centrales de los líderes. Asimismo, Alfonso Siliceo Aguilar¹⁴ identifica las cualidades y talentos que él considera deben poseer los verdaderos líderes, los cuales se muestran en el cuadro número 3.

Cuadro 3
Talentos y habilidades del líder

PERSONALES	DE RELACIÓN	DIRECCIÓN DE GRUPOS
1. Autoconfianza. 2. Autocrítica. 3. Autoeducación. 4. Objetividad. 5. Asertividad. 6. Firmeza. 7. Paciencia. 8. Modestia. 9. Retroalimentación. 10. Generosidad y capacidad de servicio.	1. Comunicación 2. Consideración y atención a los demás. 3. Convencimiento. 4. Sinceridad y transparencia. 5. Percepción y sensibilidad. 6. Empatía. 7. Delegación. 8. Negociación.	1. Definición clara de la misión y valores. 2. Definición de objetivos a lograr. 3. Manejo de juntas. 4. Presencia directiva. 5. Acciones institucionales.

Fuente: www.teclaredo.edu.mx/unidad4/perspect.htm en julio de 2002.

Las propuestas de Philip B. Crosby, Dayle M. Smith y Alfonso Siliceo Aguilar, coinciden en señalar la importancia de que el líder en las organizaciones postmodernas tenga clara una visión y la comparta; trabaje en equipo y promueva relaciones duraderas; reconozca y recompense los logros de sus seguidores; asimismo, debe ser capaz de manejar información interna y externa de la organización, ésto último debido a la importancia que tiene el generar y procesar información útil para la toma de decisiones eficientes para el funcionamiento eficaz de la organización.

Las relaciones líder-seguidor dependen en gran medida de qué tan “legítimo” es el líder a los ojos del seguidor. Licata citado por Kast y Rosenzweig (2000), revela

¹⁴ Escritor mexicano autor de: *Liderazgo para la productividad en México*, y *Líderes para el Siglo XXI*, citado en el documento liderazgo y perspectivas en www.teclaredo.edu.mx/unidad4/perspect.htm de julio de 2002.

seis aspectos que la gente quiere y espera de los líderes, y que de cumplirse aumentan la probabilidad de que sus esfuerzos para influir tengan éxito.

- Comunicación creíble; que ofrezca información precisa sobre cuestiones esenciales para su bienestar.
- Asociación con los trabajadores, es decir, que estén dispuestos a “ensuciarse las manos”.
- Justicia en las sanciones. Que las decisiones disciplinarias sean justas.
- Capacidad para delegar; permitir a los que estén más allegados a una tarea, tomen decisiones rutinarias.
- Capacidad para tomar la iniciativa o anticiparse a los problemas y consecuencias importantes y adoptar las medidas necesarias en el momento correcto.
- Capacidad para ganarse el respeto o la confirmación externa; al tener una reputación de éxito (dentro y fuera de la organización) e influencia en asuntos de planeación y presupuesto.

Asimismo, investigación reciente señala que las principales actitudes que deben tener los dirigentes cuyo objetivo es tener el calificativo de transformacional son: tener un conocimiento muy claro de sí mismo; vivir una fuerte coherencia y adaptabilidad; tener como norma de conducta aprender por cuenta propia; reconocer los esfuerzos en torno a la mejora continua; tener una gran capacidad para reforzar conductas aprendidas; desarrollar una gran habilidad de experimentación; vivir una cultura de innovación y flexibilidad; ser visionario; tener prudencia y audacia en la toma de decisiones; y tener sensibilidad para tratar a los demás reconociendo en ellos su dignidad personal (Ramírez *et al.* 1997).

En los últimos años, ha adquirido considerable importancia la inteligencia emocional como método para identificar los rasgos del liderazgo efectivo. “La inteligencia emocional es un conjunto de capacidades y rasgos que permiten a los individuos reconocer y entender los sentimientos y emociones propios y ajenos y

servirse de tales conocimientos para guiar su propio pensamiento y acciones. Cuando la inteligencia emocional se aplica con eficacia al liderazgo, comprende rasgos como los siguientes:

- *Observación personal.* Capacidad de apreciar el efecto que uno ejerce en la gente y adaptarse.
- *Confianza.* Capacidad de reconocer y apreciar las fortalezas propias y de los demás.
- *Dominio propio.* Capacidad de refrenar el ego y el deseo de dominación.
- *Autenticidad.* Capacidad de respetar y proyectar sinceridad.
- *Empatía.* Capacidad de entender y actuar en consecuencia en las necesidades y motivaciones de los demás.
- *Propiedad.* Capacidad de aceptar la responsabilidad de las propias acciones y sus consecuencias” (Hellriegel *et al.* 2002:407).

Los líderes no son todos iguales, pero ellos tienden a compartir a los seguidores; y los que son eficaces difieren de los líderes ineficaces, en los rasgos de personalidad, habilidades cognoscitivas, y valores (Hughes, 1999). Por lo que se considera importante a través de este estudio identificar las características y cualidades del líder de la pequeña empresa industrial del municipio de Culiacán, Sinaloa, que le permiten ser exitoso en un entorno globalizado, a partir de lo que hace, cómo lo hace y lo que requiere para hacerlo bien.

En el enfoque de rasgos se describe lo que el líder es; mientras que el enfoque del comportamiento detalla lo que el líder hace. Al efectuar la función de liderazgo, la responsabilidad y el esfuerzo varía dependiendo de sus propias características y cualidades, así como de las características y cualidades de sus seguidores; además es importante tener en cuenta que la efectividad en los resultados organizacionales depende del estilo o forma de liderazgo que emplee el líder para inspirar a sus seguidores, motivándolos a romper paradigmas que en

realidad transformen a las empresas. Por lo que, es necesario que profundicemos en la teoría sobre el comportamiento del líder.

2.3. ESTILOS DE LIDERAZGO

La teoría del comportamiento de los líderes surge a partir de los resultados obtenidos en las investigaciones que pretendieron identificar los rasgos de personalidad comunes en los mismos; las cuales nos muestran que no obstante que se identificaron numerosas características, también se encontró que el poseer algunas de ellas no garantiza el éxito. Esto llevó a los investigadores a observar la forma en que los líderes eficaces se comportaban, suponiendo que sí hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar a ser líderes a todos aquéllos que quisieran (Robbins, 1999; Davis/Newstrom, 2001). Los investigadores se dirigieron a identificar categorías que explicaran la mayoría de los comportamientos del líder que influyen eficazmente en el desempeño de sus subordinados, a partir de las acciones y conductas de los líderes y de lo manifestado por los subordinados. A finales de la década de los cuarenta, investigadores de la Universidad Estatal de Ohio identificaron las dimensiones de estructura de inicio y consideración.

La estructura de inicio se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y el de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta. El líder asigna tareas particulares a los miembros de un grupo, espera que mantengan estándares definitivos de desempeño y enfatiza el cumplimiento de las fechas límite, califica alto en estructura de inicio. Mientras que el líder que califica alto en consideración es aquel que mantiene relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos (Robbins, 1999).

Asimismo, el grupo de investigación de la Universidad de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento: orientación al empleado y orientación a la

producción. Los primeros enfatizan las relaciones interpersonales, mientras que los segundos enfatizan los aspectos técnicos o laborales del trabajo (Robbins, 1999; Hall, 1996).

Las propuestas de los investigadores de la Universidad de Ohio y de la Universidad de Michigan señalan que el individuo que califica alto en ambas dimensiones produce resultados positivos, sin embargo, se encontraron suficientes excepciones que indican que los factores situacionales deben ser integrados. Es importante considerar que existen diferencias en la manera en que los líderes abordan a las personas para motivarlas a cumplir con las metas de la organización. Advirtiéndose, que si el líder enfatiza las retribuciones económicas o de otra naturaleza, el líder aplica un *liderazgo positivo*. Mientras que si el énfasis se coloca en las sanciones, el líder aplica un *liderazgo negativo* (Davis/Newstrom, 2001).

Para entender el éxito del liderazgo a partir de lo que el líder hace, en términos de comportamiento o estilo, el enfoque general utilizado por los líderes en situaciones humanas ha empleado términos como: autocrático, democrático, burocrático y anárquico. El estilo de liderazgo se establece por la manera en que el líder utiliza el poder.

Los líderes autocráticos o autoritarios se apoyan en el poder que les confiere su puesto y están más orientados hacia las sanciones. El líder autoritario centraliza el poder y la toma de decisiones, se centra en el trabajo o en la tarea, por lo que estructura en su totalidad la situación de trabajo de sus empleados, de quienes espera que hagan lo que les dice y no que piensen por sí mismos. El estilo autocrático es considerado *burocrático* y despersonalizado, y el papel del líder consiste en vigilar la actividad rutinaria dentro de los lineamientos establecidos por el mismo sistema de reglas y reglamentos diseñado para cubrir todas las exigencias derivadas de los puestos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización;

Es considerado habitualmente de manera negativa, debido a que se basa en amenazas y castigos por lo que genera temor y frustración en los subordinados.¹⁵

Los líderes participativos o democráticos descentralizan la autoridad. Este enfoque se considera de apoyo (socioemocional), las decisiones que se toman en la organización se realizan de manera participativa, surgen de la consulta y participación de los seguidores. Los empleados son informados de las condiciones que afectan a sus labores y alentados a expresar sus ideas y hacer sugerencias, el que dirige tiene un comportamiento democrático y tiene consideración de sus subordinados.

El *líder anárquico o permisivo* utiliza la política de dejar hacer, confiere libertad completa para la decisión del grupo o individual, con un mínimo de participación del líder. *Los líderes permisivos* evitan el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para el establecimiento de las metas propias de éste y la resolución de sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y aportan su propia motivación. Tiende a permitir que diferentes unidades de una organización procedan de acuerdo con diferencias en sus propósitos, lo que puede degenerar en caos. No es recomendable como estilo dominante, aunque resulta útil en situaciones en las que un líder puede poner enteramente una decisión en las manos del grupo.

Es común que los líderes empleen diferentes estilos a lo largo de un periodo, pero uno de ellos tiende a predominar sobre los demás. El estudio de White y Lippit, citado por Kast y Rosenzweig, (2000), se concentró en el efecto de tres estilos de liderazgo en grupos orientados hacia una tarea. Los líderes “jugaron” los roles asignados durante un periodo largo, con todos los demás aspectos del grupo mantenidos tan constantes como fuera posible. Este estudio permitió algunas

¹⁵ La clasificación del estilo de liderazgo autocrático, democrático y anárquico empleado y la efectividad de los líderes en relación a la forma en que éstos utilizan su poder, se realizó con base a las aportaciones de Hall, (1996), Davis y Newstrom, (2001) y Kast y Rosenzweig, (2000), para profundizar sobre el tema se recomienda revisar su bibliografía.

conclusiones con respecto a su efecto sobre los participantes individuales y el comportamiento del grupo.

En general, los descubrimientos parecen indicar que una actitud de dejar hacer, o de completa permisividad, no fue efectiva en términos de desempeño del grupo. Además, no parecía producir ningún otro beneficio, como una mejor moral o satisfacción de los miembros del grupo. Sin embargo, estas dimensiones fueron mejoradas junto con el desempeño, en los grupos democráticos y autocráticos. Cuando el líder abandonó el lugar de trabajo, la cantidad de la producción en el grupo con liderazgo autocrático fue ligeramente mayor que en los grupos de trabajo democráticos. Sin embargo, la calidad en el desempeño fue consistentemente mejor en los grupos democráticos.

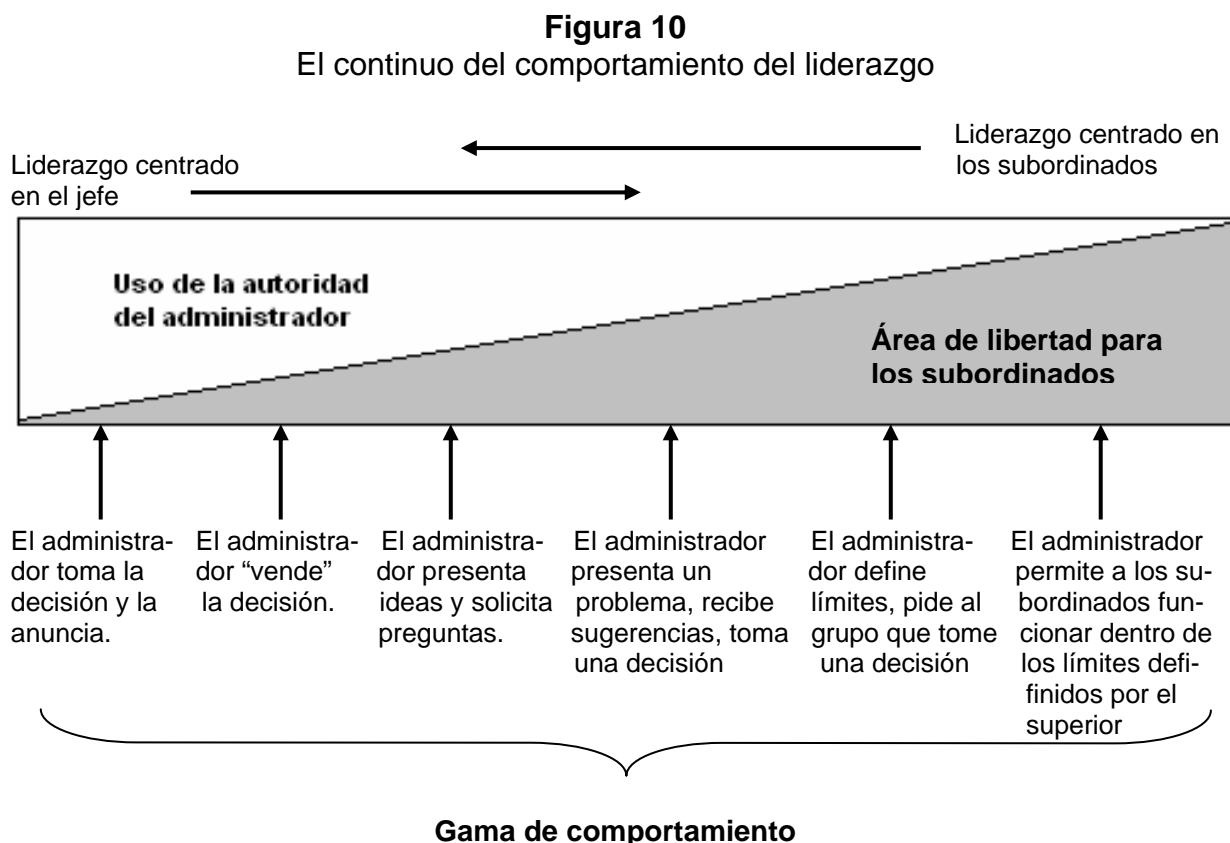
Bowers y Seashore, citado por Kast y Rosenzweig (2000), al revisar la investigación relacionada con la conducta del liderazgo, identificaron cuatro dimensiones de efectividad:

1. *Apoyo.* Comportamiento que refuerza el sentimiento de valor personal e importancia de alguien más.
2. *Facilitar la interacción.* Comportamiento que alienta a los miembros del grupo a desarrollar relaciones estrechas y mutuamente satisfactorias.
3. *Énfasis en la meta.* Comportamiento que alienta un entusiasmo por cumplir con el objetivo del grupo o alcanzar un desempeño excelente.
4. *Facilitar el trabajo.* Comportamiento que ayuda a llegar a la consecución de los objetivos por medio de actividades tales como programación, coordinación, planeación y al proporcionar recursos tales como herramientas, materiales y conocimiento técnico.

Para lograr la efectividad en el liderazgo, se considera necesario tomar en cuenta que estas dimensiones se complementan; y por lo tanto, el líder debe tener consideración de las necesidades y preferencias de los subordinados, tratándolos

con dignidad y respeto, utilizando los atractivos socioeconómicos para involucrar a sus empleados. Asimismo, además de promover la participación de los subordinados en la toma de decisiones; debe supervisar su desempeño de manera general, no estrecha; delegándoles autoridad y otorgándoles libertad para ejercer su criterio en el trabajo en lugar de imponer fuertes controles. Sin embargo, el peso de la evidencia indica que el liderazgo de apoyo sí lleva a más respuestas positivas, especialmente de parte de los subordinados, quienes a través del apoyo del líder se mantienen comprometidos y satisfechos con la organización.

La figura 10, muestra un continuo de comportamiento de liderazgo en el que la variable básica es el grado de autoridad utilizada por un administrador frente a la cantidad de libertad que se deja a los subordinados para tomar decisiones.

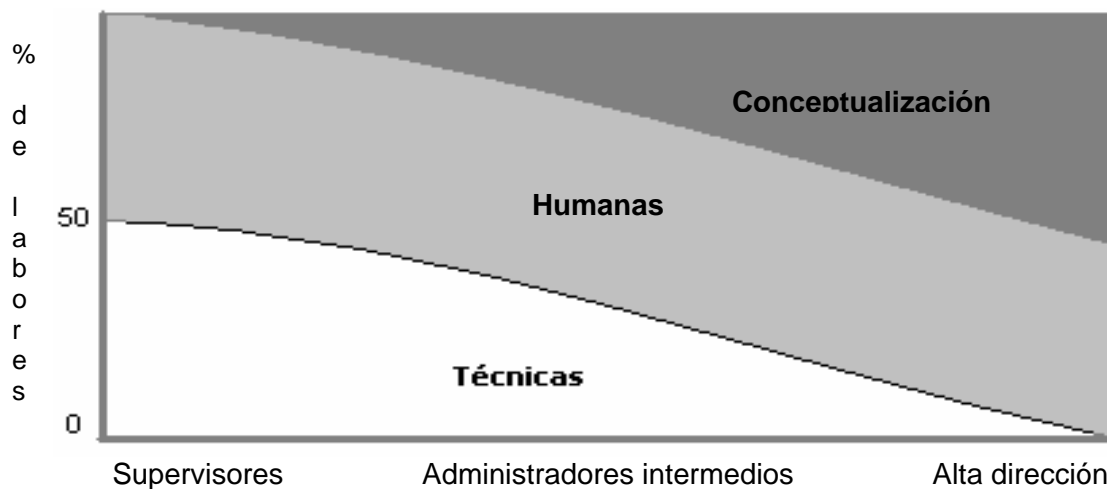


Fuente: Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E. (2000)

Los diferentes estilos de liderazgo varían, desde el centrado en el jefe, al centrado en el subordinado. Lo anterior no implica que algunos administradores siempre que toman una decisión la anuncien y que otros siempre definen límites y luego piden al grupo que vote. Por el contrario, los diferentes estilos serán apropiados en situaciones diferentes. Por lo regular, para las cuestiones operativas es común que el líder establezca límites y otorgue libertad a los trabajadores para que decidan sobre el quehacer de su puesto. Mientras que en los asuntos estratégicos el administrador toma la decisión y la anuncia. Pero podría ser útil cuando el tiempo lo permita, incluir la participación de los subordinados en el proceso de toma de decisiones.

Otras investigaciones que se han ocupado de identificar los comportamientos del liderazgo señalan que el que sea exitoso depende más de la conducta, habilidades y acciones del líder que de sus propios rasgos personales.

Figura 11
Variaciones en el uso de habilidades de liderazgo en diferentes niveles organizacionales



Fuente: Davis/Newstrom (2001).

Esta distinción es significativa, debido a que las conductas y habilidades pueden ser aprendidas y modificadas, mientras que muchos rasgos son

relativamente fijos. Señalando que las tres habilidades de que se valen los líderes son las técnicas, las humanas y las de conceptualización. La habilidad de conceptualización tiene que ver con las ideas, mientras que la habilidad humana se refiere a las personas y la habilidad técnica a las cosas, como se muestra en la figura 11.

- *La habilidad técnica* se refiere al conocimiento y capacidad de una persona que le permiten un desempeño laboral eficiente en los niveles operativo y profesional;
- *La habilidad humana* es una de las partes esenciales del comportamiento del liderazgo, debido a que contempla la capacidad de trabajar eficazmente con las personas y generar trabajo en equipo,
- *La habilidad de conceptualización* es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencias y amplias relaciones como lo exigen por ejemplo los planes a largo plazo.

Las habilidades técnicas pierden importancia en la medida que ascienden a responsabilidades de liderazgo, mientras que las habilidades humanas y de conceptualización se incrementan en la misma forma.

Explicar el liderazgo en términos del comportamiento del líder y el desempeño del grupo no ha sido completamente convincente, principalmente porque los enfoques del comportamiento no reconocen los cambios en las situaciones en las que se ejerce el liderazgo –organizaciones diferentes, que operan en diferentes mercados, con fuerza laborales distintas, etc.- (Robbins, 1999; Davis/Newstrom, 2001).

El análisis de las cualidades y el comportamiento líder inevitablemente lleva a la conclusión de que no existe una mejor forma de dirigir; todo depende. Depende, además del líder y de los seguidores, de la situación, la naturaleza de la tarea, las relaciones de autoridad y la dinámica del grupo. Estos factores son parte del ambiente de la organización o del sistema psicosocial dentro del cual debe funcionar

un líder. Es en este momento cuando se percibe que tener un punto de vista de contingencia para explicar las situaciones en las que se llevan a cabo los intercambios entre los líderes y seguidores, asociado a la características y el comportamiento de los líderes, ampliará las probabilidades de que los intentos de éstos para influir en sus subordinados tenga éxito.

2.4. LAS TEORÍAS DE CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO

La teoría de contingencia facilita el diagnóstico más efectivo de situaciones complejas y aumenta la probabilidad de que se tomen acciones adecuadas. Este enfoque postula que el estilo de liderazgo más apropiado depende de un análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder, y de la identificación de los factores clave de la situación.

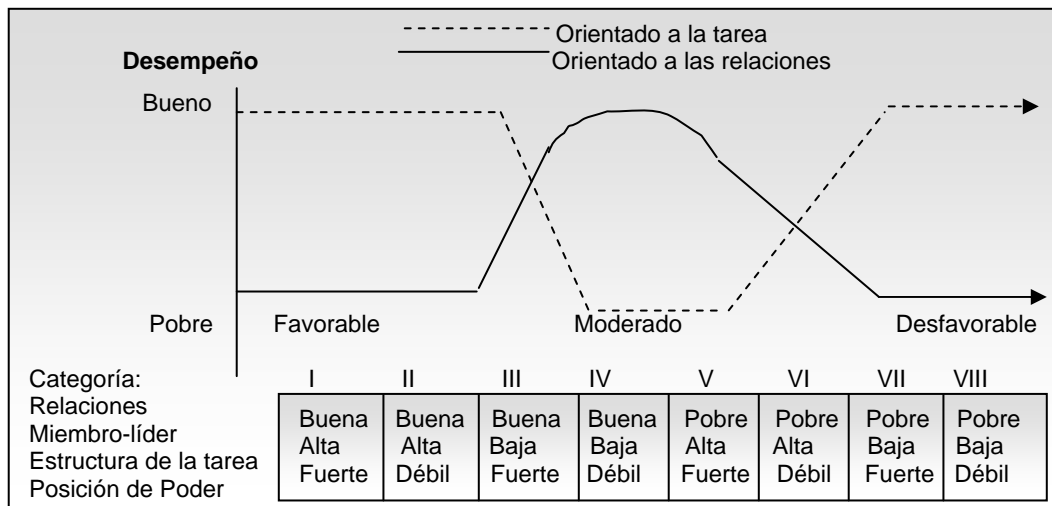
Las teorías de contingencia del liderazgo señalan que los factores situacionales que influyen en la eficacia del liderazgo son: el grado de estructura de la tarea que se está realizando, la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición de poder del líder, la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la información disponible, la aceptación por parte del subordinado de las decisiones del líder y la madurez del subordinado; los cuales combinados, de acuerdo con evidencias de investigación, indicarán qué estilo de liderazgo debería ser más eficaz en determinada situación (Robbins, 1999).

Los factores situacionales que influyen en la eficacia del liderazgo han sido objeto de múltiples investigaciones en las cuales a pesar de que sus resultados son un avance científico muy importante para el estudio de los líderes, se considera la necesidad de realizar investigación posterior, para su mayor validación. En dichas investigaciones se resalta la importancia de diferentes factores situacionales, por lo que a continuación se analizan cada uno de los modelos del liderazgo de contingencia.

2.4.1. Modelo de Fiedler

El modelo de contingencia de Fiedler, fue elaborado por Fred Fiedler y sus colaboradores, señala que si la situación varía, también varían los requerimientos de liderazgo. Fiedler busca predecir la eficacia del liderazgo al tratar de aislar y clasificar situaciones, para después relacionarlas con la medición de la personalidad. Considera que un factor clave en el liderazgo eficaz es el estilo que emplea el líder, el cual puede estar orientado a la tarea o a las relaciones, y para medirlo desarrolló un instrumento al que llamó cuestionario de compañero de trabajo menos preferido (CTMP). El cuestionario contiene 16 adjetivos contrastantes (ver figura 12) como placentero-no placentero, eficiente-ineficiente, abierto-retraído, apoyador-hostil, que se califican en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 grupos de adjetivos. Si la persona que responde el CTPM con una calificación alta, se considera que está orientada a las relaciones; pero, si la persona que responde otorga una calificación baja, está interesada en la productividad y por lo tanto está orientada a la tarea. Las calificaciones CTPM de los individuos determinarán el tipo de situación para la cual están mejor calificados (Robbins, 1999; Davis/Newstrom, 2001)

Figura 12
El modelo de Fiedler



Fuente: Robbins (1999).

Después de que el estilo de liderazgo básico del individuo ha sido evaluado a través del CTMP, es necesario ajustar el líder a la situación. Esto es, porque *Fiedler asume que el estilo de liderazgo es innato en la persona y por lo tanto no se puede modificar para ajustarse a las situaciones cambiantes*. Los factores situacionales en relación con los seguidores, la tarea y la organización que determinan la eficacia del liderazgo, son las *relaciones líder-miembros*, las cuales pueden ser buenas o malas, *la estructura de las tareas*, que puede ser alta o baja y *la posición de poder* que confiere el puesto, que puede ser fuerte o débil. Por consiguiente, si un líder tiene problemas utilizando un estilo de liderazgo orientado a las relaciones, se tiene que reemplazar al líder por uno orientado a las tareas, o cambiar la situación para ajustarla a éste, esto es, reestructurar las tareas o bien incrementar o disminuir el poder del líder (Robbins, 1999 y Davis/Newstrom, 2001).

“Las conclusiones del modelo de Fiedler pueden explicarse de la siguiente manera: en situaciones altamente estructuradas, la estructura y control del líder eliminan la indeseable ambigüedad y la angustia que resulta de ella, de modo que es probable que los empleados prefieran un enfoque estructurado. En situaciones en que la tarea es sumamente rutinaria y el líder sostiene buenas relaciones con los empleados, éstos pueden percibir una orientación a las tareas como apoyo a su desempeño laboral. El amplio terreno intermedio restante requiere del establecimiento de mejores relaciones líder-seguidores, de modo que en este caso será más efectivo un líder considerado orientado a los empleados” (Davis/Newstrom, 2001: 228).

Revisiones de los principales estudios que probaron la validez global del modelo de Fiedler condujeron generalmente a una conclusión positiva. Sin embargo, señalan que las variables de contingencia son complejas y difíciles de evaluar por parte de los profesionales. El mismo Fiedler y su asociado, Joe García, están interesados en explicar el proceso por el cual el líder obtiene un desempeño eficaz de grupo. Ellos llaman a esta conceptualización la teoría del recurso cognoscitivo y

muestran cómo la tensión y los recursos cognoscitivos como la experiencia, la posesión y la inteligencia actúan como influencias importantes en la eficacia del liderazgo. Sin embargo, admiten que la información ha generado resultados ambiguos, por lo que es claro, que se necesita mas investigación (Robbins, 1999).

2.4.2. Modelo de liderazgo situacional o de ciclo de vida

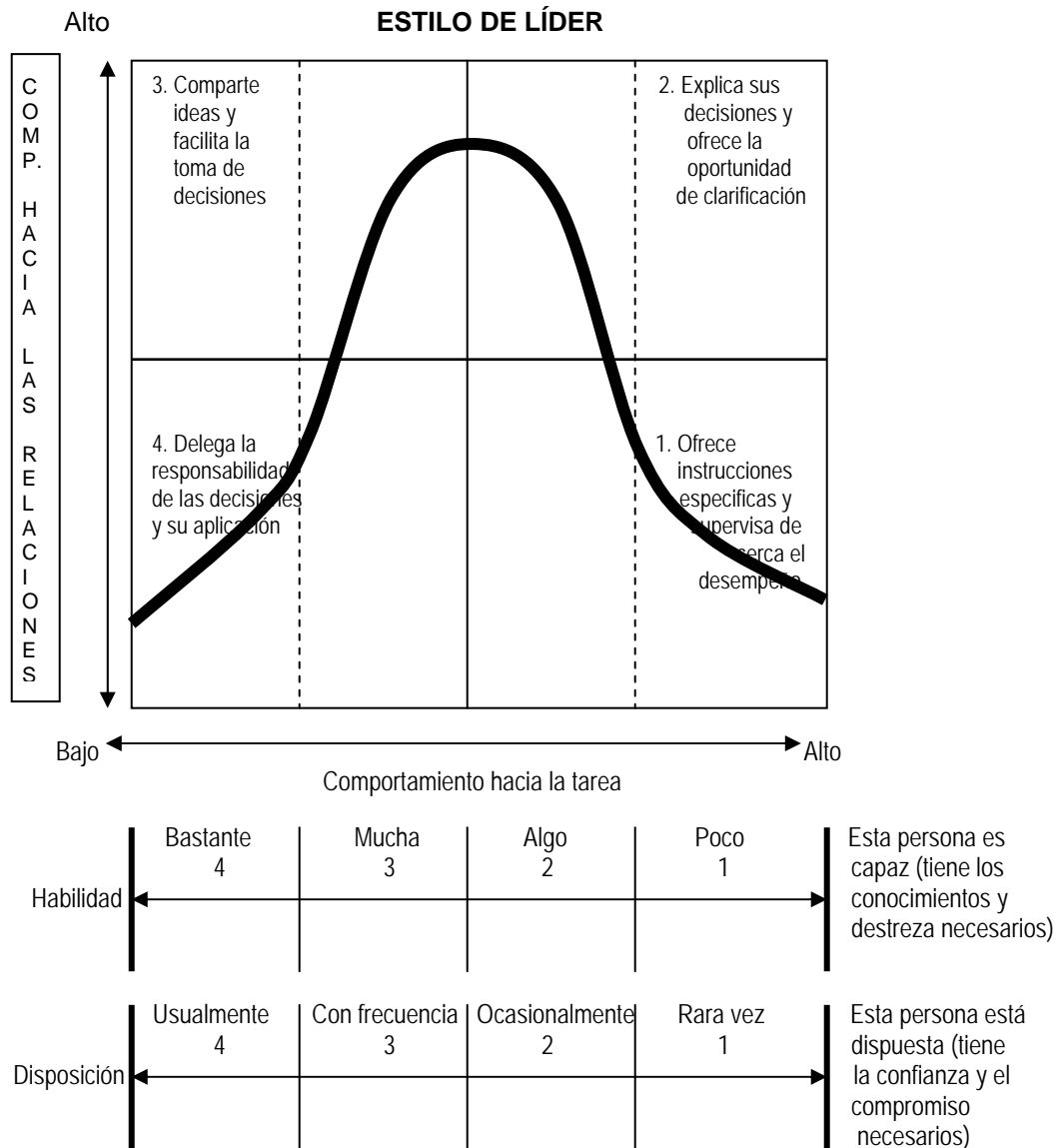
El modelo de liderazgo situacional o de ciclo de vida creado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, citado por Robbins (1999), Kast y Rosenzweig (2000) y Davis/Newstrom (2001) no cuenta con una base de investigación de amplia aceptación. Pero a pesar de sus limitaciones, ha alcanzado una considerable difusión y aceptación, debido a su fuerte atracción intuitiva. Es por ello que forma parte de la teoría de la contingencia.

Este enfoque de liderazgo situacional expone que el factor más importante que influye en la selección del estilo de líder, es el nivel de desarrollo y el nivel de disponibilidad de los seguidores. El nivel de desarrollo es la combinación específica de la tarea, de la aptitud laboral de un empleado y su motivación de desempeño (compromiso); mientras que el nivel de disponibilidad, es la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas. Tanto la aptitud para el desempeño de una tarea dada como el compromiso para realizarla pueden variar entre un empleado y otro. El énfasis de la eficacia del liderazgo situacional está en los seguidores y en la forma en que acepten o rechacen al líder; porque a pesar de lo que éste haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores.

El liderazgo situacional utiliza las dos dimensiones que Fiedler identificó: comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y además utilizan una combinación de orientaciones de guía y apoyo, *comportamientos específicos del*

líder, para crear cuatro estilos principales: de comunicar, vender, participar y delegar, como se muestra en la figura 13.

Figura 13
El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard



Fuente: Kast y Rosenzweig, (2000) y Robbins (1999).

- *Comunicar* (tarea alta-relación baja). El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde hacer varias tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.

- *Vender* (tarea alta-relación alta). El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- *Participar* (tarea baja-relación alta). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, y su principal papel es facilitar y comunicar.
- *Delegar* (tarea baja-relación baja). El líder proporciona poca dirección y apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es la definición de cuatro etapas de *disponibilidad del seguidor*:

1. La gente es incapaz y además no está dispuesta o es demasiado insegura para asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni segura. Los seguidores necesitan direcciones claras y específicas.
2. La gente es incapaz pero está dispuesta a hacer las tareas necesarias de trabajo. Está motivada pero carece actualmente de las habilidades apropiadas. Se necesita tanto del comportamiento alto en tareas como alto en relaciones.
3. La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprehensiva para hacer lo que el líder quiere. Representa los problemas motivacionales que son solucionados de mejor manera por el estilo de apoyo, no directivo y participativo.
4. La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide. El líder no tiene mucho que hacer ya que los seguidores están dispuestos y son capaces de asumir la responsabilidad (Robbins, 1999).

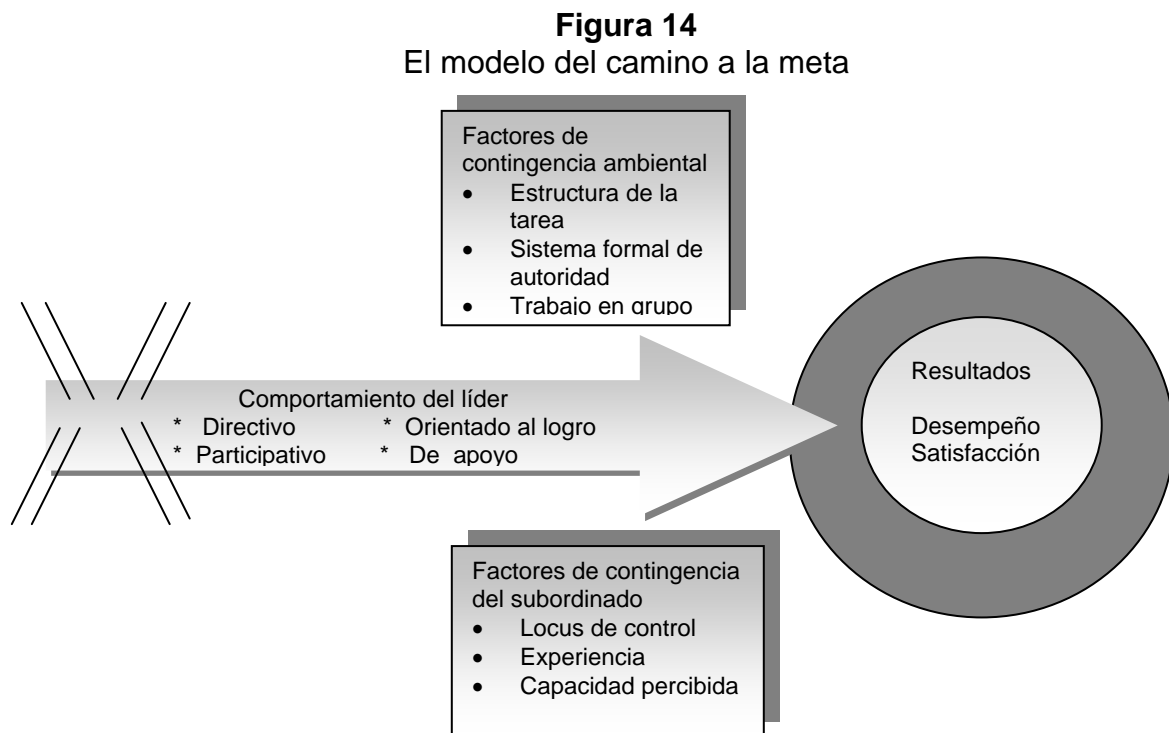
En la figura el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, se identifica el estilo que debe emplear cada líder con sus subordinados en relación a las diferentes situaciones organizacionales que enfrenta en su trabajo. Por ejemplo, si el subordinado posee poca habilidad y rara vez está dispuesto a realizar sus tareas, el líder deberá ofrecer instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño, como se muestra en el cuadrante uno.

El grado de madurez de los seguidores es un criterio lógico que debe utilizarse para ajustar su comportamiento en situaciones específicas. La conducta de

un individuo en particular debe cambiar en la medida en que esa persona se vuelve más capaz y dispuesta a realizar la tarea. Este modelo basado en su marco de referencia para el diagnóstico en situaciones concretas, puede ser aplicado a cuestiones tales como los usos del poder, enfoques ante el cambio en la organización y el diseño de sistemas de control.

2.2.3. Modelo de ruta meta

El liderazgo de ruta-meta desarrollado por Robert House y otros investigadores, sostiene que es función del líder usar estructura, apoyo y retribuciones para crear un entorno de trabajo que contribuya a que los empleados cumplan las metas de la organización. Las dos principales funciones que ello implica son la creación de una orientación a las metas y el mejoramiento de la ruta hacia las metas a fin de que sean alcanzadas, como se muestra en la figura 14.



Fuente: Robbins (1999).

De acuerdo con esta teoría, las funciones del que dirige consisten en ayudar a los empleados a comprender qué se debe hacer (meta) y cómo hacerlo (ruta). Además de ayudar a los empleados a comprobar que el cumplimiento de las metas será benéfico para ellos y la organización, el modelo de ruta meta identifica cuatro opciones de comportamiento de líder.

- *Liderazgo directivo.* El líder se concentra en claras asignaciones de tareas, normas de desempeño exitoso y programas de trabajo.
- *Liderazgo de apoyo.* El líder muestra interés en el bienestar y necesidades de los empleados e intenta crear al mismo tiempo un agradable entorno de trabajo.
- *Liderazgo orientado a logros.* El líder fija altas expectativas a los empleados, les transmite seguridad en su capacidad para cumplir metas difíciles y modela con entusiasmo el comportamiento deseado.
- *Liderazgo participativo.* El líder invita a los empleados a ofrecer aportaciones a las decisiones y persigue seriamente el uso de sus sugerencias al ser tomadas las decisiones definitivas (Davis/Newstrom, 2001).

La teoría del camino a la meta propone dos clases de variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento del liderazgo y el resultado, *aquellas que están en el ambiente, fuera del control del subordinado* (estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el trabajo en grupo) y las que son parte de *las características personales del subordinado* (locus de control, experiencia y capacidad percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder requerido como un complemento si los resultados del subordinado van a ser maximizados, mientras que las características personales del subordinado determinan la forma en que el ambiente y el comportamiento del líder serán interpretados. De esta forma, la teoría propone que el comportamiento del directivo no será eficaz cuando resulte redundante con las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características del subordinado (Robbins, 1999).

2.2.4. Modelo de la participación del líder

Victor H. Vroom y otros estudiosos desarrollaron un modelo útil de toma de decisiones para la selección entre varios grados de estilo de liderazgo de autocrático a participativo. Advirtieron que las situaciones de resolución de problemas difieren, y reconocen que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades rutinarias y no rutinarias, asume que el líder puede ajustar su estilo a diferentes situaciones. Por lo que el modelo es una guía para ayudar a los gerentes a escoger el estilo de liderazgo más apropiado a la situación.

Cuadro 4
Estilos de participación del líder

ESTILO	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
Autocrático I	El líder resuelve individualmente el problema usando la información disponible.	Los estilos autocráticos I y II son empleados por líderes de las pequeñas empresas normalmente en situaciones de crecimiento de su organización.
Autocrático II	El líder obtiene información de los subordinados y luego decide.	
Consultivo I	El líder explica el problema a cada uno de los subordinados, de quienes obtiene ideas antes de decidir.	Los estilos consultivo I y II y grupal II son empleados normalmente por líderes de pequeñas empresas en situaciones operativas, en relación a las tareas diarias de la organización.
Consultivo II	El líder se reúne con el grupo de subordinados para exponer el problema y obtener aportaciones, y después decide.	
Grupal II	El líder comparte el problema con el grupo y facilita una discusión de opciones y el acuerdo grupal sobre una solución.	

Fuente: Elaborado por MSBQ a partir de la información propuesta por Robbins, 1999.

Los aspectos a considerar son: las restricciones de tiempo, la dispersión geográfica de los subordinados, la motivación del líder para ahorrar tiempo y desarrollar a los empleados. Parten de tres supuestos. En primer lugar, supone que los problemas se pueden clasificar con toda precisión de acuerdo con los criterios ofrecidos. En segundo lugar supone que los líderes están dispuestos a adoptar un estilo a las condiciones de contingencias que enfrentan en cada decisión importante.

En tercero, supone que los empleados aceptarán la legitimidad del uso de diferentes estilos para diferentes problemas, así como la validez de la clasificación del líder respecto de la situación de que se trate (Davis/Newstrom, 2001).

Vroom y Yetton, citado por Kast y Rosenzweig (2000), observaron que los líderes utilizan una variedad de estilos, dependiendo de la situación. Encontraron que éstos tendían a alejarse de un enfoque autocrático, aun cuando fuera el más apropiado de acuerdo con el modelo y tendieron a ser menos participativos que lo que el modelo requería en otras situaciones. Sugiriendo que para ser efectivos los directivos deben ser buenos al diagnosticar situaciones y flexibles para responder a la situación con un estilo apropiado. El líder tiene que evaluar la situación a que se enfrenta y ajustar su estilo en consecuencia. Esto sugiere que para ser más efectivos, los administradores necesitan una mayor flexibilidad. Un líder debe ser un buen diagnosticador y responder a la situación con un estilo apropiado; en ocasiones relativamente autocrático y en ocasiones muy participativo.

Algunas personas muestran una considerable capacidad para ajustar su comportamiento a factores externos, situacionales; es decir, son adaptables. Otras, sin embargo, muestran altos niveles de consistencia sin importar la situación. Los individuos que califican altos en automonitoreo¹⁶ generalmente son capaces de ajustar su estilo de liderazgo para adaptarlo a situaciones cambiantes.

2.5. LIDERAZGO CARISMÁTICO Y TRANSFORMACIONAL

En los estudios realizados por Weber sobre las relaciones entre dominantes y dominados (líderes y subordinados), menciona que, por motivos de su legitimidad, la dominación puede ser legal, tradicional y carismática. Señalando que la *dominación*

¹⁶ Característica de la personalidad que mide la habilidad de un individuo de ajustar su comportamiento a los factores situacionales externos. La investigación del automonitoreo está en sus inicios. Sin embargo, sugiere que quienes califican alto en automonitoreo tienden a poner una atención estrecha al comportamiento de otros y son más capaces de conformarse que los de bajo automonitoreo.

legal se ostenta en virtud del estatuto, su tipo más puro es la dominación burocrática. Se obedece, no a la persona sino a la regla estatuida, la cual establece a quién y en qué medida se debe obedecer. El que ordena es el “*superior*”, cuyo derecho de mando está legitimado por una regla establecida, en el marco de una “*competencia*” concreta, cuya delimitación y especialización se fundan en la utilidad objetiva y en las exigencias profesionales puestas a la actividad del funcionario (Weber, 1970).

Asimismo, postula que el tipo más puro de *dominación tradicional* es el del dominio patriarcal; el que ordena es el “señor”, y los que obedecen son “súbditos”. Se obedece a la persona en virtud de su dignidad propia, santificada por la tradición; por fidelidad. Mientras que la *dominación carismática* la ostenta la persona o el señor, en virtud de sus dotes sobrenaturales, su carisma y en particular a facultades mágicas, revelaciones o heroísmo, poder intelectual u oratorio que le permiten obtener una devoción afectiva de sus seguidores. Sus tipos más puros son el dominio del profeta, del héroe guerrero y del gran demagogo (Weber, 1970).

En la última década, el foco de investigación de liderazgo ha cambiado de los modelos tradicionales a un género nuevo de teorías de liderazgo transaccional y transformacional, los cuales tienen el carisma como su concepto central.

Bass y Avolio (1993), señalan que los líderes transaccionales clarifican para sus seguidores las responsabilidades que les corresponden, las expectativas que los directivos tienen, las tareas que deben ser logradas y los beneficios para complacer los intereses de los mismos seguidores. Así, el liderazgo transaccional se basa en un proceso de intercambio en el cual el líder proporciona las recompensas a cambio del desempeño y el esfuerzo de sus subordinados (Pillai, 1999). Los factores primarios del modelo del liderazgo transaccional de Bass y Avolio (1993) incluyen la recompensa contingente (los seguidores y los líderes tienen una interacción positivamente reforzada), administran- por-excepción (el líder interviene sólo cuando las cosas fallan), y *laissez-faire* (el liderazgo está ausente) (Pillai, 1999).

El liderazgo transaccional puede crear un ambiente en el cual el subordinado define su relación con la organización como un cambio económico, donde el énfasis está en la provisión activada de recompensas acordadas en los objetivos. Bajo líderes transaccionales, es más probable que los empleados se preocupen por la justicia de resultados que por la justicia de procedimientos, porque la relación con su jefe se basa en los resultados que ellos reciben en el intercambio por su esfuerzo. Así, el papel del líder transaccional es hacer las recompensas (y los castigos) claramente contingentes al desempeño y especificar los resultados que el individuo puede esperar en intercambio por su buen desempeño, por lo cual, el liderazgo transaccional puede ser relacionado positivamente a la justicia distributiva (Pillai, 1999).

La dirección tiene un papel muy importante que cumplir en la exitosa puesta en marcha e instrumentación de cambios; en ocasiones la dirección no sólo descuida simples aunque importantes detalles, sino que, además, no desarrolla una estrategia maestra para un cambio planeado. En un plan general deben contemplarse los aspectos relacionados con el comportamiento, como la dificultad de los empleados de abandonar antiguos métodos, las incertidumbres inherentes al cambio que suscitan temor en los trabajadores y la necesidad más amplia de crear una organización que acoja gustosamente el cambio (Davis/Newstrom, 2001).

Los líderes de algunas organizaciones se han dado cuenta de que el liderazgo en tiempos de cambio es algo más que ciertos rasgos, comportamientos específicos o contingencias particulares; además, cuentan con una visión del futuro, inspiran a los demás a alcanzarla y muestran confianza en sí mismos. Son directivos transformacionales quienes inspiran a los demás con su visión, adoptando un enfoque activo y personal para modificar las emociones, los deseos y las expectativas de los otros, así como las percepciones de lo que es posible y deseable. Corren riesgos para buscar nuevas oportunidades y son empáticos e

intuitivos en sus relaciones con los demás y, en general, tienen un grado elevado de inteligencia emocional.¹⁷

Asimismo, las características personales comunes a los líderes transformacionales son: ser visionario, inspirador, amable, considerado, digno de confianza, y seguro de sí; quizá cada líder transformacional sea más fuerte en ciertas características que de otras, pero todas suelen estar presentes.

Los líderes transformacionales motivan a sus seguidores a realizar más allá de sus expectativas activando las necesidades de orden más altas, fomentando un clima de confianza, e induciendo a los mismos a sobrepasar su propio interés por el bien de la organización. Los factores primarios del modelo de liderazgo transformacional conceptualizados por Bass y Avolio (1993) incluye carisma o influencia idealizada (los seguidores confían y se identifican emocionalmente con el líder), el motivo de inspiración (los seguidores son provistos con símbolos y apelaciones emocionales dirigidos al logro de la meta), el estímulo intelectual (los seguidores se alientan a cuestionar su propia forma de hacer las cosas o para romper con el pasado), y la consideración individualizada (las tareas son delegadas para proporcionar a los trabajadores oportunidades de aprendizaje) (Pillai, 1999).

Los líderes transformacionales desempeñan una función instrumental en este proceso, se trata de administradores que emprenden profundos cambios estratégicos para posicionar a la organización para su futuro. Articulan una visión y la difunden vigorosamente, ayudan a los empleados a trascender el estrecho marco de sus labores o departamentos individuales para advertir un panorama más amplio. Los directivos transformacionales cumplen funciones especialmente importantes en momentos de transición, estimulan a los empleados a actuar y modelar carismáticamente las conductas deseadas. Intentan producir individuos dispuestos a

¹⁷ La inteligencia emocional es un conjunto de capacidades y rasgos que permiten a los individuos reconocer y entender los sentimientos y emociones propios y ajenos y servirse de tales conocimientos para guiar su propio pensamiento y acciones (Hellriegel *et al.* 2002).

aprender y organizaciones de aprendizaje que estén mejor preparados para los aún desconocidos retos que les esperan (Davis/Newstrom, 2001).

Bass, 1985, citado por Pillai (1999), señala que existe evidencia en la cual se relaciona al liderazgo transformacional con resultados como eficacia de liderazgo, la satisfacción, la innovación, la mejora de la calidad, y las calificaciones subjetivas y objetivas del desempeño, aunque los procesos fundamentales no han sido enteramente claros. Una manera en que el líder transformacional puede lograr esta meta mediante procedimientos justos y de confianza. Tal liderazgo implica *empowerment*¹⁸ por ejemplo, dándoles la voz a los subordinados en los procesos de toma de decisiones, apoyándolos y tratándolos justamente a través de consideraciones individualizadas. Cuando los subordinados perciben que pueden influir en los resultados de las decisiones que son importantes en una relación equitativa con su líder, sus percepciones de la justicia son mayores.

Los procedimientos justos pueden significar simbólicamente que los empleados son tratados como fines antes que medios, el procedimiento incluye promover la solidaridad del grupo a largo plazo. Los grupos que modelan valores han sido identificados como un elemento importante de los procedimientos que promueven justicia y esto puede ser una de las fuentes de influencia para que líderes transformacionales coloquen el bienestar del grupo, de la organización, o del país encima de sus propias necesidades (Pillai, 1999).

Elementos del liderazgo transformacional: creación de visión, exhibición de carisma y estimulación del aprendizaje. Una visión es una imagen o idea cristalizada de largo plazo de lo que se puede y debe realizar. Usualmente demanda de las personas que trasciendan sus capacidades e ideas del momento y las exhorta a alcanzar nuevos parámetros de compromiso y entusiasmo. El carisma es la

¹⁸ *Empowerment* es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral. Las ideas y el concepto de *empowerment* se obtuvieron de Davis y Newstrom, (2001) y Pillai: (1999).

característica del liderazgo por medio de la cual se influye en los empleados para que emprendan acciones inmediatas y sostenidas, expresan expectativas de alto desempeño y se sirven de símbolos y lenguaje sugestivos para inspirar a los demás. Los líderes transformacionales reconocen que la organización cambia constantemente, por lo que su tarea decisiva es desarrollar la capacidad de aprendizaje de los individuos con base en la experiencia del cambio preparando a los participantes para un manejo aún más eficaz en futuros cambios (Davis/Newstrom, 2001).

Para llevar a cabo el cambio en el estilo de trabajar, es fundamental que quien dirige la organización sea un líder transformacional. En una organización donde se tiene el liderazgo transformacional, se vive un entorno de madurez en todos los procesos de toma de decisiones e innovaciones encaminadas al mejoramiento continuo; y en todos los que participan en la empresa, sin importar jerarquías. El éxito o fracaso de una compañía depende de las personalidades de sus dirigentes, sus ambiciones, sus interrelaciones con los demás, su manejo de autoridad. Con la certeza de que todo hombre tiene la capacidad innata de buscar su autorrealización; lo cual conlleva a aceptarse con sus fuerzas y debilidades y a partir de ello, transformarse en un auténtico líder.

Peter Senge y Richard Ross recomiendan *cinco actitudes* clave que deben impregnar el estilo de trabajar y dirigir de los líderes para transformar sus organizaciones en empresas competitivas, los cuales son: pensamiento sistémico, dominio personal, comprensión integral de los modelos mentales, compartir la visión y la misión de la empresa, y trabajar en equipo (Ramírez, *et al.*, 1997).

Bass y Avolio, 1993, argumentan que los mejores líderes son tanto transaccional como transformacional, lo que explica probablemente por qué los estudios han mostrado intercorrelaciones sólidamente altas entre ambos (Pillai, 1999). Estudios en este tipo de liderazgo, usan una amplia variedad de ejemplos, que muestran que el liderazgo transformacional está relacionado positivamente a la

satisfacción del empleado y a esas conductas del rol que constituyen el desempeño del trabajo. Sin embargo, la investigación en esta área se ha dedicado a conductas de rol y sólo un número limitado de estudios se ha enfocado en conductas del rol-extra. Esto ha ocurrido pese a la conceptualización del liderazgo transformacional como capaz de sacar los niveles extraordinarios de motivación y "el desempeño más allá de las expectativas" (Pillai, 1995).

Bass (1985), identifica claramente que el liderazgo transaccional se basa en la materia del liderazgo económico o justicia distributiva, y el liderazgo transformacional tiene su base en el cambio social y justicia procesal (Pillai, 1999). Especificando que ambas, justicia procesal y distributiva se pueden relacionar con la confianza. En general, la investigación ha sostenido la importancia relativa de la justicia procesal sobre la justicia distributiva en los escenarios de trabajo. Puede ser que la justicia procesal medie la relación entre el liderazgo transformacional, y la confianza, y utilizando una lógica semejante, no parece irracional sugerir que el impacto del liderazgo transaccional en la confianza puede ser mediado por la justicia distributiva. Así, tanto directivos transaccionales como transformacionales pueden ser capaces de construir la confianza de sus subordinados, pero los medios por los que lo hacen pueden ser diferentes (Pillai, 1999).

CAPÍTULO 3

MÉTODO E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1.1. Integración económica de México y las PyMES

La firma del tratado de libre comercio entre Estados Unidos, Canadá y México, la formación de grandes bloques económicos entre países como Japón, Estados Unidos y Europa, y últimamente los tratados de libre comercio de México con Israel, Chile y Europa han provocado un incremento en las importaciones, la inversión extranjera, las alianzas comerciales, etc. Estos hechos han influido para que nuestras empresas compitan internacionalmente con países como Japón y Estados Unidos, los cuales son considerados líderes en el ámbito mundial por sus productos y servicios de calidad y precios competitivos, al utilizar estrategias y técnicas administrativas que les permiten penetrar con éxito en los mercados internacionales.

La crisis económica que afectó a México en el año de 1994, provocó que muchas pequeñas y medianas empresas redujeran al mínimo su operación buscando principalmente sobrevivir, y que otras con menos previsión de su futuro desaparecieran; debido a problemas de liquidez, disminución de ventas, cartera vencida, imposibilidad de cubrir créditos bancarios, adeudos fiscales, etc. Problemas diversos que pueden tener origen en las políticas económicas, cambios de gobierno, los embates de la competencia interna y externa, la falta de previsión para enfrentar el futuro (Eroles, 1995). Pero, si bien es cierto que las políticas de gobierno estimulan o desalientan el desarrollo de la pequeña empresa industrial, se considera que es el empresario, particularmente el de la pequeña empresa, quien requiere de cambios profundos para modificar sus hábitos y replantear sus expectativas y, para lograrlo, los encargados de la dirección y toma de decisiones de las pequeñas empresas requieren contar con ciertas características y cualidades personales que le permitan hacerle frente al cambio y la incertidumbre que ocasiona la globalización.

Actualmente en México solo el 0.3 por ciento de las empresas se consideran grandes, mientras que el 99.7 por ciento son de tamaño micro, pequeñas y

medianas (Rodríguez, 1999). Los criterios que se toman en cuenta para clasificar a la empresa según su tamaño son principalmente: el monto de sus ventas, el tamaño de sus instalaciones, el monto de sus capitales, la fuerza de trabajo, la importancia productiva, y la participación en mercados específicos. El criterio para clasificar a la pequeña empresa industrial según su tamaño, para efectos de este estudio es el definido por el *Diario Oficial de la Federación* (30 de marzo de 1999).¹

El criterio definido por este órgano oficial es: se considera pequeña empresa industrial, a aquella que cuenta entre 31 y 100 empleados, como se muestra en el cuadro número 1:

Cuadro 1
Clasificación del tamaño de la empresa por número de empleados

TAMAÑO	SECTOR CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE EMPLEADOS		
	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana empresa	101-500	21-100	51-100
Gran empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Acuerdo de estratificación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, publicado por el *Diario Oficial* del 30 de marzo de 1999.

Hace tiempo que se tiene el reconocimiento profundo de que la relación empresarial es el artefacto que maneja la economía de la mayoría de las naciones, principalmente cuando nos referimos al sector primario como la columna vertebral del sistema económico del país; sector que se encarga de agregar valor a las materias primas transformándolas en productos terminados para satisfacer las necesidades de un mercado cada vez más exigente. La participación de las PyMES

¹ Información obtenida del artículo "Pequeña y mediana empresa en México: una visión en el sector manufacturero". Publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo en noviembre de 2002. Pág. Internet infopyme@lanic.utexas.edu

en México es estratégica porque proporcionan el 69% de los empleos y del total de su producción el 97% se destina al mercado nacional, y solo el tres por ciento realiza exportaciones como lo muestra el cuadro 2.

Cuadro 2
Importancia de las PyMES en varios países

País	Empleos remunerados (% del total del país)	Exportaciones directas (% del total país)
España	68%	40%
Italia	60%	30%
E.U.A.	40%	20%
México	69%	3%

Fuente: Eroles G. Antonio (1995).

Las pequeñas y medianas empresas en Sinaloa, se encuentran inmersas en un ambiente de incertidumbre debido a la influencia de factores económicos, políticos, tecnológicos y culturales, por lo que el empresario se ve sometido a un vendaval de importaciones, nuevas reglas de juego y un consumidor más demandante (Eroles, 1995).

3.1.2. Las PyMES en el municipio de Culiacán

Al paso del tiempo se ha observado que las pequeñas y medianas empresas de Culiacán, le han proporcionado independencia económica a sus propietarios y la oportunidad de contribuir en el desarrollo económico del país generando empleos, así como elevando la calidad de vida de la población mediante los ingresos que perciben los trabajadores.

Las PyMES manufactureras de Culiacán, Sinaloa al igual que las del resto del país, son las que más han sido afectadas a partir de la apertura comercial, principalmente por la falta de una política económica que impulse y fortalezca un

nivel competitivo tanto con las empresas entrantes, como con la gran empresa mexicana.

La pequeña empresa industrial fue de las más perjudicadas con la apertura comercial, principalmente por contar con tecnología artesanal o poco automatizada, no contar con suficientes recursos para realizar inversiones importantes en tecnología, por la falta de preparación de sus propietarios y la resistencia al cambio. Asimismo, algunos de los problemas detectados a través de aproximadamente 35 diagnósticos realizados por alumnos de quinto grado, de la materia administración aplicada, en micro y pequeñas empresas del municipio de Culiacán son: la falta de preparación del empresario, la escasa o nula previsión del futuro, el esperar resultados a corto plazo, el no contar con políticas de reinversión, el no estar conscientes de lo que implica la globalización, el no asumir riesgos, el ser reactivos y no proactivos, etcétera.

La situación de la pequeña empresa industrial del municipio de Culiacán en el estado de Sinaloa, se presenta difícil e incierta, y su desarrollo eficiente es una oportunidad de coadyuvar a la expansión del sistema económico del país. Por lo que es prioritario evitar que fracase este tipo de organizaciones, y para ello es importante tomar en cuenta la influencia que tiene el empresario-líder como factor de cambio en la solución de los múltiples problemas que enfrentan. El empresario, es quien concibe planes y la voluntad o motor que los ejecuta; es autónomo, pues de nadie depende, a nadie más que a sí mismo tiene que rendir cuenta de sus acciones (Rodríguez, 1999). Su gran reto es utilizar con la máxima efectividad y economía los recursos disponibles de la empresa en la elaboración de productos y servicios que la gente necesita y desea.

Asimismo, el director del Centro Regional para la Competitividad Empresarial (Crece) Sinaloa, señala “el empresario-líder es el responsable de todos los problemas que enfrentan las pequeñas empresas, principalmente por el nivel de preparación del mismo, el no generar y utilizar información para la toma de

decisiones y su resistencia al cambio”². Es por ello, que se considera que el futuro de México y en particular el del estado de Sinaloa depende en gran medida de nuestra capacidad para transformar las pequeñas y medianas empresas en organizaciones competitivas; porque ello permitirá alcanzar un desarrollo económico y social que posibilite elevar la calidad de vida de su población.

El municipio de Culiacán es la capital del estado de Sinaloa, el cual se localiza al noroeste de México. Su ubicación estratégica le otorga una ventaja para la distribución de sus productos a Estados Unidos, con destino a Asia y Centroamérica, así como para la inversión de capital extranjero. Se conecta con los Estados del Sur de EU y Canadá mediante el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) a través del corredor bioceánico Topolobampo-New York-Vancouver, el cual tiene como propósito unir el Océano Pacífico con el Atlántico, asimismo, la bahía de Topolobampo reúne las condiciones para unir al Océano Pacífico con el Océano Atlántico vía ferrocarril y carreteras. Además desde la ciudad de Culiacán se puede llegar a Nogales, Arizona por carretera de cuatro carriles³.

En Sinaloa el 98% de la industria manufacturera está representado por pequeñas empresas de las cuales el 32.5 por ciento se ubica en Culiacán, dedicadas principalmente a la industrial de alimentos, plantas de confección de ropa, compañías embotelladoras e ingenios de azúcar. El sector de alimentos, bebidas y tabaco es la principal fuente generadora de empleo en el Estado de Sinaloa con cerca de 25,000 personas.

² Información proporcionada por el C.P. Javier Montaña, Director del Centro Regional para la Competitividad Empresarial (Crece) en el estado de Sinaloa, producto del análisis realizado al trabajo de consultoría y apoyo brindado a la micro, pequeña y mediana empresa en Sinaloa de 1996 a la fecha.

³ Elaborado con información presentada en la ponencia “Los corredores bioceánicos en la integración sub regional y regional de México (Instrumentos para el análisis e implementación de políticas de integración) presentada por Luis Alberto Hinostroza Fernández y Augusto Gardy Bolívar Espinoza, profesores investigadores de la UAM, Unidad Azcapotzalco, en el 51 Congreso Internacional de Americanistas en Santiago de Chile, julio de 2003. Así como de la página de web del gobierno del Estado de Sinaloa <http://www.sinaloa.gob.mx>, en consulta realizada en septiembre del 2003.

Asimismo Sinaloa cuenta con ventajas comparativas que lo colocan como líder nacional en el rendimiento de sus cosechas produciendo el 32 por ciento de la producción agrícola de México. Además posee una de las industrias acuícolas más desarrolladas de México por sus volúmenes de producción, número de granjas en operación, estudios de investigación y personal técnico calificado, actividad que ocupa actualmente sólo el 15 por ciento del área disponible.

Sin embargo y a pesar de los programas de apoyo⁴ implementados por la Secretaría de Desarrollo Económico del gobierno del Estado para la micro, pequeña y mediana empresa falta mucho por hacer para lograr la competitividad de las organizaciones. En este contexto y con el reconocimiento de la problemática que enfrentan la micro, pequeña y mediana empresa, la investigación científica ha sido escasa o nula.

En el ámbito internacional el líder ha sido objeto de múltiples investigaciones, por ejemplo (Weber 1922, y Burns, 1978) introdujeron el término carisma en su trabajo, señalando que los líderes carismáticos estimulan y transforman a los seguidores previamente desanimados, en los trabajadores activos elevan la motivación e inspiran un sentido de propósito. Estudios que han servido de base a otras investigaciones, como la realizada recientemente por DeGroot, Timothy Kiker, D Scott Cross, Thomas C. 2000: *A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership*, un meta-análisis en el que se evalúa la relación entre el estilo de dirección carismático y la efectividad de dirección, actuación y

⁴ Entre los programas de apoyo destacan: el sistema sinaloense de apertura rápida empresarial, el cual es un instrumento diseñado para gestionar los trámites para instalar y operar empresas en un solo lugar. El programa de hecho en Sinaloa que apoya el desarrollo y la comercialización de las empresas ya instaladas, y el programa de gestión empresarial que proporciona a los empresarios apoyo para la gestión de trámites, además de brindarles herramientas para operar con éxito. Entre los programas específicos para las micro, pequeñas y medianas empresas destacan: El Programa de capacitación y Modernización del Comercio Detallista (PROMODE), Servicios integrales de Consultoría, Diagnóstico y Apoyo que brinda el Crece, los talleres teórico-prácticos para incrementar la productividad que ofrece el Compite, etcétera. Asimismo es importante considerar que las universidades del Estado: Universidad Autónoma de Sinaloa, Universidad de Occidente, Tecnológico de Monterrey, y algunos centros de capacitación y desarrollo empresarial ofrecen constantemente programas de capacitación dirigidos a incrementar la eficiencia, productividad y competitividad de las empresas.

satisfacción, esfuerzo, y el compromiso de los subordinados. Señalando que las definiciones contemporáneas sugieren que la dirección carismática produce en los seguidores una internalización fuerte de los valores del líder y las metas de la organización, el compromiso moral a estos valores, y una tendencia de los subordinados a trascender sus propios intereses por causa de la colectividad.

También se encontró la investigación realizada por Martensen y Dahlgaard⁵ (1999). Un estudio que muestra que la innovación y la mejora continua son base en la habilidad de la compañía para ser creativa y aprender. Analizan cómo el desarrollo del producto y la dirección de la innovación pueden integrarse con la dirección de calidad y excelencia del negocio, para funcionar se requiere liderazgo y estrategias excelentes que crean la dirección de la innovación y el aprendizaje de la organización.

Otro ejemplo se encuentra en el estudio realizado por Munduate, *et al.*, 1999, el cual se refiere a los modelos de estilos en la dirección del conflicto y efectividad, identificando diferentes modelos para dirigir el conflicto y su efectividad en la aplicación. Asimismo, la investigación de Ruhnke, *et al.*, 1999, el cual muestra que en la cima del modelo jerárquico el papel del gerente técnico es guiar y facilitar el desarrollo de nuevos conocimientos, productos o procesos. El artículo cita algunas de las habilidades funcionales y competencias de conocimiento común a los trabajos de algunos gerentes técnicos.

Existen otras investigaciones, las cuales sin embargo, no se han orientado a investigar a propietarios de pequeñas empresas industriales exitosas; a identificar cuáles son las características y cualidades que conforman su personalidad de líder y las prácticas de su gestión que han influido en el logro del éxito de su empresa en un ambiente de incertidumbre y crisis económica nacional. Pero sobre todo, no se han enfocado a investigar personas comunes que con base en el trabajo y esfuerzo su

⁵ Artículo "Integrating business excellence and innovation management: Developing vision, blueprint and strategy for innovation in creative and learning organizations" obtenido del servidor Web dialog.

empresa ha dejado de ser una empresa familiar y se han convertido en pequeñas empresas que dan trabajo a un número cada vez mayor de personas; el mercado de sus productos es cada vez más grande y además lo han hecho en un ambiente de crisis e incertidumbre; de igual manera, no se ha investigado su arribo a posiciones de responsabilidad, las formas en las cuales interpretan y expresan sus tareas a cumplir y el crecimiento personal que puede haber influido en su éxito.

Es clara la necesidad de realizar investigación científica que permita guiar a la organización en forma productiva hacia el futuro. El reto que se presenta es tener empresas eficientes, que aprovechen al máximo los recursos con que cuentan. Por lo que el presente estudio cualitativo comprende las historias de vida de dos personas, propietarios y responsables de la dirección de pequeñas empresas industriales exitosas, de ellos, uno tiene preparación profesional y el otro no, esto ha permitido contrastarlos y a través del análisis de los datos establecer las diferencias y lo que tienen en común que les permite ser exitosos.

Se consideró el éxito de las organizaciones investigadas tomando en cuenta que han mantenido un crecimiento constante a pesar de la globalización y la crisis económica que enfrentó México en el año de 1994. Este crecimiento se manifiesta en incrementos en los volúmenes de compra, los volúmenes de producción y venta, de personal, las instalaciones, o aumento en el equipo.

La tarea propuesta no es sencilla porque como lo señalan Crozier y Friedberg (1990), los comportamientos humanos han sido y seguirán siendo complejos y permanecerán lejos del modelo simplista de una coordinación mecánica o de un determinismo simple. Por lo que es necesario estar conscientes de que comprender al individuo es complicado, y tomar en cuenta que su personalidad está conformada por un conjunto de características físicas, psíquicas y culturales que pueden ser heredadas genéticamente y por la tradición cultural o pueden ser adquiridos por la influencia del medio ambiente interno y externo a la organización; lo que hace a cada individuo diferente o único.

Es necesario precisar que no obstante que con este estudio no se pretende generalizar un determinado perfil para todos aquellos pequeños empresarios que deseen tener éxito, éste si puede proveer al lector de información sobre la formación personal y profesional, así como de las características personales, las prácticas de gestión implementadas y la personalidad que poseen dos hombres en los desafíos diarios de su experiencia como empresarios.

El planteamiento del problema ha influido en el establecimiento de las siguientes preguntas, objetivos e hipótesis que guían y dan sustento a esta investigación.

3.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Pregunta principal

¿Cómo el proceso de formación personal y profesional del propietario de la pequeña empresa industrial sinaloense ha determinado las características y cualidades que conforman su personalidad de líder y le han permitido el establecimiento de prácticas de gestión que influyen en el logro del éxito de su organización a pesar de estar inmersas en un ambiente de incertidumbre y crisis económica provocada en gran medida por la globalización de los mercados y los cambios de gobierno?

3.2.2. Preguntas secundarias

1. ¿Cuáles son las características que definen como exitosas a las pequeñas empresas industriales investigadas?
2. ¿Cómo ha sido el proceso de formación personal y profesional del propietario de la pequeña empresa industrial sinaloense que le ha permitido convertirse en un líder de éxito?

3. ¿Cuáles son las características y cualidades personales que definen el estilo de liderazgo que despliega el propietario de la pequeña empresa industrial exitosa sinaloense?
4. ¿Cuáles han sido las prácticas de gestión que han implementado los propietarios de las pequeñas empresas industriales investigadas que han influido en el logro del éxito de su organización?

3.3. OBJETIVOS

3.3.1. Objetivo general

Conocer el proceso de formación personal y profesional del propietario de la pequeña empresa industrial sinaloense y las características y cualidades que conforman su personalidad de líder, así como, identificar las prácticas de gestión implementadas, para determinar qué ha influido en el logro del éxito de su organización, mediante la construcción de historias de vida a dos empresarios sinaloenses a partir de conocer y analizar lo que hacen, cómo lo hacen y lo que se requiere para hacerlo bien.

3.3.2. Objetivos específicos

1. Determinar las características específicas que definen como organizaciones exitosas a las dos pequeñas empresas industriales investigadas.
2. Conocer el proceso de formación personal y profesional de los propietarios de las pequeñas empresas industriales sinaloense investigadas y comprobar si éste ha influido en el logro del éxito de su organización.
3. Conocer las características y cualidades que conforman la personalidad de los pequeños empresarios industriales exitosos investigados e identificar el estilo de liderazgo que emplean para determinar si éste ha influido en el éxito de sus organizaciones.

4. Conocer las prácticas de gestión de los propietarios de las pequeñas empresas industriales investigadas e identificar cuáles han influido en el logro del éxito de su organización.

3.4. HIPÓTESIS

3.4.1. Hipótesis general

El proceso de formación personal y profesional del pequeño empresario industrial sinaloense determina las características y cualidades que conforman la personalidad y capacidad empresarial del líder, indispensables para la implementación de prácticas de gestión que influyen favorablemente en el éxito de su organización.

3.4.2. Hipótesis específicas

1. El líder de la pequeña empresa industrial exitosa influye favorablemente en el crecimiento constante en ventas, número de empleados, e infraestructura de su organización incluso en ambientes de incertidumbre y crisis económica.
2. El proceso de formación personal y profesional de los propietarios de la pequeña empresa industrial sinaloenses investigadas ha influido favorablemente en el éxito de su organización.
3. Las características y cualidades que conforman la personalidad del propietario de la pequeña empresa industrial exitosa influyen en la definición del estilo de liderazgo que emplea para dirigir a sus subordinados al cumplimiento de las metas de la organización.
4. Para lograr el éxito de su organización el líder de la pequeña empresa industrial exitosa es innovador, aprende de sus experiencias, asume riesgos moderados y tiene confianza en sí mismo.

3.5. MÉTODO

Cuando se tiene definido un problema de interés no solo personal, sino que además éste tiene un impacto social, surge la inquietud de cómo enfocarlo en la búsqueda de las respuestas a nuestros supuestos, intereses y propósitos que nos indican la importancia del objeto de estudio y las posibles maneras de abordarlo. Esto es, elegir un método que nos permita efectuar la investigación. Aquí resulta conveniente hacer las siguientes preguntas ¿qué tipo de método es conveniente emplear en la investigación? ¿el método debe ser cuantitativo o cualitativo? Por lo que fue necesario realizar el siguiente análisis.

El método de estudio cuantitativo se recomienda cuando el estudio a realizar es objetivo y sus variables están estructuradas de tal manera que a una muestra al azar se le aplican preguntas cerradas para la recolección de los datos, mismos que se analizarán y cuantificarán a través de herramientas estadísticas; mientras que los métodos cualitativos de investigación son aconsejables en las ciencias sociales cuando el objeto de estudio es subjetivo, es decir, un fenómeno de la vida social, el cuál para su comprensión requerimos recoger datos descriptivos <<las palabras y conductas de las personas sometidas a la investigación>> con el recurso metodológico de observación participativa, entrevistas a profundidad, análisis textual y transcripciones. El término cualitativo sugiere una búsqueda del entendimiento de una realidad mediante un proceso interpretativo que trata de penetrar en el mundo personal de los sujetos, y busca la objetivación en el ámbito de los significados (Taylor y Bogdan, 1987).

Indiscutiblemente, las diferencias entre el enfoque cuantitativo y cualitativo van más allá de la selección de métodos a escoger y están enraizadas en caminos fundamentalmente diferentes de “conocer la realidad” (Mejía y Sandoval, 1999). La investigación cualitativa se dirige a través de un intenso y/o prolongado contacto con un campo o situación de vida. Estas situaciones son típicamente "triviales" o

normales, abstraídas de la vida cotidiana de individuos, grupos, sociedades, y organizaciones (Miles y Huberman, 1994).

A pesar de que los enfoques cualitativos y cuantitativos se consideran con frecuencia mutuamente excluyentes, en realidad puede haber mucho traslape. Los datos cualitativos (por ejemplo, respuestas a preguntas abiertas) pueden analizarse cualitativamente buscando los temas comunes o la construcción de modelos de pensamiento acerca de un tema particular, o pueden analizarse cuantitativamente convirtiendo textos (entrevistas, notas de observación, etc.) a códigos numéricos. De la misma manera, datos cuantitativos (por ejemplo, respuestas a encuestas de preguntas cerradas, representadas numéricamente) pueden analizarse estadísticamente o utilizarse con el propósito de interpretar tendencias o correlaciones (Mejía y Sandoval, 1999). No obstante, es necesario señalar que en la práctica algunos investigadores se han percatado de que sus estudios y entendimientos pueden fortalecerse y ampliarse con diseños que combinan ambos métodos.

Esta investigación es de tipo cualitativo, debido a que las variables a utilizar comprenden las de comportamiento, personalidad y actitud de los líderes; es decir, el lado subjetivo de su vida social a través de una perspectiva sistémica e integral (holística) que busca obtener datos descriptivos de las personas objeto de estudio. Denzin y Lincoln citado por Simon y Cassell (2000), señalan que la investigación cualitativa es un método de multi-enfoque, que involucra un acercamiento interpretativo a su objeto de estudio. Esto significa que investigadores cualitativos estudian las cosas en sus escenas naturales, intentando dar sentido de, o interpretando los fenómenos en términos de los significados que las personas tienen.

Para realizar este estudio en el que se buscó conocer las características del líder de la pequeña empresa industrial exitosa, se definió el problema de investigación, los objetivos de este estudio, así como los elementos contextuales

que lo conforman a partir de una exhaustiva búsqueda a la teoría de la organización, consultando la bibliografía, documentos, algunos servidores web, etc., en los que se refieren las principales investigaciones sobre el área o áreas cercanas, autores, enfoques y métodos e instrumentos empleados tanto para la recolección como para el análisis de la información, conclusiones e interpretaciones teóricas a que llegaron, y otros elementos de importancia que permitieron precisar las principales dimensiones congruentes con la pregunta principal de esta investigación.

Las dimensiones de organizaciones exitosas y de liderazgo se consideran fundamentales para estudiar al líder de la pequeña empresa industrial exitosa sinaloense y se determinaron mediante el análisis a los enfoques teóricos de las relaciones humanas, las nuevas relaciones humanas, de comportamiento humano y de contingencia de la teoría de la organización, mismas que proporcionan el soporte a esta investigación.

3.5.1. La tradición de historia de vida

La *historia de vida*⁶ se emplea de acuerdo con Angrosino (1994), cuando un solo individuo necesita ser estudiado como sugerido por la literatura o cuando ese individuo puede iluminar un problema específico, como el problema de desafiarse intelectualmente. Asimismo cuando el investigador tiene la necesidad de estudiar a este individuo particular, alguien que ilustra un problema, alguien que ha tenido una carrera distinguida, alguien en el reflector nacional, o alguien que vive una vida ordinaria (Creswell, 1998). Como en el caso del pequeño empresario industrial exitoso sinaloense, alguien que ha tenido una carrera distinguida y es triunfador a pesar de los problemas de su entorno.

⁶ La historia de vida es un tipo de entrevista a profundidad en la que el investigador trata de aprehender las experiencias destacadas de la vida de una persona y las definiciones que esa persona aplica a tales experiencias. A través del testimonio oral el investigador obtiene información del ámbito personal, relatos de vida sobre sus experiencias e informaciones testimoniales sobre algunos acontecimientos y periodos de tiempo en su vida particular que acontecieron en

El propósito en una historia de vida es examinar la trayectoria de una sola persona, a partir de lo que dice él mismo, su familia y las personas relacionadas directamente con él. No obstante, esta investigación se enfoca en la historia de vida de dos propietarios de pequeñas empresas industriales exitosas: un empresario que tiene estudios profesionales y otro no, porque mediante el análisis de las historias de vida se pretende identificar las diferencias y lo que tienen en común y les ha permitido ser exitosos. La historia de vida permitió identificar las características y cualidades que conforman la personalidad de los entrevistados, y las prácticas de gestión que han influido en el éxito de sus organizaciones, a partir del relato detallado de sus acciones y experiencias como sujeto social. En la que él, como sujeto informante, a través del testimonio, el relato, la narración, el recuerdo, la memoria, el olvido, la vivencia, etc., parece un constructor de su mundo. Sin embargo, fue necesario estar consciente que algunos de los testimonios aluden a un yo ideal y no necesariamente reflejan una situación verídica (Mejía y Sandoval, 1999), en parte porque los estilos empleados en la recolección de los datos son clasificados como elementos subjetivos de difícil manejo científico.

Por lo anterior, fue necesario tomar en cuenta lo que señalan Taylor y Bogdan (1987), no aceptar sin sentido crítico la validez de las respuestas otorgadas por los informantes, debido a que es posible que exista discrepancia entre lo que dicen y lo que realmente hacen, y por otro lado; las personas dicen y hacen cosas diferentes en distintas situaciones. Por ello se contrastó la información proporcionada por los empresarios, con la información proporcionada por los subordinados y algunos familiares que trabajan en la organización.

La tradición cualitativa de historia de vida permitió conocer el proceso de formación personal y profesional del propietario de la pequeña empresa industrial sinaloense e identificar las características y cualidades que conforman la personalidad de líder y que les ha permitido lograr el éxito de su organización a dos

determinados espacios y contextos histórico socio-culturales, los cuales son siempre matizados por los sentidos y experiencias personales del propio entrevistado (Galindo, 1998).

empresarios sinaloenses a partir de determinar lo que hacen, cómo lo hacen y lo que requieren para hacerlo bien.

3.6. RECOLECCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE LOS DATOS

De acuerdo con Taylor y Bogdan (1987), en la fase de recolección y almacenamiento de los datos se identificaron tres etapas: la primera relacionada con el establecimiento del *rapport*, es decir, para lograr el acceso al campo de estudio se necesita establecer relaciones abiertas con los participantes, buscando que se sientan cómodos para que no nos vean como intrusos. La segunda es cuando se establecen estrategias y tácticas de campo que permitan estar en el lugar y momento que se genera la información y la tercera etapa involucra el registro de los datos en forma de notas de campo escritas, tomando en cuenta que no siempre se puede tomar nota o grabar en el momento preciso y que las observaciones son útiles sólo en la medida en que pueden ser recordadas y registradas.

3.6.1. Establecimiento del *rapport*

Plummen (1983) señala que para realizar un estudio biográfico se necesita encontrar un individuo para estudiarlo, un individuo que sea accesible para proporcionar información y distintivo por sus logros y ordinariez o alguien que vierte la luz en un fenómeno específico o del problema que está siendo explorado y además agrega que el escenario ideal para la investigación es aquel en el cual el observador logra fácil acceso, establece una buena relación con los informantes y recoge datos directamente relacionados con el estudio (Creswell, 1998).

Lograr el acceso y establecer el *rapport* con las personas que participan como informantes en el trabajo empírico no fue nada fácil, por un lado se tiene que son personas muy ocupadas y por lo regular su tiempo es limitado y por otro son

personas que no desean involucrarse porque tienen desconfianza sobre el manejo que se dará a la información; debido a ello no aceptan rápidamente.

Es necesario señalar que fue muy difícil ponerse en contacto con dos empresarios que estuvieran dispuestos a ser parte de este trabajo. Cuando inicié la búsqueda de las personas que formarían parte de esta investigación, me acerqué de manera personal y sin recomendación alguna a pequeñas empresas en las que, a simple vista, se percibe su crecimiento en cuanto a infraestructura, personal y número de clientes. No obstante que en algunas pequeñas empresas se establecieron formalmente fechas para la primera entrevista, ésta no se concretó e incluso algunas veces las secretarías utilizaban diversos pretextos para negar al propietario.

Las personas que forman parte de esta investigación son propietarios de empresas que están en el ramo de la industria de alimentos y se estableció contacto con ellos a través de recomendaciones. El licenciado Elías Gutiérrez propietario de Productos Oasis, S.A. de C.V. fue recomendado por el licenciado Cuahutémoc Celaya, compañero maestro de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, quien otorga asesorías a pequeñas empresas de la localidad y por su parte el señor Benjamín Guzmán, propietario de Panificadora la Única fue recomendado por la señora Elvia Elenes Gerente de CANACINTRA.

La primera entrevista fue fundamental para obtener el consentimiento de los propietarios de la pequeña empresa industrial exitosa a participar en este estudio; así como para el establecimiento del *rapport*, para lo cual favoreció entre otras cosas, el manifestar lo siguiente:

- Darles a conocer el propósito central del estudio y los procedimientos que serían usados en la recolección de los datos

- Hacer comentarios que les proporcionaran confianza, como el derecho a proteger su anonimato, y su derecho a retirarse voluntariamente del estudio en cualquier momento.
- La promesa de entregarles los resultados del estudio.

Lo anterior fue muy importante para el establecimiento de buenas relaciones, debido a que para la elaboración de las historias de vida se considera necesario realizar estancias en las organizaciones investigadas. Lograr el acceso a la organización fue muy elemental para la recolección de la información de los informantes primarios y secundarios a través de las entrevistas a profundidad y la observación ordinaria-pasiva.

Es importante mencionar que a pesar de los problemas que se enfrentaron para contactar a estos dos empresarios, el esfuerzo realizado se vio recompensado por la elocuencia, amabilidad, disponibilidad y sobre todo, por el interés que mostraron desde el principio para participar en este estudio.

3.6.2. Recolección de los datos

Para la historia de vida, se utilizó como recomienda Creswell (1998), principalmente la entrevista a profundidad⁷ y de forma secundaria la observación pasiva y la revisión documental. La observación en esta investigación fue ordinaria-pasiva, es decir se estuvo en el lugar donde se generaron los datos, pero únicamente como espectador, sin embargo, permitió conocer el contexto en el que se desarrollan las personas entrevistadas y comprender mejor su lenguaje.

⁷ Por entrevista a profundidad se entiende los reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras, por lo que para obtener conocimientos sobre la vida social, los científicos sociales emplean en gran medida los relatos verbales. El instrumento de la investigación no es un formulario de entrevista, sino el propio investigador y el rol que asume implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas (Taylor y Bogdan, 1987).

La información se obtuvo del informante primario, los propietarios de las empresas, y de los informantes secundarios, los subordinados y los familiares de los empresarios que trabajan en la organización, de tal forma que permitió triangular la información proporcionada por las fuentes. Se tomó en consideración lo que señala Creswell (1998), respecto a que la historia de vida no contempla la totalidad de eventos y facetas que componen la vida de un sujeto, sino que se concibe como el conjunto de información del sujeto a propósito de un evento o eventos que el propio investigador identifica como importantes. Para asegurar que los temas claves fueran explorados a profundidad se incitó a los entrevistados a extenderse en sus respuestas y teorizar sobre su vida, utilizándose las siguientes guías de entrevistas:

Temas clave utilizados en las entrevistas con los empresarios

1. Relaciones familiares.
2. Escolaridad.
3. Trabajo voluntario.
4. Los amigos.
5. El concepto de sí mismo:
 - Prioridades.
 - Distribución de su tiempo.
6. Las metas.
7. Los éxitos/logros.
8. Las tensiones/fracasos.
9. Empleos:
 - Puestos.
 - Función/responsabilidad.
10. El ser empresario:
 - Responsabilidad con los clientes.
 - Responsabilidad con la comunidad.
 - Análisis de problemas.
 - Cómo aprovecha oportunidades.

Relación con los subordinados.

Mecanismos de decisión.

Forma de gestionar.

Estilo de mandar.

Filosofía de la empresa.

Preguntas utilizadas con los subordinados

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando y en qué puestos?
2. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación?
3. ¿Conoce lo que la empresa espera de usted?
4. ¿Conoce las reglas que tiene que cumplir?
5. ¿Cuando se presentan problemas laborales cómo los resuelve?
6. ¿Ha tenido oportunidad de proponer mejoras para su puesto?
7. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo de la empresa?
8. ¿Cómo considera su relación con el propietario de la empresa?
9. ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?

Preguntas utilizadas con los familiares (Esposa e hijos trabajadores)

1. ¿Qué admiras del propietario?
2. ¿Cómo es su relación con el propietario? Como empleados y como familia.
3. ¿Cuando existen diferencias cómo las resuelven?
4. ¿Cómo consideras el trato del propietario con los empleados?
5. ¿Algo por lo que consideras se recordará al propietario?
6. ¿El propietario le ha brindado todas las oportunidades, está haciendo lo que quiere?
7. ¿Cuáles son las satisfacciones que le ha brindado esta empresa?
8. ¿Cómo toman las decisiones?
9. ¿Qué hace cuándo no se siente capaz de tomar una decisión, aunque sea de su área?
10. ¿Cómo es su relación con los empleados?

La guía de la entrevista sirvió solamente para recordar qué preguntas hacer sobre los diversos temas, misma que se revisó y amplió a medida que se avanzó en las entrevistas. Se efectuaron alrededor de 25 visitas a cada pequeña empresa industrial en los periodos comprendidos del 8 de mayo al 13 de junio, del 28 de junio al 3 de agosto, y del 20 de septiembre al 18 de diciembre del 2002, en las cuales se permanecía en la empresa por espacios de tres a cinco horas. Tiempo en el cual se obtuvieron 25 horas de grabación, se realizó registro de las observaciones, de igual manera se examinó información documental relacionada con la organización investigada.

Para registrar la observación pasiva se empleó un diario de campo, y el registro de los sucesos se realizó inmediatamente después de que ocurrieron, para evitar el riesgo de distorsionar la información o que se olvidaran datos valiosos. Para la obtención de la información en las entrevistas a profundidad se utilizó la grabadora, por lo que se consideró necesario transcribir la información, lo cual permitió analizarla y clasificarla por categorías. Las categorías identificadas están relacionadas con el proceso de formación personal y profesional del propietario; el origen y evolución de la empresa, y las prácticas de gestión implementadas en producción y comercialización, los recursos humanos y las estrategias y políticas de desarrollo de la organización.

3.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Taylor y Bogdan (1987) señalan que el análisis de datos, implica ciertas etapas diferenciadas. La primera es una fase de descubrimiento en progreso: identificar temas y desarrollar conceptos y propuestas. La segunda fase, propiamente se produce cuando los datos ya han sido recogidos, incluye la codificación de los datos y el refinamiento de la comprensión del tema de estudio. En la fase final es cuando el investigador trata de relativizar sus descubrimientos, es decir, de comprender los datos en el contexto en que fueron recogidos.

No obstante que el análisis e interpretación de los datos es una actividad en la cual debemos concentrarnos con mayor intensidad al final de la investigación, en la historia de vida la recolección y el análisis de los datos son actividades que van de la mano. Para el manejo de los datos, y para evitar hacer interpretaciones subjetivas, sin evidencia, surgidas de la mera intuición como lo señalan Mejía y Sandoval (1999), se incluyeron todos los datos recabados en las entrevistas a profundidad y en la observación pasiva. Este proceso implicó la sistematización de los datos a partir de clasificar, categorizar, organizar y estructurar de manera adecuada y metódica todos los datos recabados, lo cual facilitó hacer el análisis e interpretación más objetivos.

Lo anterior se hizo necesario porque a través de las entrevistas a profundidad, se sigue la pista a temas generales que se consideran útiles a nuestro estudio, mismas que propician respuestas muy amplias de los entrevistados, y aunque se tiene el cuidado de centrar las preguntas en algunos momentos de la entrevista las respuestas se extienden y se tocan otros temas. Por lo que a la par con la recolección de los datos fue necesario realizar transcripciones y leer y releer las notas de campo, buscando huecos de información, codificando y desarrollando las condiciones para comenzar a dar sentido a éstos. La lectura de los datos tuvo el propósito de relacionarlos con las preguntas de investigación, y los objetivos e hipótesis planteados.

El proceso de codificación incluyó la reunión y análisis de todas las notas de campo, las transcripciones, y los documentos recogidos en la etapa inicial del trabajo empírico. Posteriormente se procedió a identificar y separar los datos respecto a las principales etapas, los principales acontecimientos y las principales experiencias de la vida de las personas investigadas. Convirtiéndose así cada etapa o categoría en un capítulo o sección, buscando las relaciones lógicas en las categorías con el propósito de dar coherencia y significado a la historia de vida de dos personas que han logrado el éxito de su pequeña empresa industrial.

La historia de vida contiene una descripción de los acontecimientos y experiencias importantes de la vida de una persona o alguna parte principal de ella, en las propias palabras del protagonista, de tal manera que mediante el análisis de la información se ha buscado compaginar los relatos en forma coherente a través de la narración, mostrando los sentimientos, modos de ver y perspectivas de la persona. El análisis permitió construir una especie de matriz como lo recomienda Galindo (1998) y Creswell (1998) separando los datos de su experiencia individual, de manera cronológica, lo cual marca los momentos de cambio, de crisis, y de transición de su vida personal; misma que se organizó en ámbitos de la experiencia; origen familiar, comunitaria, laboral, profesional, empresarial, etc., considerando la información, evidencias y los testimonios provenientes de las entrevistas con los subordinados, y los familiares que trabajan en la organización, así como los documentos que fueron consultados desde el inicio del trabajo empírico.

Las categorías encontradas mediante el análisis corresponden al proceso de formación personal y profesional del propietario; el origen y evolución de la empresa; las prácticas de su gestión en relación a los procesos de producción y comercialización, los recursos humanos y las estrategias y políticas implementadas; así como la referente a la personalidad del empresario, todas ellas consideradas importantes por su influencia en el éxito de la organización. Después que se identificaron las principales categorías y relaciones lógicas de los datos, se encontró que no todos los datos recogidos se ajustan a las categorías y que incluso en algunas de ellas hubo necesidad de ampliarlos, mediante entrevistas adicionales.

Creswell (1998), recomienda para el análisis de datos cualitativos, sobre todo cuando se trata de base de datos especialmente grandes, por ejemplo cuando el trabajo empírico comprende de 20-30 entrevistas extensas como en el caso de las historias de vida, la utilización de programas computacionales como el NUD-IST y el diagrama de árbol, los cuales se han diseñado para satisfacer mayormente las necesidades de un enfoque que de otros; sin embargo, como no se tuvo acceso a

ellos, la clasificación y codificación de los datos obtenidos se realizó de manera práctica.

Pero como la investigación no se agota en el registro de la realidad. Los datos no “hablan”, se les hace hablar, fue necesario interpretarla. La interpretación es el resultado del diálogo entre los supuestos teórico-metodológicos del investigador con la realidad observada. Mejía y Sandoval (1999), señalan que en una investigación operan tres tipos de texto: un primer texto, fruto a su vez de la intertextualidad que el autor establece con otros autores, en el que se explicitan los conceptos, las categorías, la comprensión de la realidad; un segundo texto es el que corresponde a lo que “respondió” la realidad investigada, interrogada de una manera particular, y un tercer texto es la interrelación de las dos anteriores.

El modo en que uno interpreta sus datos depende de los supuestos teóricos que ha asumido durante la etapa de análisis intensivo de la investigación que nos lleva a buscar perspectivas, significados y definiciones sociales. El análisis y tratamiento de las entrevistas se realizó desde las perspectivas EMIC y ETIC. La primera identifica la manera como el mundo es concebido, sentido y construido por los entrevistados dentro de un tiempo y espacio concreto; mientras que la versión ETIC es la manera como ese mundo es percibido, sentido y construido por el observador o entrevistador, los cuales se influyen e interrelacionan en la construcción de un cuerpo de conocimiento que da respuesta a diversos problemas sociales.

Como en esta investigación se incluyen dos historias de vida primero se realizó el análisis e interpretación vertical de las categorías que conforman cada una de ellas con relación al marco teórico, y posteriormente el análisis se efectuó de manera transversal; esto es, analizar una a una las categorías entre las dos historias de vida con el propósito de compararlas y elaborar las conclusiones del estudio en relación al líder de la pequeña empresa industrial exitosa sinaloense.

CAPÍTULO 4

HISTORIA DE VIDA

**LICENCIADO
ELÍAS GUTIÉRREZ PELAYO**

4. HISTORIA DE VIDA

La primer historia de vida se centra en el licenciado Elías Gutiérrez Pelayo propietario de la empresa Productos Oasis, S.A. de C.V. organización que se dedica a la producción y comercialización de bebidas y otros productos comestibles en el municipio de Culiacán, Sinaloa.

4.1. EL PROCESO DE FORMACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL

El licenciado Elías Gutiérrez nació el 20 de julio de 1947, en el rancho el Angelín que pertenece al municipio de Villa de Purificación, del estado de Jalisco. Es el quinto hijo de seis hermanos y tenía diez años cuando a insistencia de su madre se trasladaron a Villa de Purificación y pudo iniciar su primaria, no obstante él ya sabia leer y escribir, debido a que su padre se preocupó por llevar maestros de otros lugares para que en su casa les enseñaran a leer y escribir. La relación familiar la recuerda con cariño, menciona que fue una época muy bonita en la que sus padres insistieron en fomentar el compañerismo y el respeto entre los hermanos. Refiere que a pesar de que sus padres no fueron a la escuela y que incluso su padre nunca lleo a escribir su nombre, le enseñaron algunas de las siguientes cosas:

“A mis padres les aprendí entre otras cosas lo que es el respeto, la importancia del trabajo, el amor al prójimo, así como a tenerle mucho respeto a la naturaleza. Mi padre era un hombre de campo; pero un hombre que entendía el campo, él cortaba madera y sabia cuándo cortarla y por qué cortarla, no tumbaba un árbol nomás por cortarlo”.

“Mi madre, un tanto contraria al campo, ella era más comerciante; pero siempre hacía las cosas bien; ella decía que cuando se saca ventaja de un negocio se debe reinvertir y que cuando eres parejo, cuando eres justo, te abunda. También me decía, puedes recibir más de lo que das, que de lo que haces”.

El licenciado Gutiérrez comenta que le gusta el campo, el ganado, puesto que ahí nació, pero que después de largas jornadas de trabajo, llegando enlodado y mojado por el sudor o la lluvia a su casa, sentía que eso no era lo que él quería para su futuro, además, veía que en la ciudad las personas andaban mejor vestidas, trabajando en la sombra, y comiendo a sus horas. Por lo que, cuando su madre insiste para que continúe estudiando, deja su pueblo y se traslada a Autlán, Jalisco, con el propósito de estudiar y ser autosuficiente, porque no contaba con el apoyo de su padre. Es ahí donde se emplea en un restaurante trabajando de mesero y cocinero para pagar sus estudios; después, cuando termina sus estudios en la escuela de comercio, trabaja primero en un banco y posteriormente en Teléfonos de México, de su experiencia en Bancomer comenta:

“En Bancomer, entré primeramente de cajero ambulante, y de ahí me pasaron a ayudante de cobranzas. Cuando salió de vacaciones el encargado de cobranzas, me quedé en su lugar y tuve mucho contacto con la secretaria de la gerencia porque estábamos muy juntos. Además, como tenía más velocidad que ella en la máquina de escribir, con mucha frecuencia le ayudaba o checaba la redacción. Cuando terminan las vacaciones del encargado de cobranza, ella me propone para que la supla cuando le dan vacaciones. El gerente aceptó, y desde ahí estuve en todos los departamentos, eso me ayudó a tener una visión muy amplia de lo que era el banco. Al presentarse esta situación, me empezaron a jalar de otras sucursales”.

Agrega que cuando se encontraba trabajando en el Banco en Autlán, Jalisco, el gerente de Telmex le propuso que se fuera a trabajar como su auxiliar porque en tres meses se iba a Chilpancingo y él se quedaría en la gerencia. Esto no sucedió, porque el jefe inmediato de quien lo invitó, llevó a otro gerente, una persona de su confianza que tenía en Colima. Eso lo hizo sentir decepción y cuando hace entrega del departamento, comenta con el gerente de área que se cambió a Telmex porque le ofrecieron una gerencia, y sólo quiere saber si tiene posibilidades de lograrlo y en cuánto tiempo. El gerente de área le contesta: no lo conozco y no sé de sus capacidades, pero si de veras quiere una gerencia necesito que se venga a Colima, explicando que:

“Pasaron como dos meses, ya estaba muy desmoralizado. Para colmo, la persona que se quedó con la gerencia, sabía muy poco de una sucursal, le tenía que enseñar. Un buen día como a las 6 de la tarde, me habló el gerente de Colima, y me dijo preséntese mañana a las 8:00 horas, traiga un par de cambios de ropa. A las 8:00 de la mañana antes que él llegara ya lo estaba esperando, me pasó y dijo tengo antecedentes de que usted en el banco, hizo un papel muy rápido y muy bueno; estaba bien informado”.

El gerente de Telmex en Colima le dió la comisión de ir a Tamazula, Jalisco para que acomodara 300 contratos de líneas telefónicas que tenían como cuatro años atoradas. Él llega a Tamazula el lunes y para el jueves todavía no vendía una sola línea, y comenta que tuvo la suerte de pasar por el Sindicato de Cañeros y de ofrecerle al Secretario General del Sindicato una línea telefónica, quien le dijo:

“Que bueno que vienes, queremos una línea para el departamento, pero también hay unos compañeros que quieren, ¿porque no vienes a la sesión a las 4 de la tarde?. Cuando llegué a la sesión, el secretario me invita a pasar, me presenta y me deja el micrófono; jamás en mi vida había hablado por micrófono, por lo que no sabía si soplar o hablar. Total, nervioso, asustado, les di la información y dejé solicitudes en la oficina para que los interesados pasaran a dejar sus datos. Al otro día, paso con la secretaria y me tiene cerca de 200 solicitudes, ese mismo día hice como 80 contratos; para el sábado había terminado de contratar las 300 líneas; quedando gente que quería línea y tenía que decirles: no hay, no hay. Mi jefe no creía. Creo que tuve mucha suerte, y como dice un amigo que está en Alcohólicos Anónimos: “la suerte es presencia anónima de Dios”. A él le pedía superarme porque en ese tiempo se me atravesó el destino y ya estaba casado y esperando mi primer hijo”.

Cuando sucede lo de la contratación de las 300 líneas telefónicas, el gerente, le pregunta ¿deveras quiere una gerencia?, y él contesta: por eso estoy aquí. Entonces le plantea otro reto; –durante 25 años Colima estuvo en los primeros cinco lugares en cobranza, ahora tenemos cinco años del veinteavo lugar en adelante,

quiero que baje la cobranza a los primeros cinco lugares, y ese día que reciba el reporte, me comprometo a conseguirle una gerencia, comentando que:

“Estaba feliz porque ya tenía una esperanza, y cuando llego al departamento de cobranza me dicen los compañeros y se empiezan a reír de mí, –te garantizo que te dijo que durante 25 años estuvo en los primeros lugares y esto y lo otro, todo igual como lo había dicho el gerente. Mira, lo mismo me prometió a mí, a éste, al otro, y a todos. Les dije, ¿y que no se puede bajar la cobranza?, y me dijeron no, no se puede”.

Desde esa mañana, el licenciado Gutiérrez platicó con el contador, una persona que conocía por teléfono desde Autlán y que había tenido muy buena disposición con él. Le pregunta si le interesa bajar la cobranza y si está dispuesto a ayudarlo, se comprometen y le pide gente nueva para el área de cobranzas, gente que no conozca de cobros y que nunca hayan estado en ese departamento. Le asigna tres muchachos; incluso uno de ellos muy inteligente, pero con facha de hippie: lentes oscuros, camisa rayada, pelo largo. El contador le dijo: está pesado. Contestando el licenciado Gutiérrez, es lo mismo que en la sucursal de Autlán, nomás que aquí es en grande. Explicandolo de la siguiente manera:

“Lo primero que hice fue pedir que quitaran al personal que estaba en cobranzas, a los que les habían ofrecido el mismo reto; porque ya se estaban riendo de mí y me iban a hacer la vida imposible. Cuando me asignan a los muchachos, platiqué con ellos mucho, les dije: quiero que me ayuden, si me dan lo que me ofrecen, estén seguros de que los jalo, pero necesito que me apoyen. Sí como no, todos se comprometieron. Empezamos, y a los tres meses ocupamos el primer lugar a nivel nacional. Vino el director de servicios comerciales, el subdirector de servicios a clientes, otras ocho o diez gentes, a felicitar al gerente. Pero el gerente no sabía de qué se trataba, porque se había ido de vacaciones y para cuando llega toda la gente, el contador que estaba supliendo al gerente, no tuvo oportunidad de decirle que venía gente de México a felicitarnos y a entregar un reconocimiento a la sucursal por pasar en cobranzas del veinteavo lugar al primero en menos de tres meses”.

En la tarde, después de festejar, el gerente de Telmex en Colima le dijo al licenciado Gutiérrez: usted cumplió, yo también voy a cumplir. Como a los dos días le dijo: preséntese en Manzanillo a cubrir las vacaciones de la gerencia. Al llegar se encuentra con ciertos problemas que resuelve satisfactoriamente y de ahí se va a otra oficina y a otra, estuvo en muchas sucursales durante dos años supliendo las vacaciones de las gerencias de Los Mochis, Guasave, Guamúchil, Culiacán, Navolato, Mazatlán, Tuxpan, Acaponeta, Tepic, Puerto Vallarta, Guadalajara; en sucursales internas, Colima, Cd. Guzmán, Tecoman, Manzanillo, Autlán, Monterrey, Hermosillo; Zamora, La Piedad, Mérida. Siempre acompañado de la familia, excepto cuando duraba pocos días. Para él estas suplencias fueron muy importantes y refiere que:

“Fue una experiencia enorme la que adquirí supliendo las vacaciones de gerencia. Además de que no olvidaba que mi reto personal era seguir preparándome, por eso cuando entré a Teléfonos, ya estando en Colima, inicié la secundaria, haciéndola como podía. Estudié la nocturna y les dije a los maestros: no sé si pueda venir a las clases, pero sí me voy a presentar a los exámenes y si no, pues los presento extemporáneos. Así terminé la secundaria en Colima y luego la preparatoria en ciudad Guzmán, Jalisco”.

“Estaba de Gerente cuando terminé la preparatoria. Pero recuerdo que para entrar a la gerencia de titular, no para suplir vacaciones, me hicieron una prueba especial; me habló el gerente de Guadalajara y dijo que me esperaba en Sayula en una central de Telmex. Él me citó a las diez de la mañana y a las ocho de la mañana estaba yo ahí. Pasó el tiempo, eran las cinco de la tarde y ahí estaba; cuando decidí retirarme, se me ocurrió lavar el carro, a eso de las seis de la tarde escuché que tocaban la puerta y al asomarme, veo que es el gerente de Guadalajara. Quihubo me dijo: ¿qué está haciendo?, le conteste: aquí lavando el carro y esperándolo, usted me dijo que lo esperara. Me dijo: le digo una cosa, sabía que aquí iba a estar; llegué temprano a Sayula pero quise ver lo que aguantaba. El gerente me dijo: lléveme a Guadalajara, y en su carro me fui a llevarlo. Llegamos a Guadalajara como a las 8:30 de la noche; ya en su casa me dijo: ¿le gustaría pasar a empleado de confianza de manera permanente? Si cómo no, le dije, es lo que más quiero. Bueno a partir del día de hoy

usted es empleado de confianza. Le dije: no me ha hecho la prueba. Él dijo: la prueba la pasó con creces tengo muchos elementos y lo que hizo hoy de no retirarse, es prueba suficiente; hábleme en la mañana para darle el número oficial. Así fue como pasé a titular, situación que no era lo normal”.

Estando el licenciado Gutiérrez como titular en Guadalajara, se presenta un problema con el gerente de Los Mochis, Sinaloa, andaba muy mal su oficina y como él había andado de apaga fuego lo mandaron allá. En Los Mochis, se encontró un problema de contratación de líneas. Había que contratar 700 líneas antes de diciembre y era septiembre y en lugar de llevar unas cuarenta, cincuenta o doscientos; llevaban menos de cien y fracción; de personas que habían dado de baja el servicio, o sea que había que contratar más de 800 líneas. Cuando llega a Los Mochis, Sinaloa le pregunta al gerente: ¿cuánto tienes de presupuesto para la contratación de líneas? y le contesta que \$1,000,000.00 y ¿cuánto has gastado?, le contesta: nada. El entrevistado le dijo, es para publicidad, ¿puedo disponer del dinero? y le contesta: tu sabrás.

“Llegué el día siete de septiembre y establecí una estrategia. Lo que hice, fue con la experiencia que traía de Colima, mi jefe era astuto en lo que se refería al servicio telefónico y en el área administrativa, le aprendí muchas cosas, él decía que también había aprendido de mí la agresividad con la que enfrentaba retos muy altos. Le preguntó al personal ¿cuál es el problema?, veo donde está la red, cuáles son las facilidades, veo qué se ha hecho, qué no se ha hecho. Cité a una rueda de prensa eso lo hacíamos en Colima, donde estaba presente la radio, prensa y televisión, les pagué un desayuno y les di la información. Para esta conferencia conté con la ayuda de un muchacho de la radio, me dijo: ¿qué quieres decir?; ¿qué quieres que te preguntemos?, el redactó las preguntas y prácticamente fue el grupo ACIR el que entrevistó, estando también la prensa y la Televisión (TV)”.

“Hablamos que había sólo 300 líneas, que no iba a ver más en todo el año, que daríamos facilidades, que no porque eran pocas se venderían sólo de contado, mencionamos qué áreas podrían contratar. De ahí nos fuimos a dos radiodifusoras, a la TV y pasamos por escrito a los periódicos lo de la entrevista. Eso fue el domingo,

para el lunes que llegué a la oficina, no le miento, vi mucha gente pero no pensé que fuera por las contrataciones. Llegué y la muchacha encargada de contratos me dice: Señor Elías ¿qué vamos a hacer con tanta gente?, le contesté: pues cobrarles. No, me dijo, vienen para la contratación de líneas telefónicas. ¡Qué qué?, ¿estás segura?, sí, segura. Inmediatamente pregunté ¿cuántos saben de contratos?, casi todos, me dijo. Les dije: acomoden los escritorios, puse a dos a dar presupuestos y los mandaban por número a los escritorios. Puse a toda la gente a contratar, les dije olvídense de cobranza, de reportes de seguro, etc., para atender a la gente. No había tantas órdenes de servicio para hacer los contratos, pedí a Guasave, Guamúchil, Culiacán, Mazatlán, Hermosillo, total en ocho días se contratan todas las líneas telefónicas. Después de eso, se pasa el reporte a Guadalajara y a México, y otra vez, ¿quién está en Los Mochis? También tenían problemas en cobranzas y este problema tardó un poco más pero lo resolvimos con muy buenos resultados”.

Estando el licenciado Gutiérrez en Los Mochis, al gerente de Culiacán lo mandan a Zacatecas y para suplirlo envían un gerente de Guadalajara. Llega a principios de octubre y había mas de mil líneas pendientes de contratar; él tenía poca experiencia, y sabía lo que el licenciado Gutiérrez había hecho en Los Mochis, lo felicita, y le pide que venga a Culiacán porque tenía un problema de contratación. Él le dice que no sabe si lo que hizo puede funcionar, pero que sí viene. Cuando llega a Culiacán, aplica un proyecto parecido al de Los Mochis y en un mes venden mil veinticinco líneas. Además de que:

“Viviendo en Culiacán, a finales de año asaltan al contador de la sucursal, se lo llevan como rehén, cuando lo sueltan es con el carro caminando y al caer se golpea un brazo, y como los fines de semana se mandan los reembolsos, y él estaba delicado, le dije a Paco: si quieres yo hago el reembolso. Él me dice, ¿tú sabes hacer el reembolso?, sí como no, en Colima estaba en una oficina principal. Me dice: haz lo que puedas, lo más importante es que salga, debemos cumplir, la otra semana veremos. Tenía mucha práctica para hacer el reembolso, y además algunas mañan que me permitían aventajar mucho, total que un reembolso en el que él se pasaba trabajando todo el día, lo hice en cuatro horas. Cuando se lo pasé a firma, me pregunta: ¿está bien?, si, fírmelo con confianza. Él tarda tres semanas más en

recuperarse del golpe, y esas tres semanas me encargué de los dos departamentos: El de contratos y el de cobranza. Cuando pasó todo, el gerente me felicitó y me dijo: no te vas a ir a Mochis, te quiero aquí en Culiacán”.

Desde que llega a la ciudad de Los Mochis, él entra a estudiar en la Universidad de Occidente, y cuando lo invitan a trabajar en Culiacán hace los trámites necesarios para continuar la licenciatura en la sede de la Universidad de Occidente en Culiacán. Se queda en contratos más de dos años, pero aunque había mucho trabajo, se sentía con muchos tiempos libres, por lo que le comenta al gerente: si me permites, leo primero la correspondencia, busco los antecedentes, hago la contestación y te la paso para que tú la analices, si ves que está correcta firmas, si crees que hay que modificarla, te será más fácil porque ya tienes todos los antecedentes. Le dijo: seguro, y lo hizo todo el tiempo mientras él estuvo, algunas veces le delegaba hasta la firma. Él siempre estaba dispuesto a hacer méritos, a cooperar y comenta que:

“A la par que continuaba con mis estudios y antes de terminar la licenciatura en Administración Pública, a Paco el gerente, lo cambian a Guadalajara y a mí me mandan a Guadalajara para hacer una evaluación para el puesto de gerente, en lugar de él. Cuando llego a la evaluación, le digo a mi jefe inmediato: señor Rincón, no me interesa Culiacán, quiero terminar mi carrera y regresar a Colima; pero, además de esas razones, yo sabía que Culiacán era la oficina número uno en problemas con el personal. Había ocasiones por ejemplo que la secretaria no cambiaba una cinta de la máquina de escribir porque no estaba escrito en su contrato, y si la cambiábamos nosotros, estábamos invadiendo materia de trabajo. Me contesta: tienes que hacer la evaluación. La evaluación la hicimos treinta y tantas gentes de diferentes lugares de la república, en la primera evaluación. En la segunda evaluación éramos como unos doce; la segunda vez creí honestamente que había reprobado, porque nos daban cuatro-cinco hojas con mas de noventa preguntas y nos daban cinco minutos para contestarlas. Ese tiempo no servía ni para leerlas. El criterio que estaban utilizando era, por decir algo, si contestaban veinte preguntas correctas ya sacaba buena calificación. Era una prueba de presión para ver la capacidad de respuesta de cada uno”.

Cuando el jefe administrativo de Guadalajara le comenta que aprobó el examen, el licenciado Gutiérrez le dice que no le interesa Culiacán, por lo que, el jefe administrativo le dice: Elías llevas un bonito record, ya eres gerente de una sucursal “A” en Los Mochis y para ello ocupas mínimo ser profesionista con cuatro años de ejercer, y muy deseable que tengas una maestría, tu no tienes ni título ¿qué alegas?; no lo convenció, pero por dentro le deja una incertidumbre enorme. Una semana más tarde viene su jefe de Guadalajara, y gente de Mazatlán, entre los que venía el gerente de región que estaba en Mazatlán, lo invitaron a comer y le dice el gerente de región: Elías, se tomó la decisión que tú te quedes como gerente en Culiacán; esta decisión se tomó desde la dirección, nosotros solamente te estamos informando, no sé si quieras comentar algo. El pregunta: ¿es en serio?. Le contestan: sí. Por lo que el responde: si ustedes tomaron la decisión, solamente les digo que le voy a echar los kilos y necesito su apoyo. De su experiencia como gerente en Culiacán comenta:

“Me quedo como gerente en Culiacán en el 82 y duré seis años en el puesto. Fue un récord, porque, máximo los gerentes duraban tres años en el puesto. En ese periodo, continúo con mis estudios de licenciado en Administración Publica. Afortunadamente en Culiacán no tenía problemas personales, porque había momentos que personal del sindicato, incluso el propio secretario general del sindicato muy discretamente me decía: jefe me da pena pero a las 12:00 vamos a parar, y tenía que pasar la información a México, había veces en que me acusaban de que le pasaba información al sindicato, porque no se explicaban que el sindicato me pasara información a mí. La verdad es que simplemente cumplía con mi trabajo, cuando tenía que ayudarlos, los ayudaba, cuando la cosa iba en serio, pues actuábamos en serio. Cuando se hacían actas de investigación, trataba de ayudarles de tal manera, que los trabajadores no salieran perjudicados”.

En 1987 se presentaron dos ciclones muy fuertes que terminaron prácticamente con la red Telmex en Culiacán, provocando que el público se sintiera inconforme con el servicio. Para tratar de mejorar la situación vino gente de México,

estuvieron todas las cámaras: Comercio, CANACINTRA, CANIRAC, centro empresarial, agricultores, los medios de comunicación, etc. De México traían inversiones, y una serie de cosas para calmar a la gente; pero el cliente estaba muy dolido y empezó a presionar, haciendo preguntas. La gente que venía de México contestaba desde el punto de vista administrativo y operativo y el licenciado Gutiérrez veía que no era lo que el público quería. Él consideraba que había manera de contestarles de acuerdo con el contrato; levantaba la mano y no le daban la palabra, hasta que un periodista le hace la pregunta directamente y la contesta con seguridad de acuerdo a lo legal. Al gerente le gustó la respuesta, le hacen otra pregunta y el mismo gerente se la dirige a él; explicando que:

“Al responder de acuerdo con el contrato en la cláusula tal, en el párrafo tal del inciso tal, no faltó quien dijera que sonaba demagogo, y otros, que era una respuesta recitada. Pero no, conocía perfectamente el contrato y en él se explican claramente las obligaciones de las partes. Por ejemplo, si Telmex no está dando el servicio, los clientes no tienen por qué pagarlo. Si hay un siniestro, Telmex puede no dar plazo para que esto se corrija, pero tiene la obligación de informar lo que está haciendo. Lo que pasó fue muy interesante, porque no formaba parte del *presidium* y las personas de México me felicitaron”.

Menciona que Telmex tiene tres áreas definidas que son: la administrativa, la operativa y la de servicio. Al área de servicio corresponde larga distancia y atención al público, mientras que el área operativa se relaciona con instalaciones y mantenimiento a la red. Pero, en 1987 los problemas continuaban, aun teniendo plenamente identificado que correspondían al servicio operativo. Por lo que comenta:

“Aquí prácticamente se inicia mi separación con Teléfonos de México. En julio de 1987 terminó mi carrera, me entregan la constancia y la fiesta iba a ser unos ocho días después. El día que me dieron la constancia de estudios profesionales, me dieron también la orden de que el jefe de planta exterior debía presentarse en Colima, la directora de tráfico en Tampico y yo debía presentarme en Zamora. Llego

a Zamora y estaba otro gerente, al que me dicen debo ayudar paralelamente hasta que hubiera donde mandarme a mí. Era una oficina que la llevaban muy bien, prácticamente no había problemas como para que estuvieran dos personas. De Zamora me mandaron a la Piedad, de la Piedad a Sahuayo; de Sahuayo me mandan otra vez a Zamora. Esto hace que decida separarme de Telmex y poner un negocio propio, que me permitiera estar con mi familia”.

Después de su renuncia a Telmex y antes de instalar su negocio, el licenciado Gutiérrez estuvo con su hermano que vive en Chicago. Estando en Chicago su sobrina visitaba posibles clientes de maquinas aspiradoras, lo invitó para que la acompañara porque tenía una cita para demostración, nos dice:

“Llegamos a la casa donde se iba hacer la demostración y cuando ella estaba dando la explicación de la máquina, varias veces sentí, por lo que las personas contestaban, que estaba perdiendo la oportunidad de cerrar la venta. Llegó el momento de que el señor de la casa le dijo: mi'ja yo estoy convencido, si la vendes de crédito, no se diga más ¿cuánto vale? y ella le decía ahorita le digo, déjeme terminar la demostración y seguía con la demostración, y otra vez el señor, ya señorita si me la puede dar de crédito me quedo con la aspiradora y ella seguía. Como a la tercera o cuarta vez le digo a mí sobrina, ¡oye Chuy! al señor le interesa la máquina, a lo mejor tiene prisa, ¿por que no le llenas la papelería y cuando se la entreguemos le explicamos a la señora como usarla? Termina la demostración y le dije: tuviste como cuatro o cinco veces antes de haber vendido la máquina, y estabas corriendo el riesgo de que no la comprara, porque hay veces que se da información que hace que una venta se caiga”.

La sobrina le pregunta ¿usted como sabe?, y él le contesta: sé de ventas, no de la máquina. Ella le pide que le enseñe, por lo que empieza a señalarle sus errores y a decirle qué diga y qué no, incluso le pide que la acompañe a otras demostraciones, para que le haga una seña cuando el cliente ya está dispuesto a hacer la operación de compra. Al ver el éxito que tenían con la venta de las aspiradoras, ella lo invita a que se integre a su trabajo y como a su sobrina le iba bien, se dijo, por qué no probar.

“Tomé capacitación para el manejo de la máquina, y como la persona que nos dio la capacitación no sabía nada de español, me fijaba en los movimientos que hacía. La capacitación duraba de lunes a sábado (seis días) y yo empecé el martes. Terminó la capacitación y me entregan mi equipo, mi hermano me prestó el carro, pero no conocía Chicago, entonces pregunto por un mapa. Encontré un mapa que te lleva de la mano, porque aunque las calles tienen nombre, también tienen un número. Las calles de oriente a poniente son pares y las calles de norte a sur son nones, los primeros dos dígitos es el número de la calle y los dos últimos es el número de la casa, así que a la semana ya conocía todo Chicago”.

El licenciado Gutiérrez llega el ocho de septiembre a Chicago y para el día quince del mismo mes, ya tenía su equipo para hacer demostraciones. Pero no obstante, que para el día último de septiembre todos sus compañeros traían mapas, les había enseñado cuáles eran las vías más rápidas y a hacer citas más confiables, diciéndoles por ejemplo, si les dicen una calle, pregunten entre qué calles está la casa, y cuáles son las vías principales para llegar más rápido; él no había vendido ni una sola máquina, por lo que se quería regresar. Lo comenta con su jefe y le dice: Elías espérate, ya he visto las demostraciones que estás haciendo. Él le contesta que no la hace en este negocio y que además no venía a esto, por lo que se va a regresar. El gerente le pide que le haga el favor de visitar a un cliente, y le contesta: está bien, pero si compra, no regreso a darle el equipo. Él le contesta: tú ve. De su visita con el cliente comenta:

“Este señor me hace pasar todas las pruebas habidas y por haber, si yo le decía que quitaba manchas, me decía: quítame esa mancha. Si le decía aromatiza, él decía: aromatiza aquí; así estuvo en todas las pruebas, duré como tres horas y pensaba: para que ni me la compre. Llegó un momento que me dijo: te voy a comprar cuatro máquinas. Aquí esta el cheque de la mía y vé con mi hija, si mi yerno no la quiere pagar, vienes, te la voy a pagar yo. Vas con mi hermano y así me dio tres referencias. Sabes, me dijo, me dejaste súper convencido del funcionamiento de la máquina. Vendí las otras tres, ellos me dieron otras recomendaciones, regresé con el señor y me dio más referencias. Del primero de septiembre al último de noviembre el

que vendiera treinta máquinas tenía derecho de ir a las Bahamas, viaje para dos personas. En ese mes de octubre vendí las 30 máquinas, me dieron reconocimiento. Con el jefe del grupo de ventas, nos pusimos de acuerdo para todos ir a las Bahamas, había veces que yo reportaba una o dos ventas a la semana y las otras las reportaba a través de los compañeros, fuimos la oficina que obtuvo más viajes a las Bahamas”.

El licenciado Gutiérrez sabe lo importante que es la atención al cliente y por lo tanto se adecuaba a los tiempos de ellos, obteniendo así además del primer lugar por el número de ventas, el primer lugar por la venta más tarde y el primer lugar por la venta más temprana. También obtuvo reconocimiento por la venta más lejos. Narrándolo así:

“Una vez tome una recomendación que estaba a 270 millas y como me comprometí a ir, me decían los compañeros: no vas a sacar ni los gastos. Pero yo le decía al cliente: está muy lejos, pero si me junta tres o cuatro familias yo le hago la demostración. Como regla de venta esto no está permitido porque alguien que no quiere o no puede, puede desmoralizar al que va a comprar. Pero, a mí me iba muy bien. La empresa tenía como política que si alguien vendía a la semana hasta tres máquinas le daban un pin con un huarachito y si vendía cuatro, le daban un pin con un brillantito, pero yo vendía 5 en un mismo día, me salía de los parámetros”.

Para mediados de diciembre, la nostalgia de la época navideña le recuerda que había renunciado a Telmex para estar con su esposa y sus hijos, por lo que decide regresarse, y aunque él hubiera tenido la oportunidad de obtener su residencia en Estados Unidos, porque su hermano estaba dispuesto a ayudarlo y en ese tiempo estaba la ley Simpson Rodino, decidió regresarse a México y relata:

“En ese tiempo valoré muchas cosas, es cierto que el inmigrado en Estados Unidos vive feliz. Pero los que ya probamos tantito la miel de nuestra casa por poquita que sea, sabemos que esto sí es miel no fregaderas! Son muchas las limitaciones que tiene el latino, por ejemplo, en la iglesia católica se separaban las misas de latinos y gringos; entré a restaurantes donde no me vendían; entraba a tiendas que con la

pura mirada te sacan y me preguntaba ¿esto es libertad? Aquí en México, por ejemplo, hay lugares donde se reservan el derecho de admisión porque te piden vestirte de determinada manera, pero te vistes y entras y allá no. Dicen que ya no hay racismo, no, hombre, hay muchísimo racismo, y muchas cosas más. No, yo no me quedo, quiero que mis hijos vengan de turistas, no a trabajar”.

Tuvo la oportunidad de traerse la distribución de la maquina aspiradora en México, pero no lo hizo porque incurría otra vez en lo mismo, tenía que moverse con su familia para el Distrito Federal, Monterrey o Guadalajara y ya no quería andar de un lado a otro. Después se da cuenta que si hubiese actuado más inteligentemente, actualmente fuera residente en ambos países y tal vez tuviera esa gran oportunidad para sus hijos, comenta que:

“Tardé cinco años en regresar a Estados Unidos, cuando volví vi que a algunos paisanos les había ido muy bien y a otros no; creo que a los que les fue bien fue porque lo primero que hicieron fue ponerse al corriente con el inglés; eso es muy importante, yo en Chicago fui a la universidad a estudiar inglés, eran grupos de quince personas que hablaban diferentes idiomas, yo era el único que hablaba español y el maestro sólo hablaba inglés, en esos tres meses le puedo decir que aprendí a hablar el inglés entre un setenta u ochenta por ciento, aprendí también ortografía. Estoy seguro que aprendiendo inglés y con la experiencia que llevas, uno puede colarse a una buena área, incluso al área de comercio”.

A la pregunta ¿El ser empleado influyó en su formación?, el licenciado Gutiérrez responde: definitivamente influyó en mi formación, porque en el banco aprendí a trabajar respetando lo que no es mío, y en una empresa si no sabes respetar lo que no es tuyo, si gastas más de lo que puedes gastar ...te la comes. Señalando el fax de su oficina, dice: este fax, es de la empresa, no lo siento mío; al automóvil personal no le voy a echar gasolina de la empresa, sino de mi sueldo; yo vivo de las utilidades de la empresa no de la empresa misma.

Comenta que en teléfonos aprendió que si se quiere se puede avanzar, que uno puede fijarse metas y crecer y crecer. Él entra a Telmex como secretario y en menos de seis años ocupó diferentes puestos.

“Entré como secretario, mi jefe era un gerente de zona, y él tenía un jefe que era gerente comercial de área y a su vez él tenía un jefe que era gerente de área. En seis años de secretario pase a ocupar un puesto arriba del gerente de área, brinque tres jefes. Lo que pasa es que tenía la suerte de que yo encontraba un departamento, lo dominaba y empezaba a buscar el que sigue y lo dominaba y empezaba a buscar el que sigue, quería hacer carrera en la empresa, siento que los ascensos no eran regalados, porque iba demostrando a cada paso que podía cumplir con esos objetivos”.

Respecto a su experiencia como subordinado en dos grandes empresas comenta que:

“No hay cosa más cómoda que ser empleado, recuerdo que en Teléfonos de México si había devaluaciones, si había paros, si había huelgas, si había ciclones, si había lo que hubiera, nuestro cheque llegaba completito. Se puede uno preocupar del trabajo pero menos del ingreso y eso es una comodidad muy buena; pero nada más que ese ingreso tiene una limitante, sólo te ajusta para una cosa y no puedes pensar en más hagas lo que hagas, o mejor dicho hagas tu mejor esfuerzo o no lo hagas, si cumples con tu trabajo mediana o muy bien el cheque llega. Pero como propietario de la empresa yo siento que se tiene una ventaja muy grande, llegas hasta donde tú quieres. Como empleado yo tenía un coche bueno, del año, pero no había manera de comprar otro. Según yo, no lo ocupaba, pero la verdad es que llega uno a nivel y cree que hasta ahí es la situación. Ahora afortunadamente, en nuestra familia somos cinco y todos tenemos carro, en la empresa hay veinte unidades; además, cuando era empleado, no tenía casa propia en Culiacán a pesar de haber sido seis años gerente de Telmex, tenía en los Mochis, la cual vendí para iniciar el negocio. Pero, ahora tengo donde vivo y dos más, que han salido de la empresa”.

“Me parece mucho más fácil crecer como propietario, que crecer como empleado, porque la limitante es uno, es hasta donde uno quiere llegar, claro, nunca va uno a decir: ahora sí llegué hasta donde me imaginaba, porque cada vez tiene uno la necesidad de tener un reto mayor y de avanzar más lejos. Definitivamente yo considero que es una bendición para mí, le pedí a Dios que no me fuera a dejar, que me diera tantito para dar de comer a mi familia, porque me iba a sentir muy mal al reunirme con ellos y que no salieran las cosas bien. Nada más que como él es tan grande, le pedí que me diera lo que agarrara con tres deditos pero con semejantes dedotes, ya sabrá lo que él me dio”.

4.2. EL ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa Productos Oasis, S.A. de C.V. nace como empresa familiar en Culiacán, Sinaloa en agosto de 1988, el licenciado Gutiérrez comenta que:

“La idea de tener un negocio propio surge cuando mis hijos empezaron a crecer y no tenía tiempo de atenderlos, debido a que el puesto que tenía en Teléfonos de México absorbía demasiado tiempo, algunas veces salía de mi casa a las siete de la mañana y regresaba a las doce de la noche, incluso los domingos tenía guardias escalonadas, además de que con frecuencia salíamos de una ciudad y nos íbamos a otra y a otra. Entonces supe, por un lado que no estaba con ellos y por otro, me preguntaba ¿qué les voy a enseñar?”

“Cuando renuncié a Teléfonos de México, tenía buen puesto, era Gerente Comercial de Área, contaba con 17 años de antigüedad y muy buena trayectoria, Sin embargo, ya tenía unos tres o cuatro años muy inquieto, porque veía que después de la secundaria de mis hijos, y sobre todo en la carrera ya no podría moverme con facilidad”.

El licenciado Gutiérrez explica, quien tiene cierta experiencia en negocios, puede pensarlo más, enfocarlo más, antes de instalar una empresa; pero en su caso él buscaba estar con la familia y enseñarles a trabajar, más que el crecer como empresa.

“La verdad es que como estaba no podía enseñarles a trabajar, y ahora he buscado inculcarles que en lugar de enfocarse en buscar empleo, que mejor generen empleos para otros, que se conviertan más en contribuyentes que en derechohabientes. No es que diga que ser empleado sea malo, creo que para mí fue una gran experiencia, pienso que si hay la combinación es mejor, porque como empleado se sabe ser subordinado y a veces se puede ser un poco soberbio cuando no fuiste empleado”.

Con anterioridad había pensado en otro tipo de negocios, incluso en una refaccionaria, pero finalmente tenía como un año decidido a que el negocio sería la producción y comercialización del refresco de lechuguilla.¹

“Empecé con una idea con la cual pensé que me iba a comer el mundo, de un bocado. Conocí la lechuguilla en Jalisco, mi tierra y es un producto que tiene cierta demanda; pero es un lugar frío, no hace calor, entonces dije, este producto donde hace tanto calor (Culiacán) va a tener un éxito enorme”.

Cuando inició la producción de la lechuguilla pensó que se había equivocado de negocio, porque el producto no tenía la demanda que esperaba; esto debido a que no era un producto conocido en la localidad, y por lo tanto el negocio avanzó poco a poco. Afortunadamente para finales de 1990 se habían contratado ocho empleados y es el año de 1991 el cual el licenciado Gutiérrez considera que la empresa alcanza el éxito total; logró tener más de sesenta empleados y una venta de 150 000 piezas por día.

Sin embargo, a medida que la empresa empezó a tener éxito, la competencia también dio inicio; en 1990 había tres empresas y a mediados de 1991 se encontraban establecidas 36 marcas diferentes, de las cuales solamente ocho estaban registradas y el resto eran clandestinas, éstas trabajaban sin normas de

¹ La lechuguilla es una bebida elaborada a base de fermento de una variedad del maguey llamado comúnmente "*lechuguilla*" el cual le da su nombre a esta bebida.

higiene y calidad; a un precio menor pero su producto se deterioraba muy pronto, haciendo que la lechuguilla se desprestigiara. Mientras que Productos Oasis según refiere, para hacer grandes volúmenes y estar dentro de las normas establecidas por salubridad y la SECOFI el proceso ha sufrido cambios conforme a pasado el tiempo, comentando que:

“A principios de 1990, estando en la ciudad de Guadalajara un productor de envase me pregunta que si por qué no embotellaba la lechuguilla, y le expliqué que por la característica de fermentación que tiene el producto no se podía y que utilizábamos la bolsa porque da un poquito de si, entonces él me dijo ve al Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del estado de Jalisco, (CIATEJ, A.C.) para que te desarrollen una fórmula para envasar en botella”.

“En CIATEJ nosotros íbamos a ver la forma de embotellar la lechuguilla y sobre la marcha comentaron que ellos habían hecho unos estudios para que una empresa en Guadalajara hiciera bebidas de sabores y como la gente aquí nos sugería que hiciéramos lechuguilla de mango, de guayaba, etc., y eso no se puede, una cosa es la lechuguilla y otra los sabores; además viendo que en Culiacán estaba Tropicana que era prácticamente la principal empresa que manejaba producto de sabor sin gas, aprovechamos la experiencia de ellos quienes nos sugirieron hacer algunas fórmulas para bebidas de sabor; son fórmulas que están hechas al gusto regional, seleccionando materia prima, color, sabor, y a través de un contrato firmamos la exclusividad de la formula. Sin embargo, se hicieron ajustes locales de sabor y de conservadores de algunos productos en el Centro de Ciencias de Sinaloa, esto con el fin de adaptarse a los gustos de la región”.

Él comenta que CIATEJ desarrolló las fórmulas, y que después vino gente de Guadalajara a asesorarlos en los procesos, les hicieron las recomendaciones para la planta, especificando dónde debe ir acero inoxidable, y dónde puede no ir, aunque lo más recomendable es que todo sea de acero inoxidable. Asimismo, elaboró los diagramas de procesos del departamento de producción, definiendo los estándares de calidad y cantidad de los insumos a utilizar; los manuales de la organización y los análisis de puestos.

Explica que la lechuguilla tuvo una gran aceptación en el mercado en los años 1991-1992; fue enorme la venta registrada en esos años, pero que sin embargo para 1993-1994 su venta cayó a un ritmo normal. Cree que tal vez para que se diera ese *boom* en la lechuguilla, influyó la novedad, o a la manera en que se comercializaba ya que había personas que la compraban para venderla en los cruceros. Para analizar esta situación el Centro de Ciencias, y algunos particulares han hecho estudios, pero, él cree que fue muy notoria la novedad, y la novedad tuvo un ciclo que duró como año y medio. Actualmente es el chesko su producto principal. Expresa que el chesko llegó a dominar a la lechuguilla y considera que es porque se elabora en diez sabores diferentes.

La elaboración y comercialización de los productos refrescantes chesko y naranjada oasis inicia en 1992 debido a que los clientes demandaban productos de sabor. En 1994, la empresa Productos Oasis adquirió estabilidad en sus ventas; acaparando el cincuenta por ciento del mercado total y el otro cincuenta por ciento correspondía a la competencia. De las 36 empresas competidoras solamente quedaban ocho; de las cuales dos tuvieron problemas de endeudamiento, debido a la crisis económica por la que atravesaba el país, una de ellas era considerada su principal competencia, por lo que al desaparecer esas dos empresas aumentó la participación de Productos Oasis en el mercado de las bebidas. Sin embargo, el licenciado Gutiérrez señala que:

“Conforme iba pasando el tiempo nos dimos cuenta que nuestros productos tenían un ciclo de vida que era la temporada de calor, debido a que cuando no hacía calor se nos bajaban demasiado las ventas y mucha de nuestra gente, a veces nuestros principales vendedores, renunciaban porque no ganaban lo suficiente con nosotros. Eso nos hizo buscar productos alternos, para aprovechar la temporada cuando el calor baja. Productos que cuando la venta de refresco baja, sube la venta de éste, el cual cuando entra la temporada de calor, también baja su venta. En este caso fueron las galletas de cacahuete y otras golosinas que permitieron dar una especie de equilibrio a las ventas. Asimismo, debido a la introducción de la línea de golosinas

como son las galletas de cacahuete marinas, cacahuete salado y enchilado; además de la línea de chamoy en presentaciones con cacahuete y ciruela, de 1994 a la fecha Productos Oasis ha adquirido un sólido posicionamiento en el mercado, que ha ocasionado un volumen de ventas importante con una tendencia a la alza”.

El propietario de Productos Oasis, S.A. de C.V. explica que desde un principio y por desconocimiento de lo que involucraba el negocio, él trató de tener todo totalmente en regla y que de hecho el negocio inicia un mes después de tener todo autorizado.

“Nos preocupamos por leer e incluso continuamos leyendo sobre tratamientos de agua, conservación de alimentos. Asimismo, investigamos sobre equipos y productos que nos pueden convenir o no. Por ejemplo, cuando salió el ozono tuvimos cursos especiales, y ahí nos dimos cuenta que si pusiera ozono para la elaboración de productos cometería un error muy grande y por poco sucede de no habernos informado antes. El ozono decolora los productos, entonces en tres o cuatro días el producto estaría transparente. Pero, descubrir eso, es a base de irse documentando. En internet tenemos mucha información de proveedores, de fabricantes, pero los utilizamos más bien cuando nos enfocamos hacia productos que estamos empezando a introducir al mercado”.

En el crecimiento de la empresa, el licenciado Gutiérrez considera que su esposa e hijos han tenido una contribución muy importante. Su esposa es la señora Delfina Chávez y están casados desde 1971, tienen tres hijos, Alejandra quien es licenciada en Finanzas; Luz Edith, licenciada en Ciencias de la Comunicación, quien está casada y vive en Guadalajara y Cesar Elías quien es odontólogo. Comenta que con su esposa e hijos mantiene una relación basada en el respeto y la confianza y que en la educación de sus hijos, su esposa tuvo una intervención muy importante, porque su trabajo en Telmex le absorbía mucho tiempo. Respecto a la participación de sus hijos en la empresa comenta:

“Nora se encarga de lo administrativo del negocio, Cesar Elías está un poco separado porque puso su consultorio dental. Sin embargo, se presta para que en ratos nos ayude, porque le gusta y quiere ayudarnos principalmente en lo automotriz y publicidad. Luz Edith, prácticamente se separó cuando se fue a Guadalajara a estudiar, después se casó y se queda en Guadalajara, pero desde antes que se fuera nos ayuda principalmente en lo que es el diseño de todos los productos, la carátula de lo que es el producto, etcétera”.

4.3. LAS PRÁCTICAS DE SU GESTIÓN

4.3.1. Los procesos de producción y comercialización

El licenciado Gutiérrez expresa que iniciaron la producción de una manera muy sencilla, haciendo el producto como lo hacía el señor que le vendió la fórmula en El Grullo, Jalisco. Menciona que en El Grullo, el señor utilizaba envases y tapas de desecho, y cuando la Secretaría de Salubridad lo prohibió, utilizaron bolsas amarradas. Él tenía la idea de utilizar bolsas rotuladas, pero selladas como los “shampoocitos”, por lo que, en la ciudad de Guadalajara, buscó un proveedor que cumpliera sus especificaciones de diseño. Sobre el equipo que conforma la planta, comenta:

“Todo el equipo que usted ve aquí, (el que se utiliza para la elaboración y envasado de los productos), se hizo en la localidad de acuerdo a especificaciones. Lo único que mandamos hacer fueron tinacos, tarjas; pero, lo que son las instalaciones incluso de los filtros las hice yo”.

También señala que gran porcentaje del equipo que actualmente se emplea en la empresa es diseñado por él y fabricado por un herrero de la localidad de acuerdo a sus especificaciones. Explica que él ha asistido a exposiciones de maquinaria y equipo, pero que éste es muy costoso; por lo que se trae la idea, y la adecua a los materiales de acuerdo a sus necesidades. Además explica que las máquinas automáticas (de los proveedores) en temporada de calor no dan abasto

pues son muy lentas, al mismo tiempo comenta que son tan caras que en temporada baja tendría máquinas desocupadas con una inversión muy alta.

“El equipo que poseemos (seis máquinas) y personal con experiencia son capaces de hacer sesenta bolsas de cheskos por minuto, mientras que la máquina automática hace máximo treinta por minuto. La calidad de nuestros productos esta en función del gusto de nuestros clientes, y nuestra meta es alcanzar la calidad total del producto obteniendo cero defectos. En el departamento de producción tenemos unos avisos que dicen: “no recibo, no hago y no paso un producto defectuoso” esto es con el fin de que si una de las trabajadoras observa algo anormal en el producto no debe recibirlo, hacerle algo y mucho menos pasarlo. El trabajador tiene la autoridad para detener la producción de ese producto. Por ejemplo, si llegara producto con un color diferente, los que están abajo no lo sellan, hasta que se consiga el color”.

Son tres las trabajadoras que dominan todo el proceso del refresco y es porque tienen diez años en la empresa, explicando que no es por egoísmo, sino porque lo que se busca es que la persona se especialice antes de entrar a otra etapa del proceso. El producto sale al mercado, hasta que la persona que lo esta elaborando checa el color, olor, sabor de acuerdo a ciertos estándares establecidos por un laboratorio y de los cuales se lleva registro estadístico. Y respecto a ellos comenta que:

“Desde un principio realizábamos algunos registros, sobre todo de cuánto se producía; cuánto se vendía y de qué productos; insumos que se compraban; insumos que se utilizaban, etc., pero no habíamos conservado ese tipo de información. Los registros los tenemos a raíz de un curso que tomamos en el año del 95, cuando nos sorprendió la primera inspección que hicieron los de Salubridad; son 87 puntos que revisan y van desde, cada qué tanto se fumiga y aunque lo hiciéramos cada quince días no teníamos registros; igualmente cada cuánto le dan limpieza o mantenimiento a las máquinas, etc. Después viene la Secretaria del Trabajo y otra vez, ellos también requieren que se maneje una serie de información en cuanto a los accidentes, problemas que se presentan, etc., y el no guardar archivo de la información es un problema, porque cuando uno quiere mostrarlo, no está. Se trata

en lo posible de cumplir con todas las normas, pero las circunstancias nos han llevado a que en la evaluación que realizó la Secretaría de Salubridad en el año de 1999 cumplíamos con el 80.1 por ciento de las normas y el año 2001 cumplimos con el 87 por ciento”.

Respecto a las materias primas que utilizan para la elaboración de sus productos, señala que desgraciadamente tiene un solo proveedor para sus principales productos, la lechuguilla y refrescos de sabor que son el agua, el azúcar, plástico y energía eléctrica; comentando que en el caso del agua su proveedor es JAPAC, en el caso del azúcar el ingenio, en el caso de la electricidad la Comisión Federal de Electricidad y en el caso del plástico señala que como único proveedor de las empresas que lo transforman y distribuyen está Pemex, por lo que existe muy poca diferencia entre el precio de venta de un proveedor y otro, y por este motivo en la compra de los insumos se orienta más hacia la calidad que al precio.

En cuanto a la comercialización de los productos, el entrevistado explica que cuando se planea lanzar a la venta un producto es porque éste es novedoso o porque tiene cierta aceptación en el mercado, por lo que a través de los asesores contables elaboran proyectos que prueben la rentabilidad del producto, al respecto comenta que:

“Para llevar a la venta un nuevo producto, lo primero que hacemos es un estudio de mercado, para ver si conviene, buscamos junto con el área contable dónde está nuestro punto de equilibrio, buscamos también en cuánto tiempo lo podemos lograr, porque muchas veces ciertos productos no nacen con la demanda necesaria para mantenerse por sí solos”.

Con el propósito de introducir sus diferentes productos en el mercado la empresa Productos Oasis ha empleado diferentes medios para darlo a conocer, señalando que éstos se han seleccionado tomando en cuenta si es un producto conocido o desconocido en la localidad, así como la capacidad económica de la empresa. Al respecto explica:

“En el caso de la lechuguilla la única manera que teníamos era dar a degustar, debido a que se trataba de un producto totalmente nuevo, desconocido en la región y poco a poco empezamos a utilizar otros medios; una de las razones por la que iniciamos dando a degustar el producto, fue que no teníamos los recursos suficientes para anunciarnos en forma masiva en todos los medios. Pero conforme han salido otros nuevos productos que ya tienen competencia, como el caso del chesko que es refresco de sabor, empezamos directamente a hacer mercado. Para darnos a conocer, la empresa ha empleado carros de sonido, periódicos, televisión, volantes, publicidad en unidades móviles como son: camiones de pasajeros urbanos, en las propias camionetas de reparto y estamos utilizando cartulinas en los negocios que venden nuestro producto, sin embargo la base para su aceptación ha sido la degustación de todos los productos”.

En la empresa Productos Oasis se mantienen registros de ventas, los cuales se utilizan para hacer comparaciones sobre el comportamiento de la demanda así como las proyecciones de lo que esperan vender, señalando que:

“Tenemos algunos productos que compensan la curva de la demanda porque cuando unos bajan, otros suben, están hechos y pensados especialmente para eso, no estamos pensando como en un principio lo hacíamos, en sólo productos relacionados con bebidas. Así comparando lo que vendí en agosto del año pasado, será la proyección para agosto de este año, claro está, nuestro propósito es mejorarlo cada año y del año de 1998 a la fecha hemos logrado conservar la curva de crecimiento con un ligero ascenso”.

El área de ventas cuenta con 18 empleados entre vendedores y supervisores, además de dos personas que distribuyen el producto por comisión. El producto se comercializa a nivel local en los municipios de Salvador Alvarado, Badiraguato, Navolato, Culiacán y Elota. Señala que del refresco chesko se entregan aproximadamente de 20,000 a 25,000 unidades por día y al igual que el resto de los productos se comercializan únicamente en el ámbito local. En relación a los distribuidores comenta:

“Con los distribuidores está totalmente clara nuestra relación; de hecho no existe algún documento donde diga que tienen la obligación de comprar exclusivamente mi producto, a ellos les conviene porque les formo un paquete con todos los productos. Algunos de los distribuidores traen otros productos, por ejemplo, uno de ellos tiene el negocio de mata marranos y vende manteca y machaca junto a los productos de Productos Oasis. Yo sólo les digo, no vayan a querer vender bolis o galletas de cacahuete de otras marcas porque se va a bajar la venta. Les doy la distribución completa de un área, por decir, Guamúchil totalmente para un vendedor, siempre y cuando venda solamente productos que nosotros hacemos. Ha habido veces que dicen, que quieren traer de todas las marcas, entonces le digo, bueno también meto a otro vendedor”.

Comenta que en una ocasión cuando había alrededor de cuarenta distribuidores que vendían el refresco en los cruceros, se le presentó un problema con el IMSS y con el Ayuntamiento, porque ellos decían que eran sus empleados y tenía que registrarlos como tales. Él les dijo: ellos me compran yo les vendo, quiere decir que, si tengo un expendio de cerveza ¿dependo de la cervecería?, si compro azúcar para vender ¿es mi patrón el ingenio?, si compro cerveza y la vendo fuera del estadio Ángel Flores, ¿el problema es de la cervecería? Ellos dicen, eso es otra cosa y él les contesta, es lo mismo. La presidencia municipal decidió retirarlos decomisándoles el producto y las hieleras.

En relación a planes para expandir la comercialización de sus productos comenta que en cuanto a los refrescos, por lo pronto no se tiene planeado introducirse a otras áreas de la región, lo que están tratando, es cubrir más los espacios con que cuentan. Los planes de exportación están dirigidos a la galleta, porque tiene buen margen de utilidad, tiene muy buena aceptación, larga vida de anaquel y como es poco el peso del producto el traslado es muy barato, cualidades que favorecen el pensar en exportar.

“Un tiempo estuvimos exportando las galletas de cacahuete a través de un intermediario de Hermosillo, Sonora a quién se le entregaba el producto en Nogales, a un precio de treinta pesos y ellos lo vendían a setenta. Realmente él era el del negocio y nosotros éramos los del compromiso, porque todas las exigencias de parte del comprador en EUA teníamos que absorberlas nosotros como proveedores. Llegamos a realizar cinco envíos, uno de mil cajas, todavía no llegaba el muchacho de regreso, cuando me pidieron 1500, como a las dos semanas otras 1500 y dos semanas más mandamos 1750, pero en el quinto envío detuvieron en EUA 250 cajas para análisis, el resto se fueron al mercado. Ahí fue donde salió el problema de todo lo que no se cumplía, se habla de una toxina que se llama aflatoxina que todos los cereales la producen y que los americanos dicen que puede producir cáncer, no dicen lo produce.

Salubridad en México les dice que el maíz es el cereal que más produce esta toxina, pero ¿cuántas personas sabes que se hayan muerto por consumir tortillas? Eso los llevó a solicitar una investigación en la que los resultados fueron que el cacahuete está libre de esa toxina y que EUA por ser el principal productor de cacahuete, estableció esta barrera para proteger su producción; lo que ellos quieren es que se le compre el cacahuete, se regrese transformado y amparado con un certificado que ellos extienden.

Actualmente Productos Oasis, S.A., en coordinación con la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado (SDE) se encuentra en trámites para exportar la galleta de cacahuete. Un programa que promueve la Secretaría en el que busca que veinte empresas cumplan una serie de requisitos que les permita exportar sin intermediarios. Lo que pretende la SDE es establecer una oficina en EUA con una persona que comercialice de manera directa los productos de las empresas participantes por razón de una comisión razonable de acuerdo a lo que se facture.

“La SDE ha llevado la galleta de cacahuete a varias exposiciones, asimismo a través de amigos del club Rotario o de sus hijos cuando viajan en intercambios académicos las llevan como golosina, las dan a probar y han gustado. Las han probado personas

de Islandia, Japón, Alemania y Francia y siempre los comentarios han sido muy buenos”.

4.3.2. Los recursos humanos

En este momento la empresa Productos Oasis, S.A., cuenta con 33 empleados, además de las cinco personas de la familia; pero comenta que en temporada de frío, el número disminuye a quince y respecto a su personal el entrevistado explica que a la empresa llega gente con diferentes costumbres, y que definitivamente entre más crece el número de empleados en la empresa es más difícil mantener un buen ambiente de trabajo.

“Tal vez porque a la empresa le conviene, buscamos influir e inculcar los valores del trabajo, respeto, y disciplina a nuestro personal. Se pretende que la gente se acostumbre a lo que aquí se hace, por ejemplo, nosotros trabajamos con una capacitación que nos dio el Centro de Ciencias de Sinaloa que se llama 5S, en la que nos hablan de orden, limpieza, etc., de tal manera que cada empleado tiene la obligación de mantener su área limpia, y la mejor manera de mantener limpia un área limpia, es no ensuciándola. Llega un momento en el que se empieza a respetar al grado de que consciente no lo hace, lo hará inconsciente o lo hará de mala gana, con toda intención; pero, no porque no sabe o no entiende”.

El entrevistado explica qué cuando entra un nuevo empleado, por lo regular el mismo día le explican en qué consiste su trabajo y hacen un recorrido por la empresa donde le señalan sus obligaciones, lo que esperan que haga y lo importante que es el respeto dentro del área de trabajo. Se les indica que tienen que cumplir con ciertas normas como son no usar prendedores, collares, reloj, uñas largas y pintadas, etc. Aunque las normas se mantienen escritas en carteles, para que entiendan la importancia de su cumplimiento les muestra el documento de la Secretaria de Salubridad. Además, aclara que ocurre algunas veces que por razones de trabajo, el nuevo empleado entra directamente al puesto, pero que hace lo

posible para que en ese mismo día, o a más tardar en esa misma semana le expliquen sus derechos y obligaciones.

“Existen otras reglas, como son: no se permite tomar alimentos, escupir, toser, estornudar en ciertas áreas, no en todas, afortunadamente; pero sí están indicadas y más vale comunicarlas. No soy de las personas que cree que a base de llamar la atención se logra que el empleado haga las cosas correctamente, yo pienso que es más fácil enseñar y hacerles entender, en vez de castigar y llamarles la atención. A mis hijos les inculco que nunca dejemos un enemigo en un empleado y que aun por la falta que sea, nunca despidan a un empleado en la tarde, si tienes un problema déjalo para mañana, si lo vas a correr, pues córrelo, pero en la mañana, que él tenga la oportunidad de ir con algún amigo y platicarle. Su amigo le aconsejará y le dirá qué hacer, y si te va a demandar él tiene la oportunidad de hacerlo; y si no te va a demandar, pues no lo va hacer, pero si lo despides en la noche lo dejas que cree un odio hacia ti. Les digo: tienen que tener mucho coraje para sacar las cosas adelante, pero no te enojas; coraje y enojo no es lo mismo y el que se enoja pierde”.

Considera que hasta hoy no ha tenido un problema obrero patronal serio, porque la experiencia que adquirió como empleado le enseñó a pensar lo que se va a hacer antes de tomar una medida, ponerse en el lugar del otro, no llamarles la atención delante de sus compañeros, etcétera.

Respecto al turno de trabajo, el propietario de Productos Oasis señala que en el año de 1991, cuando se dio el *boom* de la lechuguilla en el que se alcanzaron ventas de aproximadamente 150,000 piezas de lechuguilla diarias, se contaba con tres turnos de trabajo, en la actualidad cuando se ha estabilizado la venta de los productos se cuenta con uno solo turno, el cual se trabaja con un horario corrido, el personal interno tiene un horario de 7:30 a 15:30 horas y cuenta con media hora para tomar alimento. El personal de ventas normalmente trabaja de 8:00 a 14:00 horas, con un tiempo prudente para que vayan a sus casas a comer. En relación al horario de trabajo los empleados señalan:

“Una de las ventajas que tengo en este trabajo es el horario, pues entro temprano y salgo temprano y el resto de la tarde es para mis hijos, descansamos los domingos y tenemos seguro social. Hay partes donde se trabaja todo el día y uno no le dedica tiempo a sus hijos, ni a su casa”.

“Trabajar corrido es una gran ventaja porque eso me permite pagar sólo dos camiones y de otra forma pagaría cuatro y me alcanzaría menos mi sueldo. Creo que por las mismas condiciones de horario no me cambio a otro lugar, al menos que se mejoren mucho mis prestaciones, porque aquí trabajo muy a gusto, no tengo problemas con mis compañeros ni con mi jefe”.

El empresario señala que aunque usa la autoridad cuando tiene que hacerlo, por lo general se propone que lo vean como un compañero de trabajo.

“Cuando me presento con ellos siempre les digo: me llamo Elías Gutiérrez Pelayo y si me dicen señor o si me dicen Elías o licenciado Elías no hay ningún problema. Me gusta convivir con ellos, normalmente a los hombres les hablo de tú, a todos y a las mujeres les hablo de usted pero por respeto”.

Expresa que busca ser justo con su personal en primer lugar con el trato que les da, y en segundo lugar otorgándoles el sueldo y prestaciones a las que tienen derecho, como el seguro social, el cual se les otorga a los empleados desde que entran a la empresa, explicando que:

“Nosotros no ofrecemos los mejores sueldos de la región pero, el salario es de acuerdo a las áreas de trabajo y pagamos dos salarios mínimos aun cuando recién entran. Desde que ingresan a la empresa les digo dos cosas, y sirven como incentivos para unos, sin que los otros se sientan, traten de aprender todo lo que hacen los demás, porque van a ganar lo mismo y es la razón por lo que deben hacer lo mismo. Les damos preferencias a los de mayor antigüedad en las horas extras y en situaciones especiales, pero en cuanto sueldo ganan lo mismo”.

4.3.3. Las estrategias y políticas implementadas

4.3.3.1. Misión y visión de Productos Oasis, S.A. de C.V.

A raíz de un curso que les otorgó el Centro de Ciencias de Sinaloa, se elaboró la misión y la visión de la empresa, textos de éstas se encuentran colocados en la pared de la sala donde se reúnen regularmente para análisis de problemas o para otorgar capacitación, explicando el licenciado Gutiérrez que fueron elaborados por ellos mismos y que se hace lo posible por que los empleados los interioricen.

La misión de Productos Oasis, S.A. de C.V., es:

Somos una empresa interesada en ofrecer productos alimenticios de la más alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Que busca de manera continua: el beneficio de todos sus integrantes, el ser aceptados por los consumidores, la mejora de sus procesos y el desarrollo de la entidad.

La visión es:

Desarrollar y consolidar nuevos productos de la mejor calidad para satisfacer la demanda de los clientes entregándolos en el momento que se requiere y a un precio adecuado. Para lo cual, nos comprometemos a:

- Desarrollar el recurso humano con la atención debida.
- Buscar que la empresa se desarrolle y crezca en armonía con la sociedad incrementando la confiabilidad en ella.

4.3.3.2. Aprendiendo de los grandes

El licenciado Gutiérrez siempre ha mostrado interés por conocer lo que hacen otras empresas, principalmente las grandes y ha tenido la oportunidad de visitar empresas como Coca-Cola, MASECA y JAPAC, comenta que son empresas de las cuales se puede aprender mucho. Por ejemplo:

“Coca-Cola maneja un producto similar al mío; pero por ejemplo en MASECA me quedé sorprendido de la calidad del proceso, y me di cuenta de que es totalmente falsa la idea de que usan también el olote; en JAPAC tienen dos factores que chocan totalmente, una es el área política, las cabezas, y otra el área sindical, debido a que estos últimos tienen muchos vicios, más que un espíritu de progreso. Y si a pesar de ello, han logrado introducir cambios para mejorar el servicio al cliente, no cabe duda que tienen doble mérito”.

“En las empresas grandes principalmente, todo está hecho y tienen gente pensando en cada cosa, hay ciertos cerebros a nivel empresa que están tomando y decidiendo los aumentos o incrementos de tarifas, lo que hay que hacer si las políticas cambian e incluso hasta los formatos traen el instructivo con toda una explicación para llenarlo. En una empresa que uno inicia, al principio no lo hace, pero conforme van interviniendo otras personas se necesita ir dejando ese tipo de información, se necesita contar con manuales y registros de lo que está sucediendo en la empresa. Creo que si yo no hubiera tomado ese curso que me dio la vida como empleado, hubiera sido más difícil conseguir ciertos lineamientos que orientan mi quehacer en la empresa”.

4.3.3.3. Capacitación permanente

El licenciado Gutiérrez manifiesta que siempre ha considerado que la preparación personal es muy importante para alcanzar las metas que se plantea, por lo que a lo largo de su vida ha aprovechado todas las oportunidades de capacitación que se le han presentado.

Explica que para hacerle frente a los retos que le representa ser empresario, a tomado diferentes cursos, uno de ellos, el de desarrollo empresarial fue dirigido a micros y pequeñas empresas y fue promovido por el Gobierno del estado y la Secretaría de Desarrollo Económico. Dicho curso abarcó temas como los tipos de autoridad, la cuestión financiera, la cuestión de mercado, lo que es el enfoque y lo que es la dispersión del negocio, entre otras cosas, en la que le señalaron que las

empresas grandes tienen departamentos especializados en cada área, pero que cuando se trata de una empresa familiar difícilmente se ve esto y que ese es el gran error de querer hacer de todo.

“Ese curso de desarrollo empresarial nos habló de que ubiquemos bien cuál es el papel que te gusta realmente, te gusta hacerla de dueño, te gusta hacerla de vendedor, te gusta hacerla de administrador de la empresa, te gusta hacerla de operario, de qué te gusta para que tú te dediques a eso y de ahí en adelante contacta a la gente, qué le hace que te caiga mal, pero que sepa lo que está haciendo, me acuerdo cuando se refirió al contador dijo: que le hace que tu contador en un momento dado desobedece tus órdenes porque tú ya le diste una línea a seguir. Tú le dijiste aquí no se le da dinero a nadie sin que te firme un vale y de repente tú le dices que te mande 5 000.00 pesos y él dice dile que me firme este papelito, oye pero si lo esta pidiendo el jefe, si pero dile que firme, usted dijo que a nadie y es a nadie. Porque es cuando vas a trabajar bien, porque tienes una persona que trabaja y hace las cosas como deben ser y eso es lo que hacemos. Cuando nosotros pensamos en crecer, adelante traemos a gente preparada”.

Actualmente está tomando un curso que promueve la Secretaria de Desarrollo Económico del Gobierno del estado que se llama empresarios en crecimiento, el cual es impartido por una empresa de Guadalajara.

“Es una empresa de formación de empresarios muy buena, lo hacen a uno analizar nuestros productos, enfocarlo a lo que queremos hacer, busca que exista una sinergia en lo que se está haciendo, y que se atienda cada cosa en la empresa como si fuera la única manera de ganar. Por ejemplo, hacen un desglose para tratar a cada negocio como si fuera el único y nos hacen ver que podemos ganar dinero. Cuando me preguntaron a mí cuantos negocios tenía, les dije que uno y la verdad es que si se busca ahorrar energía, el teléfono, la renta, la gasolina, las llantas, el aire acondicionado, o sea todo lo que se busque mejorar es un negocio que va en beneficio de la empresa, porque muchas veces se deja tanto en libertad, que los gastos se comen las utilidades de la empresa”.

Para la capacitación del personal, la empresa cuenta con una sala en la que algunas veces, regularmente los sábados de 7:00 a 8:30 hrs., se otorga capacitación a través de videos, conferencias o talleres impartidos por instituciones como el Centro de Ciencias, particulares, CANACINTRA, CANACO, CIMO, el Centro Empresarial, o por ellos mismos, utilizando rotafolio, proyector de acetatos, películas, etc. Es un lugar agradable y cómodo que está en la parte alta del edificio con vista a la calle, en él se tienen aproximadamente treinta sillas, un escritorio, un rotafolio, y un pintarrón, comenta:

“Nosotros hemos buscado siempre la capacitación nuestra, como responsable del timón del barco y otra es la capacitación de vendedores, supervisores y personal interno, no importa que hay personas que terminando el curso se van a otros lugares”.

“Aquí traemos desde un sacerdote, un agente de tránsito, un policía, un químico, o alguien que hable de procesos, control de calidad o de relaciones humanas. La variedad de los invitados, es porque todos nos sirven. Por ejemplo, hace poco chocaron a un muchacho él no hubiera tenido la culpa, pero traía aliento alcohólico, por eso pierde el golpe. Él sigue alegando que tránsito fue injusto, pero el reglamento es claro, y eso es lo que necesitamos que la gente entienda. Asimismo, estuvo aquí un químico quien le explicó al personal de producción que las normas no están hechas al azar, tienen alguna razón. Por ejemplo, el no usar aretes, reloj, uñas largas, etc., son indicaciones de la Secretaria de Salubridad que tenemos que cumplir y que aparte esa ley garantiza la calidad del producto”.

El propietario de Productos Oasis hace todo lo posible por otorgar capacitación a su personal. Sin embargo, la transición entre las temporadas de calor y no calor, provocan una gran rotación de personal que hace que los cursos se pierdan, explicando que:

“De los quince vendedores que actualmente tenemos, habrá unos cuatro o cinco que han tomado los cursos de ventas, todos los demás son nuevos. Buscamos darles cuando menos un curso específico al año a cada área. Por ejemplo, área de ventas o

área de producción y colectivos por lo menos dos más. Esto lo hacemos con la intención de que la gente se vaya sensibilizando; usted puede ver que estamos en horas de producción y a pesar de tener mucho movimiento con las cajas y el producto, tenemos orden y limpieza. En todas las empresas la limpieza es básica, pero en el área de producción y de ventas de una empresa alimenticia es indispensable. El personal sabe lo importante que es iniciar en un lugar de trabajo limpio, seguir limpio y terminar limpio”.

4.3.3.4. Conservación de inventarios mínimos

Al respecto el empresario comenta que:

“En la compra de los insumos nos orientamos más a la calidad que al precio. Siempre procuramos tener por precaución mínimo dos proveedores por producto y si la calidad es igual, le compramos al que nos da más barato el producto y al otro un poco menos. Si la diferencia en calidad existe, le compramos casi todo al que tiene más calidad y un poquito al otro, esto es con el fin de mantener la relación y estar preparados para imprevistos”.

Además comenta que mantener inventarios mínimos y aprovechar las condiciones de crédito de sus proveedores le permiten ahorrar. Explicando que:

“Por ejemplo en el plástico, me dan un mes de crédito, y procuro tener plástico para no más de veinte días. Quiere decir que trabajo con plástico que no he pagado, ahí puedo tener un ahorro. En el azúcar tenemos nomás siete días pero nosotros estamos comprando el azúcar cada tres días, para no tenerla almacenada y para estar trabajando con azúcar que todavía no hemos pagado. En los concentrados también tenemos veinte días y procuramos no tener un inventario mayor de quince días. Para cuando yo tengo que pagar es porque ya vendí el producto y ya me están surtiendo o ya me surtieron el próximo pedido. De tal suerte que más del noventa por ciento de la materia prima que utilizo, la obtenemos de esa manera, por eso manejamos un mínimo de materia prima”.

En el producto terminado también se mantiene un inventario mínimo, con existencia para dos días o un poco menos, porque se trata de aprovechar al máximo la caducidad del producto y ahorrar en el manejo de inventario.

“Por ejemplo, el producto que está en el área de recibo, es lo de mañana y lo que se está produciendo es lo de pasado, sólo faltan uno o dos sabores para completar lo del segundo día. Elaboramos el producto no en función de la vida del anaquel; porque puedo hacer el producto hoy para toda la semana; pero, que caso tiene forzar la producción un día y pararla el resto de la semana. Lo que buscamos al tener producto para casi dos días es resolver imprevistos, por ejemplo cuando los vendedores se regresen a mitad de su ruta porque se les acabó el producto”.

4.3.3.5. Diferenciación de los productos y reducción de costos

Señala que es importante mantener una línea de productos comestibles diversa que cubra los diferentes ciclos de la demanda, de tal manera que le permita mantener ventas constantes durante todo el año, en la medida que esto se logra se asegura la situación laboral de sus empleados. Menciona que aunque busca diferenciar sus productos de los de la competencia a través de la presentación, del tamaño o del precio; la empresa se enfoca en la calidad de los mismos para posesionarse del mercado, la clave principal para una empresa que elabora productos está en sus procesos por lo que para disminuir los costos busca eficientarlos, y para conseguirlo solicita el apoyo de sus empleados.

“Buscando el beneficio en los costos, hago que mis empleados piensen en cuántos negocios tiene la empresa. Les digo, ¿puedo hacer negocio con la energía eléctrica? Me dicen, creo que sí, ¿cómo? Apagando los focos que no se ocupen, utilizar los aires acondicionados cuando se esté trabajando en ese lugar, que caso tendría tenerlos prendidos si no hay nadie, en la noche dejar encendidas sólo las luces indispensables. Asimismo, los hago pensar en el resto de los insumos: agua, colorantes, azúcar, plásticos, etc. En el área administrativa también se pueden disminuir costos, por ejemplo, con los impuestos puedo hacer negocio pagándolos a tiempo, a destiempo tengo que pagar intereses. Además, puedo hacer negocio con

mi proveedor de plástico, buscando un mejor precio, o un flete más barato. A los vendedores les digo, no se consideren vendedores de un producto, a cada producto denle la misma atención, como si fuera el único que llevaran. Esta es la estrategia que utilizamos, ver a la empresa como un conjunto de negocios desde el comprar, producir, hasta el vender.

El licenciado Gutiérrez está consciente que para reducir los costos de producción no puede contar con que sus proveedores reduzcan los precios de venta de los insumos que utiliza, y aunque obviamente no puede descuidar nada, él comenta que:

“El ahorro principal está en lo que podemos hacer dentro de la empresa, más que en buscar o ver si damos más caro o si nos dan el precio más bajo los proveedores, aunque obviamente todo se tiene que cuidar, no podemos descuidar nada. Lo que podemos hacer es buscar ahorrar energía eléctrica; no desperdiciar agua, otros insumos o el mismo producto”.

4.3.3.6. Innovación de los procesos

Desde que inició operaciones la organización Productos Oasis, S.A. de C.V., su propietario señala que utilizaron la bolsa rotulada para envasar las lechuguilla, explicando que fueron los primeros en hacerlo en el ámbito local y nacional. Además expresa que si no puede vender las cantidades de producto que él quiere y que si además para establecer el precio del producto tiene que tomar en cuenta al segmento de mercado al que va dirigido y a la competencia; lo que tiene que mejorar es el proceso, señalando que:

“El proceso es lo que puedo manejar a mi antojo y puedo encontrar muchas maneras de abaratar los costos”.

Explica por ejemplo, que al principio utilizaban para hacer la galleta de cacahuate un horno en el que la galleta se rompía al salir, y que además era

lentísimo, podían hacer cuarenta cajas entre siete gentes al día, por lo que buscó la forma de perfeccionarlo, con el actual horno seis personas pueden hacer 200 cajas. Comentando que:

“Lo que el horno nuevo estaba pidiendo para trabajar normal era imposible que una persona de forma manual lo hiciera. Por lo que diseñamos un dosificador que le decimos pulpo porque tiene patitas, una persona manualmente de una manera muy cansada en una hora podía hacer unas 300 galletas más o menos y con el dosificador que hicimos se hacen fácil 1200 galletas por hora, la diferencia es enorme”.

Explica que algunos de los problemas que se han presentado en los procesos de producción, así como la necesidad de incrementar el volumen de producción, han propiciado la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas, haciendo innovaciones a los productos y los procesos. Por lo que ha realizado visitas a exposiciones y distribuidores de maquinaria y equipo en las ciudades de México, Querétaro, Cuautla, Guadalajara, Monterrey, Aguascalientes, y de esos lugares se ha traído la idea para adecuarla a sus necesidades, explicando que si la empresa hubiera tenido el dinero suficiente no habría dudado en comprarla. Aclarando que anteriormente él no había visto ningún dosificador, pero que tenía la idea, la cual comentó con un señor que trabaja la herrería, para su construcción. Señala como ejemplo que la modificación del horno para galletas se concibió porque:

“Las características de la galleta no permitieron que utilizáramos el horno para hacer pan, hicimos muchas pruebas y no nos funcionó, pero nos dimos cuenta que un horno con banda, como los hornos de tortillería, nos podría ser útil. Créame que encontré lo que quería en una exposición: la maquinaria venía de Italia de acero inoxidable, controlado por computadora, etc., nada más que costaba 750,000.00 dólares y el horno que nosotros hicimos costo solamente 120,000.00 pesos. Ese horno me dio la idea de lo que traía en mente y con la ayuda de un herrero se logró hacer. Es mucha la diferencia en costo, pero el nuestro no es de acero inoxidable y tampoco se controla por computadora. Lo más caro que tiene este horno y que

también aquel tenía, es una banda de teflón que mide de 22 a 24 metros de largo por uno de ancho. Otra ventaja de nuestro horno es, que el italiano producía 1,100 galletas por hora y el nuestro produce 2,000”.

Los esfuerzos para reducir costos están dirigidos a mejorar el equipo o a mantener un control más estricto de los tiempos, al respecto una de sus empleadas comenta:

“El señor Elías sabe perfectamente que envasar un tinaco de refresco nos lleva 25 minutos, dos tinacos nos llevan cincuenta minutos y hay veces que en un tinaco nos pasamos una hora y cuando no hay una causa justificada, tenemos que reponer el tiempo sin pago extra. Él nos exige que cumplamos, porque nos explica que la producción se programó para que termináramos prácticamente media hora antes de salir”.

4.3.3.7. Investigación de la competencia y participación en el mercado

Para determinar la participación de la empresa en el mercado utiliza diferentes medios; uno de ellos es realizar inspección física de los productos que tienen a la venta sus clientes y otro es identificar puntos clave de la competencia que le indiquen lo que está produciendo, señalando que:

“Es simple, si sé la cantidad de agua que está utilizando alguno de mi competencia, ya tengo el dato de cuánto produce. Si sé cuánto azúcar está comprando tengo el dato, si sé cuánto plástico está comprando tengo el dato. El plástico nosotros lo traemos de Guadalajara y me doy cuenta, que se surten en la misma empresa, porque en cada bolsa que hace pone un logo chiquito, y yo les pregunto ¿cuánto esta comprando la empresa fulana? Me dicen tanto. Incluso, puedo saber por el gasto de energía eléctrica, aunque la energía eléctrica me miente un poco porque muchos están dentro de sus casas y utilizan la energía de su casa. Pero el agua comparada con la energía eléctrica es poca la diferencia; porque, aunque utilicen la misma llave de agua, el dato me da un promedio, por decir si esta consumiendo 500.00 pesos mensuales, yo digo bueno, vamos a suponer que el 50 por ciento sea

el uso normal de la casa y el otro lo que estas produciendo. Si el siguiente recibo esta facturando 750.00 pesos quiere decir que esta duplicando la producción del refresco, porque el consumo de la casa sigue siendo el mismo”.

“Nos interesa saber obviamente lo que produce cada uno, desde luego saber cuántos son y también saber más o menos hacia donde está su mercado. Porque hay veces que si son demasiado chiquitos más vale no hacerles ruido. Por ejemplo, hay una plantita que nace en Eldorado –y el señor sólo trabaja en Eldorado, no se sale, pero si nos metemos y lo golpeamos en Eldorado, él se va a venir a golpearnos a nuestras plazas. Entonces, tenemos una pequeña penetración en Eldorado pero sin abundar demasiado, para mantenernos de esa manera”.

A través de los supervisores se da cuenta si hay productos nuevos, si la competencia a crecido o si alguien esta vendiendo más o menos, para ello utilizan una forma en la que registran qué clientes tienen productos de la competencia, quién es y cuántas piezas de productos tienen; al respecto señala:

“Los supervisores llevan una formita para detectar, no es al azar, ellos van a la ruta y por decir algo, ellos van a ver cincuenta clientes el día de hoy y de acuerdo al volumen pueden decir del producto de la competencia tienen 25, quince o unas sesenta o más de 200. Ellos anotan la marca y más o menos la cantidad. Es una forma de monitorear el mercado”.

Cuando encuentra un producto de marca nueva en el mercado él investiga y se encuentra que muchas de las empresas trabajan en forma clandestina, sin cumplir con el mínimo de las normas de higiene que exige la Secretaria de Salubridad, utilizando tinacos de asbesto, agua no filtrada, piso de tierra, etc., además de que están al margen de lo legal sin registrarse y pagar impuestos, no pagan el agua como comercio, ni la energía eléctrica como comercio, por lo que están en condiciones de dar más barato el producto.

“Lo único que puedo hacer con la competencia desleal, es platicar con ellos, incluso les digo si quieres te digo donde venden ciertos productos, equipos, etc., para que

estés dentro de normas. Para que hagas las cosas más bien, porque también me afecta que hagas un producto malo porque la gente llega un momento que dice: sí éste está malo, este otro también. Como estas haciendo el producto, te permite salir con un precio muy bajo y ahí sí me estas afectando, pero yo sé que tú no estás registrado, sé que no estas utilizando filtros, no tienes esto y esto, te cambio una cosa por otra, a mí no me interesa que un día te llegue Salubridad, el Seguro, o Hacienda, a mí no me interesa nada, pero sí me interesa que estés dando más bajo y de alguna manera estás siendo competencia desleal conmigo. Vamos haciendo una cosa, yo ni te conozco, pero vende al mismo precio, o de lo contrario me tengo que defender. No le dije, voy a ir a Hacienda, al Seguro Social, sólo le digo: me tengo que defender porque me estás afectando. Por lo regular, llegamos a un acuerdo; hay veces que me piden unos días o una semana para igualar los precios de venta, pero si ellos no quieren no hubiera hecho nada. No soy una persona que me guste hacer una escalera de calaveras, siento que no es lo correcto”.

4.3.3.8. Participación en la toma de decisiones

El propietario de Productos Oasis reconoce que si bien en 1988 tenía muchas ganas de ser empresario, lo único que había logrado era ser empleado, de ahí que él siente la necesidad de contar con asesoría de despachos profesionales, porque estas empresas le ayudan mucho a enfocarse en objetivos, y a tomar decisiones con números, y como él menciona, decisiones pensadas.

Para tomar decisiones que le permitan solucionar los problemas operativos que se presentan en la empresa el propietario acostumbra reunirse con el personal de ventas los días sábado, al inicio de la jornada laboral, mientras que con el personal interno según sus palabras y las de algunas trabajadoras no se tiene día exacto porque estas reuniones se efectúan cuando surge un problema o alguna situación irregular. Señala que aunque tenga una idea clara del problema y la solución que se puede aplicar, se propone que sean los empleados los que digan los problemas y sugieran las soluciones, explicando que algunas de las sugerencias hechas por empleados han dado un gran resultado y a la fecha se conservan.

“Les digo: imagínense que ustedes son unas personas que van al doctor, a llevar a la empresa, pero como la empresa no sabe hablar, ustedes me van a decir qué le duele. Digan: veo que una de las mangueras no puede hacer pipí, que llora mucho, come de más, o le gusta comer tierra, ustedes saben lo que le duele. Ellos exponen primeramente lo que consideran que le duele a la empresa y luego sugieren la medicina. Obviamente que esto funciona desde el momento que le decimos: es muy buena tu idea y la vamos a poner en práctica, la persona se siente estimulada y la apoya”.

En relación con las decisiones a largo plazo o de crecimiento el entrevistado comenta que el inicio de operaciones de la empresa Productos Oasis fue la realización de un sueño, pero que nunca se había puesto a pensar en lo que pasaría en el futuro, quería seguir creciendo, pero no se había puesto a pensar en el cómo hacerlo, explica:

“Cuando nosotros iniciamos, obviamente no teníamos esa visión hacia el futuro, pero conforme hemos avanzado hemos visto que el tomar decisiones que vayan haciendo que las cosas se den, implica una serie de estudios, de manejo de números, datos y demás. Para eso nosotros procuramos hacernos llegar información de gente que tiene conocimientos, o a través de cursos específicos de diferente índole. Por ejemplo, en este momento estamos viendo con Gustavo la persona que nos lleva la contabilidad porque posiblemente demos un giro en la empresa, incluyendo productos que actualmente no elaboramos, cosa que hemos estado un poco cerrados. Se elaboran proyectos que parten de un estudio de mercado, vamos directamente con nuestros clientes, con el público, si es un producto que ya está en el mercado qué demanda tiene, tratamos de sondear proveedores, fabricantes, tratamos de obtener la información sobre el empaque, el envase, etc. Vemos qué equipo ocupamos, si lo tenemos o no lo tenemos, si se requiere ampliar instalaciones o aumentar el personal. Buscamos tener información de especialistas; por ejemplo, si necesitamos una fórmula acudimos a un centro de investigaciones. Cuando tenemos el proyecto, le digo: ¿qué sucede con los números si hago esto o lo otro? Y, repito, no es fácil ser experto. Por eso utilizamos asesores externos”.

Al respecto su hija Nora encargada del área administrativa de la empresa señala:

“Nosotros contamos con la asesoría de un despacho contable-administrativo, que tiene como política el prepararse constantemente y cuando se requieren planes de crecimiento o se nos presenta un problema que no podemos resolver, o simplemente cuando queremos despejar dudas en determinada situación, nos ponemos en contacto con el despacho. Definitivamente mi papá sí es abierto a escuchar ideas y puntos de vista, pero de pronto pueden surgir diferencias, sin embargo, se llega a un proceso natural que es el de serenarse, tranquilizarse y volver a ver las cosas desde otro punto de vista”.

Con respecto a la participación de sus hijos en la empresa, el licenciado Gutiérrez señala que no obstante ser su padre, mientras sea el director de la empresa es su jefe; explicando que sus hijos participan en la sociedad de la empresa, por lo que en el trabajo los considera más bien socios que empleados, pero que tanto en su vida familiar como en el trabajo, promueve con sus hijos una relación de respeto y confianza basada en una buena comunicación, no en el temor. En relación a la toma de decisiones expresa:

“Trato de que en la medida de su participación se enseñen a tomar decisiones. Por ejemplo, ha habido veces que salgo de la ciudad por varios días y los he dejado solos, pienso: les llamo o no les llamo, decido no llamarlos y me da gusto que aunque ellos saben donde estoy no recibí una sola llamada, ellos toman las decisiones, ellos ven todo y me doy cuenta cuando llego que las cosas marcharon bien. Están en proceso de formación, por lo que cuando surgen cosas nuevas me consultan”.

En el transcurso de la entrevista me tocó observar que un empleado le pidió un número de teléfono porque necesitaba comunicarse con una persona y el licenciado le pregunta: ¿para qué? A lo cual respondió el empleado: una de las

unidades de reparto se ha volteado. Él quiso que continuáramos con la entrevista. Pero al cabo de una hora, llega otra persona a preguntarle y creí conveniente decirle que si quería podíamos fijar fecha de la entrevista para otra ocasión. Él me contesta:

“Creo que no hay problema grave, y eso es precisamente a lo que me refiero, no ocupan hacer escándalo, nosotros vemos primeramente la seguridad del trabajador, si ya no hubo problema con el trabajador lo demás es arreglar las cosas. Si se fijó, me dijo porque le pregunté, si no, no me hubiera dicho”.

4.3.3.9. Determinantes de la ventaja competitiva

El diamante competitivo propuesto por Michael Porter, fue el resultado de una investigación que proporcionó la respuesta a la pregunta ¿por qué alcanza una nación el éxito en un sector particular? Para lo cual estudió los sectores de algunos países mundialmente competitivos y el papel que la nación de origen desempeña en este proceso.

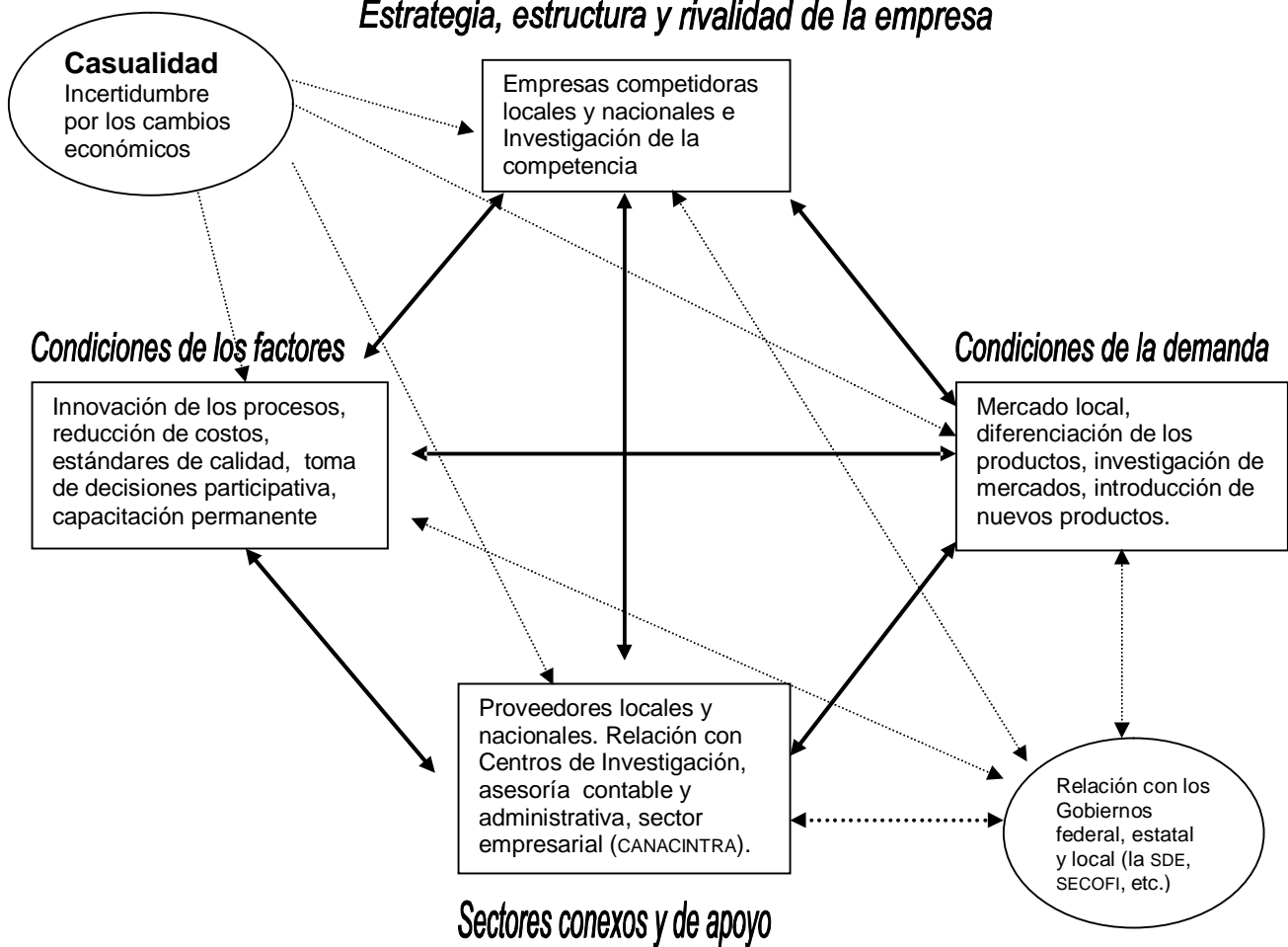
La respuesta la encontró analizando cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que de poseer o no poseer se fomenta o se entorpece la creación de ventaja competitiva. Estos atributos son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Además señala que existen variables que también desempeñan un papel más o menos estelar, como son los acontecimientos casuales y el papel del gobierno (Porter, 1999). Acontecimientos que tienen que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como del gobierno nacional.

El estudio realizado por Michael Porter nos señala que los países que son líderes en el mercado mundial, mantienen su ventaja competitiva posicionándose mediante la especialización en sectores de mayor productividad, donde los

determinantes del “diamante” les son más favorables. Por ejemplo, Alemania es competitiva en el sector de las máquinas de imprimir; Japón ha mantenido su liderazgo en el sector de la robótica; Estados Unidos ha mantenido su ventaja competitiva en el sector de equipos para vigilancia intensiva de pacientes; Asimismo Italia es líder en el sector de azulejos cerámicos.

Figura 1
Determinantes de la ventaja competitiva de la empresa Productos Oasis S.A. de C.V.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa



Fuente: Propuesta elaborada por MSBQ con información proporcionada por el licenciado Elías Gutiérrez Pelayo a partir de los determinantes de la ventaja nacional de Michael Porter (1999).

La figura 1 muestra que la empresa Productos Oasis posee elementos en todos los atributos genéricos propuestos por Michael Porter, mismos que se identificaron a través de un análisis realizado a la información proporcionada por su propietario, los cuales aún cuando se trate de una pequeña empresa industrial de la localidad pueden explicar el éxito de la misma.

4.4. LA PERSONALIDAD DEL LÍDER

En esta sección de la historia de vida, se identifican las características que conforman la personalidad del licenciado Elías Gutiérrez Pelayo que han influido para lograr el éxito de su empresa “Productos Oasis S.A. de C.V.”, la cual se ubica en el municipio de Culiacán del estado de Sinaloa, México. Es necesario comentar que a partir de los años treinta se han realizado numerosas investigaciones con este mismo objetivo; no obstante, los descubrimientos acumulados han llevado a concluir que poseer algunas de estas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero que ninguna de éstas garantiza el éxito. Además, es ineludible precisar que dichos estudios se han llevado a cabo en un contexto económico, político, social y cultural diferente al nuestro, es por ello la importancia de esta investigación.

Una de las características que distinguen al propietario de Productos Oasis es su tenacidad, la cual se ha visto reflejada en todas las acciones que realiza para alcanzar sus metas empresariales, familiares y personales. Advertimos que su perseverancia lo ha llevado a superar una serie de obstáculos para poder obtener un título profesional, comenzando con separarse de la familia cuando todavía era muy joven, trasladándose a un lugar que le brindara esa oportunidad, así como el tener que trabajar para pagarse sus estudios. Motivado por el director de la escuela primaria y con el apoyo de su madre inicia esta aventura a los 16 años y comenta que cuando termina los estudios de comercio, y ya trabajando en un banco “se me atravesó el destino”, una esposa y posteriormente tres hijos, por lo que su meta de obtener un título universitario se alejaba más y más. Sin embargo, su tesón le

posibilita obtener dicho título cuando cuenta con cuarenta años de edad, en el año de 1987. Al respecto su hija Nora comenta:

“Lo que más admiro de mi papá es su humildad y su tenacidad. Su humildad porque él puede convivir perfectamente desde con los empleados de la planta hasta con el gobernador y a los dos los trata de la misma manera, les da su lugar por ser personas, no por el rango que tengan, y por su tenacidad porque a pesar de que hay altibajos en la vida, cuando se le han presentado obstáculos nunca se da por vencido, él siempre está buscando qué hacer para salir al mercado, qué nuevos productos ofrecer y a pesar de que sus estudios son en Administración Pública y nunca haber estudiado ingeniería siempre esta perfeccionado lo que se hace en la planta, pues a iniciativa de él muchos de los procesos se han semi-automatizado. Asimismo, siempre se está preparando, y el estarse preparando constantemente, le hace estar actualizado y no irse quedando en el camino”.

El empresario entrevistado es el penúltimo de una familia de seis hijos y el primero de los hermanos que percibió que había algo más que no fuera el campo, por lo que consideró el hecho de salir de su lugar de origen a prepararse, con el propósito de tener otras oportunidades de trabajo que le permitieran alcanzar un mejor nivel de vida, con mayores comodidades, mismas que ha compartido con su familia, sus padres y hermanos. A los hijos de sus hermanos, sus sobrinos les ha brindado todo su apoyo para que sigan estudiando. Su hija Nora comenta:

“A raíz de que él decidió no seguir en el campo y visualizaba que estaba pasando algo diferente fuera de su lugar de origen, donde él vivía, nos muestra que él iba tras un sueño, siendo el pionero en su familia y ejemplo para muchos, no tanto para sus hermanos, sino más bien para la siguiente generación, mis primos quienes lo veían y decían: “quiero ser como él”, porque se daban cuenta que es un hombre de trabajo y que luchando pueden conseguirse cosas mejores”.

Nora comenta que instalar la empresa fue un sueño de su papá y de su mamá, en el cual los hijos participaron en su desarrollo, señalando que fue en el camino cuando aprendieron a quererla, porque, al iniciar con la empresa, ellos

estaban acostumbrados a lo que hace un adolescente, estudiar, tener otras clases en la tarde, sus amigos, etc., pero que, por pequeña que sea la empresa les ha dado la oportunidad de crecer, explicando que:

“La empresa me ha enseñado a valorar el trabajo. Empecé a trabajar en el área de limpieza, en el lavado de cajas, después a revisión y cobranza, por último en el área administrativa, a como me he ido preparando y la empresa ha ido creciendo, yo he ido escalando. Somos pocos en la empresa, pero constantemente nos estamos capacitando en las áreas de producción, ventas, y administrativa y creo que eso ha hecho que no nos hayamos quedado en el camino porque la preparación hace que la gente siga teniendo aspiraciones”.

La señora Delfina esposa del licenciado Gutiérrez, y su hija Nora, refieren que es un hombre de trabajo y que desde pequeño cuando vivía con sus padres cumplía con largas jornadas laborales en el campo. Por lo que en sus trabajos como subordinado fue muy entregado y servicial, buscando siempre cumplir con sus tareas y ayudar a sus compañeros y que estas cualidades son las que le permitieron escalar puestos en muy poco tiempo, así como crecer en su empresa. Comentan que en ésta hubo momentos que para cumplir con los pedidos se trabajaba las 24 horas del día, en las que el propietario cumplía con horarios de trabajo muy intensos, haciendo sus comidas en el negocio y retirándose a descansar a su casa en la medianoche para regresar muy de mañana. Actualmente según refiere el licenciado Gutiérrez su horario de trabajo es:

“Normalmente llegamos a la empresa entre 6:00 y 6:30 de la mañana, vamos a desayunar como de 8:30 o 9:00 hrs., a comer de 13:30 a 14:00 hrs. Para regresar a trabajar a las 15:00 hrs. y salir a las 7:00 u 8:00 de la noche”.

Su hija Nora explica que cuando él trabajaba en Teléfonos de México verlo era muy difícil, porque a la par que trabajaba, asistía a la universidad en un horario mixto. Por la mañana:

“Salía muy temprano a la universidad y ya no lo alcanzábamos a ver; en la hora de la comida había veces que podía venir a comer y había veces que no, y en la noche él continuaba con la escuela, por lo que la mayoría del tiempo ya estábamos dormidos cuando él regresaba, pero él siempre buscaba que los fines de semana conviviéramos toda la familia”.

Al explicar esto la hija del señor Elías utiliza un tono de nostalgia, como añorando que les hizo falta su padre cuando eran más chicos; aunque ahora lo entienden y lo admiran, señalan que entre ellos existe mucha confianza y que su trato es amigable, por lo que llegar hacia él no ha sido difícil. Al respecto la señora Delfina señala:

“Escuché que Nora le decía que en el tiempo que trabajó en Teléfonos de México lo veía cada ocho días, pero le puedo decir que él nunca se desatendió de nosotros, aunque durara tiempo fuera; por decir, cuando vivíamos en Los Mochis y él ya estaba aquí, iba cada ocho días a vernos; cuando estábamos en Jalisco y él ya estaba en Los Mochis nos veíamos cada seis meses, pero siempre, siempre, estaba pendiente y gracias a Dios nunca nos ha faltado nada. Que yo haya dicho alguna vez, hoy no tengo que comer, nunca; él siempre es el que se ha ocupado”.

Además su hija Nora señala que cuando llega la oportunidad de poner este negocio, el trato (la relación) entre ellos fue al principio algo difícil porque no estaban acostumbrados a convivir tanto y explica que:

“Al principio fue una etapa de irnos adaptando de cierta forma porque era muy exigente con nosotros. Respetaba mucho nuestra escuela, pero en cuestiones de que si había que cumplir aquí y salía una fiestecita, nos decía tú cumple tu trabajo y la fiesta vendrá después. A veces se nos hacía muy duro, pero él hacía mucho hincapié que era primero el cumplir con el trabajo y después vendría la diversión”.

La señora Delfina expresa que su esposo en el trabajo es enérgico, pero que sabe tratar a los empleados, los respeta pero les exige que hagan su trabajo con calidad y explica que:

“Su mayor cualidad está en que es muy humano, él siempre está dispuesto a ayudar, de hecho algunas veces tengo que reprenderlo porque es muy desprendido, no sólo con sus empleados, sino también con sus amigos”.

Por su parte Nora lo considera un hombre justo en su trato con los empleados, y reflexiona sobre el hecho de que si un empleado que salió hace tiempo de la empresa, vuelve para saludar, a presentar a su familia o simplemente llama para felicitar porque salió un nuevo producto al mercado, habla muy bien del trato que recibió, explicando:

“En el trabajo, exige que se cumpla, pero creo que su forma de ser tan humana, es lo que hace que los empleados se sientan a gusto a pesar de que les exija. El trato con ellos siempre ha sido en lo que pueda apoyarlos los apoya y a veces eso era parte de nuestro sentimiento que decíamos (cuando ya empezamos a tener más personal), a veces con ellos era de cierta forma más tolerante, más humano y nosotros (los hijos) sentíamos que era muy exigente. A lo que él decía: ellos son mis empleados y ustedes son mis hijos, sé que a ellos si algún día no les agrada estar aquí, van a partir, pero a mí me interesa formarlos a ustedes”.

Sus empleados, algunas de ellas emocionadas al contestar, señalan que es una buena persona, que les tiene consideraciones por lo que no dudan en acudir a él cuando tienen un problema no sólo laboral, sino también familiar. Ellos señalan:

“Le tengo mucho cariño, para mí es como mi papá, se enoja cuando no hacemos lo que tenemos que hacer, pero es buena persona nos trata bien. Él tiene consideraciones con nosotros, porque si tenemos un problema vamos con él y le decimos lo que nos pasa, él nos dice váyase o quédese o espéreme para ayudarme”.

“Puedo platicar cuando quiero con el señor Elías, siempre está dispuesto a ayudar y sé que puedo confiar en él”.

“Me siento a gusto con el trabajo, me llevo muy bien con todos los compañeros y con el jefe, con él hay confianza y podemos platicar no sólo del trabajo”.

Ahora de adultos los hijos lo comprenden y se explican la entrega y el compromiso de su padre para con la empresa. Él señala,

“Hasta la fecha busco pasar el fin de semana con mi familia, asistir a misa, ir a comer, o simplemente salir de la ciudad, cuando ellos no quieren nos vamos solos mi esposa y yo. Asimismo, aunque no soy muy amigüero y disfruto el estar solo, el caminar solo. Siempre he buscado participar en grupos que me permitan servir, he apoyado a equipos deportivos, pertenezco a la Asociación Católica de Jóvenes Mexicanos, he pertenecido al grupo de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia. Actualmente participo como empresario en el grupo de CANACINTRA y de manera personal en el club Rotario”.

El entrevistado tiene seis años participando en el club Rotario el cual explica que es un grupo de amigos con espíritu altruista. A este grupo ingresan personas con deseos de servir, y que son propuestas por alguno de sus miembros, y su entrada al grupo se somete a votación del cien por ciento de los integrantes. Asimismo para ocupar la presidencia de la mesa directiva, los integrantes del grupo hacen propuestas que se someten a votación y en julio del 2002, fue electo el licenciado Gutiérrez como presidente del club Rotario en Culiacán, Sinaloa. Los objetivos que persigue el club Rotario son: servicio a través de la ocupación, servicio a la comunidad y servicio internacional, manifestando que:

“Uno de los principales requisitos es que demos un poco de tiempo para buscar los medios para ayudar en materia de salud y educación a personas en pobreza extrema. Mantenemos contacto con instituciones de gobierno, instituciones de salud y con los empresarios que apoyan la solución de problemas que existen en las comunidades, también existen grupos de rotarios en países desarrollados que están dispuestos a apoyar económicamente aquellos proyectos que tienen un impacto favorable en la comunidad. Actualmente, acaban de instalar un dispensario médico en el campo pesquero Las Puentes, del municipio de Navolato, para lograrlo

participaron servicios internacionales del club Rotario, ayuntamiento del municipio de Navolato, la Universidad Autónoma de Sinaloa y aportaciones de socios y empresas particulares”.

La señora Delfina comenta: a mi esposo le gusta servir, es algo que creo viene de familia, porque en casa de sus padres todos son muy serviciales. Desde antes que estuviéramos en el club Rotario, siempre estaba apoyando a alguien y estando ahí con mayor razón. No obstante el señor Gutiérrez comenta.

“Yo estaba acostumbrado a lo que me decía mi mamá, el dar sin recibir, me gusta mucho dar anónimamente, por lo que me costó mucho aceptar que todo lo que se hace a través del club Rotario, se tiene que publicar, duré como tres años que no estaba de acuerdo, pero la idea es que se conozca en qué se invierte lo recaudado, para que las instituciones o la gente apoye con gusto”.

En relación a su responsabilidad con la sociedad el entrevistado explica que como ciudadano, el trata de no ser una carga para la sociedad y, como empresario intenta que la empresa conserve un equilibrio con su entorno, explicando:

“Pretendo que todos los que se relacionan con la empresa se beneficien: la sociedad otorgándole un producto de calidad, las autoridades pagando mis impuestos, quiero que salgan ganando mi familia y mis empleados, no sería justo que estuviera descuidando a mi familia porque la empresa crezca, tampoco sería justo el estar evadiendo impuestos para que mi empresa crezca o que estuviera dañando el medio ambiente, la ecología, sin cooperar de otra manera. Por ejemplo, sé que manejo plástico y que el plástico es un producto que no es biodegradable; pero, si puedo contribuir con la sociedad de otra forma lo hago, me gusta cooperar tenemos muchos años ayudando a una familia, además apoyamos a un grupo que se dedica a rehabilitar jóvenes con problemas con drogas, igualmente lo hacemos con el grupo de Cáritas. Asimismo, hemos patrocinado muchos equipos de fútbol y básquetbol ya algunos han sido campeones, como en esta foto en la que está Víctor Ávila quien actualmente esta en las grandes ligas de básquetbol en Estados Unidos. Él estuvo varios años en el equipo nuestro, y estos trofeos son de cuando él estuvo aquí”.

La esposa del licenciado Elías Gutiérrez comenta que la empresa le ha brindado muchas satisfacciones, pero que la satisfacción más grande es que los haya unido más como familia, señalando que:

“Cuando él trabajaba fuera, pues de alguna manera nos distanciábamos, realmente nos veíamos poco porque era muy entregado a su trabajo y al estudio de su carrera. Por eso, cuando pusimos el negocio como que nos cambió la vida. Siempre he contado con mi esposo y él cuenta conmigo, el apoyo ha sido mutuo. Soy coordinadora del área de producción de la empresa, y por lo regular me encargo de las tareas o situaciones que se presentan en la casa o la familia, pero si yo no puedo, de seguro lo hace él”.

La señora Delfina a sido un soporte para el licenciado Gutiérrez en la creación y crecimiento de la empresa, no sólo como esposa y madre de sus hijos, sino por el gran apoyo que le brinda de optimismo y fe en el creador. Ella comenta:

“Es muy difícil empezar un negocio porque siempre hay gente que te empuja y otra que te hace que dudes, te desanima pero la fe que tiene uno en el creador es importante. Todavía no me siento satisfecha porque siento que nos falta mucho por hacer, también considero que siempre debemos estar en la búsqueda de nuevas oportunidades, porque los tiempos están cambiando, y lo que ahora está siendo aceptado por los clientes el día de mañana puede no gustar y debemos tener alternativas. Me siento contenta por todo lo que hemos logrado, pero la idea de seguir buscando que la empresa no decaiga, que siga adelante, la compartimos mi esposo y yo, pero la verdad es que soy siempre muy optimista y si ya nos fue bien, tenemos que seguir pensando en que nos vaya mejor”.

El propietario de Productos Oasis comenta que cuando nacieron sus hijos, se fueron convirtiendo en su prioridad, el salir adelante y darles una buena educación era lo más importante. Asimismo expone:

“En mi trabajo he buscado superarme, y mi negocio se convierte en una prioridad, no tengo lo suficiente como para decir que ya me puedo retirar y vivir el resto de la vida; pero tampoco yo no veo la vida como algo que me angustie, no de ninguna manera, sin embargo, creo, mi prioridad actual es consolidar la empresa para si alguno de mis hijos quisiera seguirla lo haga, como parece que lo están haciendo. Sin embargo, considero que la familia que tengo es uno de los logros más importante; no puedo decir que me gané el premio nobel, pero doy gracias a Dios por la que me tocó”.

CAPÍTULO 5

HISTORIA DE VIDA

SEÑOR BENJAMÍN GUZMÁN MORENO

5. HISTORIA DE VIDA

La segunda historia de vida se centra en el señor Benjamín Guzmán Moreno, propietario de la empresa Pan y Pasteles la Única, S.A. de C.V., organización que se dedica a la producción y venta de pan, repostería y pasteles en el municipio de Culiacán, Sinaloa.

5.1. EL PROCESO DE FORMACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL

El señor Benjamín Guzmán Moreno nació en Culiacán, Sinaloa, el 25 de febrero de 1931, en una casa anexa al área de pastelería, que en ese entonces rentaba su padre y que actualmente es de su propiedad, porque se compró para extender el negocio. Comenta, que a fines de 1898, la escasa educación que se tenía en las familias, estaba muy ligada a principios muy rígidos, muy diferentes a los actuales, basados en la moral. A su padre y hermanos se les obligó a que participaran en la panadería aún siendo chamacos, se les pedía que repartieran el pan en los “tendejones”.¹ Explicando que a la edad de catorce años su padre, el señor Eustacio, no sabía leer ni escribir, por lo que se decidió y un día:

“Rompió con ese yugo y por iniciativa propia fue y se inscribió en la escuela primaria. Un maestro le dice: ¿por qué hasta ahora vienes a la escuela? pues, porque mi padre no me lo ha permitido; bueno, le dijo el maestro, me vas a llevar a ver a tu padre. Lo vino a ver y le dijo, ¿cómo es posible que usted haya evitado que sus hijos estudiaran?, le pegó una reprimenda, y fue así que mi padre comenzó a ir a la escuela que hoy se llama Ruperto L. Paliza y está ubicada en la esquina de Morelos y boulevard Madero”.

El señor Benjamín Guzmán comenta que su padre les inculcó la honestidad, el respeto y apoyo entre hermanos y el compromiso al trabajo y que además a él y

¹ En aquella época, se conocía como “tendejones” a los pequeños abarrotos que comerciaban artículos comestibles, los cuales se ubicaban regularmente, en las esquinas de los barrios.

sus hermanos se les brindó la oportunidad de estudiar. Él estudió contaduría privada sin secundaria en el instituto *Webster* de Culiacán, uno de sus hermanos es médico con especialidad en urología, mientras que a su otro hermano le gustaron otro tipo de actividades, agregando que:

“Estudié y en mis tiempos libres, aprendí a hacer pan. Cuando me recibí de contador privado, empecé a trabajar con los ingenieros Batíz y Rico como administrador, encargándome de mantener registro de lo que se compraba y de lo que se utilizaba, mantener los registros de los empleados y determinar lo que se les debía pagar a la semana. Mientras estuve trabajando con ellos, mi participación en la panadería fue prácticamente sólo de cooperar junto con mis hermanos en la entrega del pan en el mercado Garmendía. Desde los doce trece años llevábamos canastos de pan a la hora que abría el mercado, a las tres de la mañana; incluso había veces que hacíamos varios viajes, lloviera, tronara, hiciera frío, nuestro compromiso y disposición al trabajo era ese: había que ayudar”.

Además, agrega que el conocimiento sobre las formas y fórmulas para la elaboración del pan han pasado de generación en generación, mediante la instrucción directa o de la imitación de prácticas y que, sin olvidar que el origen del negocio es el pan básico, siempre han buscado estar a la vanguardia, por lo que a través de los años se ha aumentado la variedad de panes y también se han introducido las líneas de repostería y pastelería. Explica que:

“He aprovechado todas las oportunidades que se me han presentado para aprender a hacer panes diferentes. En la ciudad de México, aprendí a elaborar la rosca de reyes, el pan danés, pan de muerto, etc., además se ha contratado temporalmente a personas del sur del país que iban rumbo a Tijuana con conocimientos de otras variedades de pan, ellos dejaron sus experiencias y nosotros las hemos aprovechado. De la misma forma, al iniciar la línea de la pastelería trajimos al primer encargado de la ciudad de Guadalajara y en otras ocasiones lo hacemos personalmente modificando las fórmulas hasta que logramos el producto que queremos”.

5.2. EL ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Pan y Pasteles la Única, se fundó en el año de 1898 por el señor Luciano Guzmán, quien llega con su esposa e hijos a instalarse en el lugar que actualmente ocupa la matriz del negocio y que está ubicada en la zona centro del municipio de Culiacán, del estado de Sinaloa, esta zona anteriormente se conocía como colonia Almada. El señor Benjamín Guzmán comenta que su abuelo fue un inmigrante español, un aventurero que llegó a Sinaloa en el año de 1880 en busca de pepitas de oro, encontrando sólo algunas por lo que se dedicó a la agricultura en Bariometo, cerca de Navolato; contrajo matrimonio y procreó una familia. La agricultura no le dio resultado, por lo que decidió venir a Culiacán a instalar la panadería en el año de 1898. Compró los terrenos, parte de lo que ocupa actualmente el negocio, hizo la casa al fondo, el horno y se puso a hacer pan, dice además que:

“La mitad del terreno la ocupaba el negocio y en la otra mitad, tenían la casa habitación. En la panadería, han trabajado ya cuatro generaciones: Don Luciano, mi abuelo quien fue el fundador, el que lo siguió fue don Eustacio mi padre, y después yo como su hijo, y ahora mis hijos. Cuando mi padre llegó a Culiacán tendría alrededor de ocho años, junto con él venían otros hermanos”.

Don Eustacio, padre del señor Benjamín Guzmán –este último es el actual dueño de Pan y Pasteles la Única-, heredó la panadería de manera circunstancial; inicialmente él se fue de bracero a Estados Unidos en busca de trabajo; sin embargo, sus padres lo hacen volver echándole una mentira. Éste expresa que para lograr que regresara a Sinaloa, le dijeron:

“Tu papá esta muy enfermo, tiene embolia y quiere saber de ti. Pero, cuando él llega a Culiacán, sí encontró a mí abuelo enfermo, pero no era para tanto. Mi abuelo de entre la ropa sacó un crucifijo y le hizo jurar que no se regresaría a Estados Unidos y que a cambio le dejaba la panadería para que la siguiera trabajando. Así fue como mi padre continuó con el negocio de la panadería”.

Agrega que su padre controlaba muchos tendejones porque siempre tuvo la visión de hacer el mejor pan, el más bueno, y por lo mismo procuraba no negarle nada a los insumos o al proceso de producción para que éste fuera de calidad. Sin embargo, manifiesta que durante el gobierno socialista de Lázaro Cárdenas se formó un sindicato, el cual se encargaba de suministrar trabajadores a las panaderías de la localidad. Al respecto explica:

“Mi padre conocía muy bien su negocio y a los panaderos les exigía que hicieran buen pan, pero llegó un momento en la década de los cuarenta que empezaron a mandarle panaderos que sacaban el pan defectuoso, con muy mal acabado, al que le dicen “culatas”. Él empezó a quejarse con el sindicato para que le mandaran panaderos calificados, y no aprendices, no le hicieron caso y un día estaba aguzmanado² como su apellido, los corrió a todos y no tardo media hora para cuando ya tenía a las puertas de la casa la bandera roji-negra del sindicato. Ellos lo habían demandado y por lo tanto podía perder todos sus bienes”.

Añade que cuando los empleados demandaron a su padre, aún la panadería no tenía nombre; pero, que éste surgió de una ocurrencia de su padre, explicando que:

“En la junta de conciliación hubo un momento en que mi padre le dice al licenciado, a mi panadería le voy a poner “La Única”, no porque sea la única que hace mejor pan, no porque sea la única que hay en Culiacán, no porque sea la única que prefiera la gente. No por nada de eso, le voy a poner la única, por que es a la única que estos hijos de su &%\$## le dan problemas, y sólo por eso le puso “La Única”, Por ser la única que el sindicato no dejaba en paz”.

El señor Benjamín Guzmán añade que su padre perdió la demanda en la junta de conciliación y esa noche recordó al general Gabriel Leyva Velásquez quien

² Aguzmanado lo deriva de su apellido Guzmán y es el termino que utiliza el señor Benjamín para referir que su padre muestra en ese momento rasgos de personalidad de enfado, disgusto, enojo, etcétera.

en ese momento estaba como senador de la República y el cual había sido su condiscípulo en la escuela primaria por lo que se tenían un afecto especial, explica que:

“Mi padre se arrancó a la ciudad de México a ver al general y cuando llega le plantea el problema y le dice: en la primera instancia lo perdí y ya está en la suprema corte. El general le dice a su secretaria, este señor es mi amigo y con esta clave tiene un expediente en la suprema corte, y quiero que lo vea y en quince días esté resuelto a su favor. El general le dice a mi padre, vete a Culiacán y ya no te preocupes duerme tranquilo. Efectivamente como a los quince días llegó el palo contra el sindicato”.

“Mi papá ganó el pleito, y en un acto de represalia demandó por daños y perjuicios al sindicato, la demanda prosperó y como no pudieron pagar, él fue al local que tenía el sindicato y sacó mesas, sillas, escritorios, todo lo que tenían, terminando para siempre con el sindicato”.

El señor Benjamín Guzmán comenta que nunca pensó que se fuera a quedar con la panadería, estudió contaduría privada y le gustaba su trabajo porque le daba la oportunidad de andar bien vestido, con calzado y reloj finos, explicando lo siguiente:

“Me encontraba trabajando muy a gusto con los ingenieros llevando la contabilidad de la constructora, pero, entre 1952-1953 se les presentó la oportunidad de emigrar a Hermosillo a hacer un fraccionamiento muy grande. Por lo que le dije a mi papá, los ingenieros me propusieron irme con ellos. En ese entonces mi padre había reducido el trabajo a sólo dos panaderos porque ya se sentía grande y cansado. Cuando le participé que me iba con los ingenieros, él voltea y me dice: te propongo otra cosa, te dejo el negocio, me mantienes y mañana me voy a acordar de ti. Le dije: déjeme pensarlo, pues no le encontraba sentido. De repente, él se levanta y pega un manotazo a la mesa, diciendo categóricamente un sí o un no, pero quiero saberlo ahorita”.

De cierta forma presionado por su padre, el señor Benjamín contestó que se quedaría a cargo de la panadería, de eso, ya hace más de cincuenta años. Sin embargo, él no sabía que su padre estaba endeudado con el agio porque hacia uso del dinero que le prestaba un señor; empezó a construir y llegó un momento que ya no pudo pagar. A los pocos días de estar a cargo de la panadería, comenta que llegó don Ernesto con unas letras en la mano y le dice:

“Oye, Benjamín, dice tu papá que de ahora en adelante me tengo que arreglar contigo; no sé si te haya dicho tu papá que tiene un pendiente conmigo. Me explica que poseía seis o siete letras firmadas por mi padre, voy con mi papá y le dije : usted me dijo que me quedaría con todo, pero no me dijo que estábamos endeudados. Él contesta : ya dijiste que sí y ahora hay que sacar a ese buey de la barranca. Por lo que me dediqué tenazmente, en cuerpo y alma a pagar el adeudo. A tal grado de que fui pagando las letras con muchos sacrificios, pagaba intereses más intereses y llegó el momento en que le dije a don Ernesto que trajera la última letra para pagársela porque ya no quería tener compromisos. No manejábamos bancos, sólo efectivo y pague la última letra, se la lleve a mi papá y me dijo: te felicito y ya te dije que mañana me voy a acordar de ti”.

La confianza mostrada en el comentario del señor Eustacio, su padre, así como la entrega y su propio compromiso han influido para el crecimiento y el desarrollo de Pan y Pasteles la Única y este éxito se refleja en la ampliación de la infraestructura del negocio, el aumento de personal, la calidad y variedad de la producción, el volumen de las ventas, etc. El señor Benjamín comenta que a medida que el negocio ha incrementado sus ventas, se compró el terreno de enseguida, luego el otro, después el de la parte de atrás donde tenían un taller muy grande, estos terrenos permitieron la ampliación del negocio, explicando que:

“Las vacas gordas³ comenzaron a llegar en la década de los ochenta, cuando se presentaban las devaluaciones por los cambios de gobierno desde antes de López

³ “Las vacas gordas” es la expresión que utiliza el señor Benjamín para referirse a los mejores tiempos. Los tiempos que Pan y Pasteles la Única generó más riqueza.

Portillo; fue porque yo tenía las bodegas llenas de material para vender a los panaderos. Como buen comerciante, a fin de año llenaba mis bodegas de materia prima hasta donde podía, porque sabía que iniciando el año aquello que tenía ahí, se iba a duplicar o triplicar, y así efectivamente sucedía. Nunca hemos perdido la confianza en nosotros mismos, y por el amor a la tradición siempre hemos buscado alternativas para el crecimiento del negocio. Por lo que, para expandir el área de producción, en la década de los ochenta, empecé a viajar y a comprar maquinaria, tuve que tumbar el horno de tierra (no quise ver cuando lo tumbaron porque tenia valor sentimental, lo hizo el padre de mi padre). Viajé mucho a México, Cuernavaca, Puebla, y muchos lugares del país, poco al extranjero. De mis viajes traía ideas que implementé cuando llegaba a Culiacán, por ejemplo, soñaba con anexar la pastelería a la panadería eso fue en el año de 1987 y que además tuviera cafetería anexa. Siempre fue mi sueño estar en Culiacán como estamos en este momento (en la cafetería anexa a la pastelería y panadería)”.

El señor Guzmán está muy orgulloso del crecimiento y desarrollo de su organización Pan y Pasteles la Única, S.A. de C.V., y explica que la crisis económica que sufrió el país en el año de 1994 por la devaluación de la moneda, no le afectó al negocio. Además, señala que en el éxito del negocio ha contribuido la unión familiar, su fe en el Señor y el amor a lo que heredaron, señalando que:

“En el 94 no tuve problemas porque siempre me ha gustado tener para el negocio una reserva, un fondo de contingencias, que nos permita en situaciones difíciles echar mano de ella. Estamos muy orgullosos de lo que hemos logrado y básicamente la supervivencia y el éxito de nuestra empresa se fundamenta en tres razones: en primer lugar tenemos la confianza en nosotros mismos como familia muy unida; después fe en el Señor y mucho amor a nuestra tradición. La Única transmite la confianza de haber subsistido más de un siglo, desde 1898, aproximadamente 104 años, en la que hemos pasado por etapas difíciles, pero que siempre las hemos superado por esa disposición natural que heredamos de nuestros antepasados”.

Respecto al apoyo que le ha brindado su familia en el negocio comenta que su esposa ayudó muy poco en la panadería, casi siempre se dedicó a ser ama de

casa, a él le gustaba que lo atendiera, y como tuvieron varios hijos que llegaron uno tras otro, su vida fue muy ocupada en el cuidado de los hijos, pero de vez en cuando lo asistía como cajera. Pero para él era más importante su trabajo en casa, como mamá. Agregando que actualmente cinco de sus siete hijos trabajan en la panadería: Alejandro quién funge como administrador general, Mirna está a cargo de la sección de pastelería, Dolores está en la sección de decoración de pasteles, Elsa, se encarga del personal y ventas en las sucursales y Celina que según refiere, es una especie de todo. Señala que después de que Celina le hizo la lucha con varios negocios que no resultaron, la invitó a incorporarse al negocio, con la encomienda de controlar al personal de ventas; tarea para la cual ya habían contado con muchos encargados. Comenta que tanto Mirna como Alejandro se mostraron reticentes, no les gustaba muy bien la idea, pero que sin embargo, ha sido tal su entrega que ahora les llegan asuntos a ellos y dicen: vayan a verlo con Celina, explicando que:

“Mirna es una bujía, porque ella ama mucho a la panadería, ama mucho la tradición, ama mucho a sus antepasados, a su abuelo, y digo que es la bujía porque es la que quita y pone. Pone al revés y al derecho la imagen de la panadería y sin saber mucho de panadería se involucra. Dolores quien tiene la inquietud de abrir un negocio propio que tiene en mente, para el cual le ofrecí mi ayuda y en eso estaba cuando Mirna tuvo dificultades con su decoradora y como ella tiene facultades naturales para la decoración pues la llamó y se involucró en el puesto de decoración. Celina es una especie de todo, ella tiene muchas habilidades, se encarga desde la elaboración del producto hasta la venta, es como una encargada de personal, de producción, personal administrativo, de hacer las compras con los proveedores; no sé qué nombre puede tener su puesto, pero podríamos decir que es la encargada de compras. Celina tiene muchas habilidades, y de ella tengo muy buenas referencias de algunas personas que me dicen: qué bárbaro no pude con tu hija, me fue imposible es muy abusada, me dicen los proveedores. O sea que tiene una facilidad para tratar al proveedor y para tratar al personal, con los clientes ni se diga, siempre con mucho respeto. Alejandro y Mirna han delegado a Celina asuntos que tenían directos y con muy buen tacto porque ella los ha resuelto mejor que ellos”.

Su hija Celina comenta que ella y sus hermanos empezaron desde muy chicos a participar del trabajo de la panadería, principalmente porque veían que su padre los ocupaba, expresando que eso les permitió aprender a ser responsables además de desarrollar muchas habilidades, comentando que:

“Empezamos a trabajar con él no porque nos lo exigiera, sino porque como siempre hemos vivido aquí mismo, cuando veníamos por algún pan veíamos que nos ocupaba y le ayudábamos. Estábamos chicos pero nos sirvió para desarrollar muchas habilidades; por ejemplo, empezamos a atender al cliente desde los ocho o nueve años y teníamos que sumar, restar y multiplicar, claro que muchas veces nos equivocábamos, pero cuando nos dábamos cuenta y decíamos ¡me hizo tonta la señora, córrele! Eso nos dio responsabilidad y si, por ejemplo, teníamos una salida nos turnábamos, para que nos tocara a todos de vez en cuando. A mí no me tocó hacer pan, pero sé como se hace, a Mirna sí le tocó. Cuando hay mucho trabajo, por ejemplo en diciembre, sí les he ayudado, sé la fórmula, el batido y cómo se hace”.

Alejandro comenta que:

“Yo me daba cuenta de que realmente era mucho trabajo para él y trataba de ayudarlo. Cuando él madrugaba para ir al mercado, estaba chico yo, pero le decía: quiero que me despierte para ir con usted a vender pan al mercado; hay veces que se le hacía muy pesado y no me levantaba y le decía ¿por qué no me despertó? Él me decía: es que me fui a las tres de la mañana, finalmente cuando insistíamos mucho nos despertaba”.

Mirna explica que su participación como trabajadora en el negocio, se dio porque realmente le llamaba la atención, pero que su padre y su hermano no la querían dentro de la panadería, porque ellos pensaban que éste era un trabajo de hombre, agrega que:

“A mí nunca me quisieron aquí, lo consideraban un trabajo de hombre, yo veía mucho apego de mi papá con Alejandro, pero sentía que había muchas cosas que hacían mal. Muy trabajadores los dos, pero ahora se me hace que era mucho trabajo

para él, no sé como aguantó la carga de madrugar a las cuatro de la mañana para entregar y llegar aquí a las ocho-diez de la mañana y ocuparse de ir a bancos, depositar, pagar, comprar, checar bodeguita, entregar materiales, considero que eran muchas cosas para una sola persona. Eso lo vi hasta que yo crecí y tenía como 22 años cuando pusieron la pastelería y entré a trabajar. Cuando entré a trabajar siempre dijeron que era muy problemática por lo que ningún empleado me quería”.

Actualmente el señor Guzmán considera la participación de sus hijos en la organización como venida del otro mundo, venida del cielo. Manifestando ser un hombre muy afortunado porque tiene buenos hijos, y además, las dificultades que se le han presentado a lo largo de su vida las ha podido resolver con ayuda del Señor. Su fe en el Señor se manifiesta en el siguiente comentario:

“Me considero un hombre muy afortunado y en mis oraciones lo primero que hago, es dar gracias al Señor por haberme dado tanto, porque así lo he percibido: buenos hijos, ninguna necesidad imperiosa que resolver, siempre lo he resuelto. En periodos difíciles, siempre he sentido que el Señor me ha ayudado, mis peticiones siempre se han cumplido en cuestiones de salud, de dinero, familia, etc., él siempre me guía hasta la solución de mis problemas. Soy católico de nacimiento, por convicción, soy creyente, pero no tengo como premisa asistir a la iglesia; mi creencia es insondable. A él me dirijo como si le estuviera hablando a mi papá, le digo Señor, no le digo Dios; además que nunca le prometo nada que no pueda cumplir, porque si puedes cumplir una promesa pero no la cumples, es muy seria la consecuencia lo digo por experiencia”.

En los últimos años el señor Benjamín Guzmán ha estado cediendo poco a poco las actividades del negocio a sus hijos, pero en este periodo ha habido detalles que no le han parecido lógicos, y por lo regular los conoce por Celina quien tiene más contacto con él y en los últimos tiempos por Mirna quien desde hace meses se acerca para platicar de los cambios que sería conveniente introducir y es cuando el señor Guzmán interviene, habla con sus hijos y les dice: esto que están haciendo, no está bien, les propone otras cosas y le hacen caso. Manifiesta que:

“Celina es una buena comunicadora conmigo, nos llevamos a las mil maravillas y si ella ve algo mal en el negocio me dice: fíjese papá que esto, o que aquello, qué le parece y le digo no, eso está mal hecho, dile a Alejandro o a Mirna que eso no debe ser así, debe ser de esta manera, y como no es correcto hay que hacerlo de otro modo, “hay que hacerlo como manda la lógica”, la panadería es la panadería y quien nos mantiene es el cliente, el consumidor es al que nos conviene tener atrapado todo el tiempo. Si le vas a cambiar a la otra manera que quieren ustedes, entonces vamos a perder gente y eso es precisamente lo que me mortifica. El empaque debe ser así y el pan debe ser del día, no deben tener pan de un día antes. Si sobró pan, se retira, se pone de venta en plan económico o se da a las instituciones de beneficencia, no deben revolver pan viejo con el nuevo, porque el cliente es más conocedor que nosotros. Hubo algo de eso, y es ahí donde entro yo, cuando empieza a fallar un poco la máquina, doy una aceitadita, doy el consejo, y siempre se arregla; ellos aceptan”.

La participación de los hijos del entrevistado en la organización Pan y Pasteles la Única, S.A. de C.V., es exclusivamente como trabajadores, no como socios, esto a pesar de que su intervención en el negocio es cada vez menor. El señor Guzmán expone lo siguiente:

“El que mangonea el dinero se despacha con la cuchara grande, en este caso es mi hijo Alejandro y eso a veces es motivo de conflictos, enfrentamientos, que no pasan a mayores porque entra la cordura, el buen sentido y se arreglan las cosas. Pero es obvio que la forma en que trabajamos es que a mí me dispensan una regalía y cubran todos los gastos de subsistencia, todo lo que quiero o necesito. El negocio está a mi nombre, es mío y así debe ser, un negocio usted debe entregarlo hasta que se va. Si se entrega en vida las cosa no es igual, porque si algo le queda como candado a usted es eso precisamente, si mañana o pasado no me parece, pues licenciado cámbieme el papel éste por favor. Tengo un testamento y ellos ya saben lo que les va a corresponder, ya lo platicué con ellos. Les dije a ustedes les va a corresponder esto y a sus hermanos esto y esto... tratamos de ser claros y les pregunté ¿están conformes? Sí, cómo no papá, está bien. Pero, sépanlo: si a mis

intereses convinieren en cualquier momento puedo cambiar el papel, sépanlo, para que sepan a lo que se atienen también”.

Actualmente Celina entiende que su papá los tuvo en un proceso de formación para que se pusieran la camiseta comprometiéndose realmente con el negocio, con el propósito de cederlo a sus hijos. Por ello, le pregunto ¿ustedes con sus hijos están haciendo lo mismo? A lo que respondió:

“Con nuestros hijos... muy buena pregunta... es que somos varios hermanos y son varios sobrinos, entonces... cómo te diré, por ejemplo, de mis hijos hay uno que más o menos el otro día me hizo pensar... el otro día me dijo, a él le gusta ir mucho a trabajar con su papá y le dije: -¿por qué no vienes y me ayudas?, tengo mucho trabajo en la panadería, y me dijo: mira mamá, yo si voy y te ayudo y le dije: -¿que te gustaría hacer en la panadería?; él me contestó -me gustaría hacer de todo, conocer de todo, pero me pongo a pensar que ustedes son hermanos y nosotros somos primos y si tu me enseñas algo, que tal que a los otros no les gusta que tú me estés enseñando o si yo aprendo, y él me dice así no, pues no es la misma. Le dije: pero si te llevas bien con ellos, -pues sí, mamá, pero no es la misma. Eso me puso a pensar y no tiene mucho, hace como unos quince días. No lo he platicado con mi papá ni con mis hermanos, pero me preocupó”.

A raíz de este comentario, lo hablaron y por iniciativa de Myrna a partir de las próximas vacaciones de verano, todos los sobrinos que quieran podrán colaborar para detectar el área que más les gusta; batidos, decoración, entregas, etcétera.

5.3. LAS PRÁCTICAS DE SU GESTIÓN

5.3.1. Los procesos de producción y comercialización

Cuando don Eustacio padre del señor Benjamín Guzmán le hace entrega del negocio, éste no tenía una base económica muy sólida, seguían utilizando para la elaboración del pan el proceso de producción original, que era totalmente artesanal,

y además para hornear el pan empleaban un horno de leña. Pero, sin embargo, esto no lo acobardó, siguió su ejemplo, entregándose totalmente al trabajo; se fue quedando en el negocio, y explica que:

“En el sexenio de Díaz Ordaz, permanecemos no en un bache, todo fué muy tranquilo. En esa época además de hacer y vender pan como actividad secundaria teníamos, al igual que mi padre, el proveer de materia prima a otros panaderos de la ciudad y debido al auge que tuvo esta actividad llegamos a contar con cuatro camionetas que distribuían el producto; pero cuando se estableció la fabrica Harinera de Sinaloa, S.A. de C.V., nos vimos en la necesidad de enfocarnos a la producción del pan, porque ellos vendían sin intermediarios a los panaderos de la localidad y además les arrimaban otros ingredientes como manteca y pues ya no nos convino”.

A través de los años no sólo se ha aumentado la variedad de productos en la panadería, también se han introducido las líneas de repostería y pastelería, explicando que para que se produjeran esos cambios, además de haber trabajado él en una panadería importante de la ciudad de México, y realizar experimentos en el área de producción de la panadería, han contratado personal con experiencia, comentado lo siguiente:

“Nuestro origen es el pan básico; y lo tradicional de este producto nos sigue manteniendo vigentes. Sin embargo, en la ciudad de México, aprendí a elaborar la rosca de reyes, el pan danés, pan de muerto, etc., los cuales eran panes que no se conocían en Culiacán, por lo que empecé haciendo por ejemplo, seis roscas de reyes, se vendieron sólo cuatro y ahora es un mundo que tenemos que hacer y no alcanza la producción, el pan de muerto decía la gente ¡huy que asco!, yo no lo compro, ésa era la capacidad de cultura que tenían los lugareños aquí. Fue a principios de los sesentas cuando incorporamos los bollos, polvorones y toda la gama de repostería y en la década de los ochentas introducimos la pastelería”.

“Cuando iniciamos con la pastelería se trajo al primer encargado de los pasteles de Guadalajara; ellos para estar aquí ponían muchas condiciones: querían aire acondicionado, auto y casa, todo se les cumplió y desde el principio la pastelería fue

un éxito. Iniciamos el día de las madres, un diez de mayo de 1988, pero ellos cada vez se ponían más exigentes. Desde un principio mi hija Mirna empezó a interesarse en la elaboración de los pasteles y empezó a venir a fusilarles la decoración. Mirna tenía una receta básica y se metió de lleno en un lugar que teníamos por la Manuel Bonilla, hacia entre ocho, diez y hasta quince pasteles diarios, que traía a la panadería para su venta, esto a los otros pasteleros como que no les gustaba muy bien, pero el caso es que cuando no pudimos cumplirles todas sus exigencias a los pasteleros de Guadalajara los liquidamos y ella se metió de lleno como encargada de la pastelería. Pensamos aquí se desplomó el negocio de la pastelería; pero no, Mirna entró al quite y lo hizo muy bien: parece que Dios siempre ha tenido algo para nosotros”.

A pesar del éxito inicial de la pastelería, en tiempo de calor el producto se oxidaba y se echaba a perder debido a que en su elaboración utilizaban un jarabe hecho con ron. El desplome de las ventas consecuencia del deterioro del producto hizo que el señor Guzmán le exigiera a su hija Mirna que adecuara la fórmula del producto a las condiciones locales, explicando que:

“Mirna agarró la estafeta con mucho amor; ella siempre ha sentido ese amor por la tradición que heredo de su abuelo, y lo puede usted constatar, en la entrada a la oficina tiene un retrato de mi padre, fue idea de ella, yo tampoco olvido a mi padre, en mis oraciones cotidianas siempre me acuerdo de él y le digo: donde quiera que esté me acuerdo de usted y de mi madre. Le exigía mucho a Mirna que mejorara la calidad de los pasteles porque ya empezaba a ver competencia, pero no le gustaban mis críticas. Sin embargo, mejoró el producto a un nivel que nos ha permitido tener la confianza y la aceptación del público, a tal grado que se ha convertido en un éxito y actualmente, además del pastel tradicional tenemos el pastel francés, el cual es frío”.

Al respecto Mirna comenta que se hicieron muchos experimentos, para contar con la fórmula actual de los pasteles, y que su propósito es llegar a los consumidores de distintas posibilidades económicas con un producto de calidad, que satisfaga el gusto del cliente. Por lo que no disminuyen la calidad de los insumos

que utilizan en la elaboración de los pasteles, aun cuando se trate de pasteles económicos de sólo cincuenta pesos.

La búsqueda de alternativas y el desarrollo de nuevos productos de calidad, han permitido a Pan y Pasteles la Única satisfacer a sus clientes e influir en su éxito, el señor Benjamín Guzmán explica que:

“Hemos recibido muchos reconocimientos de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, y de otras organizaciones que de alguna manera ya se han convertido en una especie de negocio; estos premios fueron una fiebre donde alguien comenzó y otros copiaron, pero ya nadie cree en ellos, porque pagar por ellos devalúa el objetivo. Los empleados saben que el producto y el servicio que ofrecemos tiene que ser de calidad, a ellos se les proporcionan los elementos para que preparen una masa con calidad, pero una cosa es prepararla y otra es dibujarla, son dos procesos a los que hay que añadir el proceso de venta, y todos tienen que ser de calidad”.

La maquinaria que posee Pan y Pasteles la Única, S.A. de C.V., se adquiere en la ciudad de México pero son artículos importados. El señor Guzmán señala que lo anterior es debido a que en el país se hace maquinaria de menor capacidad de producción y que pronto comienza a fallar, porque tienen menor calidad, agregando que por lo general la empresa que provee la maquinaria viene a instalar y a capacitar a alguien sobre como usarla y darle mantenimiento, y que cuando una máquina se descompone no se recurre a mecánicos locales. La maquinaria se adquiere según las necesidades de crecimiento y actualmente la empresa cuenta con algunas máquinas que tienen mucho tiempo y otras que apenas tienen cerca de dos años. Actualmente la maquinaria que posee Pan y Pasteles la Única, S.A. de C.V., se utiliza al cien por ciento de su capacidad en un solo turno de trabajo, y desde hace cinco meses de lunes a sábado; el cual se alarga cuando hay pedidos por eventos o en fechas especiales, mencionando que:

“La producción se ha mantenido, obviamente ha crecido un poco por las sucursales que se tienen que surtir, y en fechas especiales como el 6 de enero, 14 de febrero, 30 de abril, 10 de mayo y otras como el día de la secretaria, o el día de las Lupitas, donde las cantidades a producir aumentan con relación al volumen de ventas del año pasado. Llevamos una bitácora, que nos permite, por ejemplo si se está acercando el día de Reyes, vemos cómo se comportó la demanda el año pasado y pues se vendieron tantas y faltaron más o menos tantas, ¡ha!, pues ahora voy a aumentar tanto la producción. En el caso de la rosca de Reyes ha aumentado la producción año con año, eso habla de un Culiacán más grande y gente más apegada a la tradición que nos sigue y vendemos mucho. Gracias a Dios quedamos satisfechos porque no nos alcanza, tanto la rosca tipo pastel como la de pan”.

Celina señala que los insumos principales que se utilizan en Pan y Pasteles la Única, S.A. de C.V. para la elaboración de sus productos son harina, manteca, huevo, leche, mantequilla, azúcar, y otros más que menciona como “klines”;⁴ los cuales son suministrados en un 75 por ciento por proveedores locales, nacionales y el resto son productos de importación, agregando que se ha buscado que el proveedor adecuó el producto a las condiciones que requieren para no estar cambiando y por el volumen que consumen, a los proveedores les conviene. Comenta lo siguiente:

“Tenemos un máximo de quince proveedores para todos los ingredientes que se utilizan, pero para la harina solamente tenemos dos proveedores, localmente contamos con sólo una fábrica que es la Harinera de Sinaloa y las otras vienen de fuera. Antes batallábamos porque el producto de aquí no estaba estandarizado y había mesas que salían muy bien, y otras no; o que en tiempo de calor la masa salía bien y en tiempo de frío no; teníamos que revolver con otras harinas. Las harinas que vienen de fuera son muy buenas, de muy buena calidad pero tenemos el problema que de repente no hay, no garantizan la existencia para cuando se necesita. Por lo que para mejorar la entrega hemos presionado a los proveedores, para que estandaricen su producción. La harinera local lo hizo desde hace unos tres años”.

⁴ Utiliza la palabra “klines” para señalar que son los ingredientes secretos que usan y le dan al producto ese sabor que lo hace diferente del de la competencia.

Además de cuidar que los insumos que se utilizan en la elaboración de los productos sean de calidad, Celina señala que mantienen las formulas por escrito y solamente las conocen en su totalidad las personas que tienen más tiempo con la empresa, que son totalmente de confianza. Agregando que a los empleados se les dan a conocer diariamente las cantidades que se tienen que producir y en qué áreas, porque se tiene que considerar el día de la semana de que se trate y si éste es festivo o no, además de tomar en cuenta los pedidos especiales. Por lo que algunas veces existe la necesidad de cambiar de mesa al personal, acerca de esto una de las empleadas del área de pastelería comenta:

“Más o menos nosotros sabemos cuánto producir de acuerdo a como se está comportando la demanda, pero diariamente vemos la libreta de los pedidos especiales y los sábados le preguntamos a Mirna cuánto quiere que dejemos para el domingo y si es quincena pues hacemos un poco más. Llevo el control sobre los insumos que utilizamos y lo que debemos producir, yo ya sé de acuerdo a lo que se va a producir en el día, el material que se va a utilizar.”

La comercialización de los productos al inicio de operaciones de la panadería, se hacía surtiendo los tendejones de la ciudad, además de la venta de mostrador que se realizaba en el puesto que tenían ubicado en el mercado del centro de la ciudad y en el propio local. Sin embargo, los cambios en la venta del producto se han ido introduciendo poco a poco, al respecto el señor Benjamín comenta:

“En la época que todavía mi papá estaba a cargo de la panadería, yo había estado en México por razones de salud y vi como se vendía el pan. Había expendios de pan en los que la gente se despachaba sola y pensé: cuando llegue a Culiacán voy a poner un expendio chiquito para vender el pan; llegando, le dije a mi papá, voy a hacer un despachito como en México donde la gente se sirva el pan con tijera y charolas y así lo hice y puse afuera un anuncio que decía “Pan fino” y sin jactancias le puedo decir que fui el primero en Culiacán que puso su despachito para que la gente se auto despachara y que introdujo el pan de muerto y la rosca de reyes.

Para la comercialización de sus productos Pan y Pasteles la Única , S.A. de C.V., actualmente cuenta con tres áreas de ventas: la matriz ubicada en el centro de la ciudad por la calle Rubí, donde tiene anexo el área de producción y los otros en la colonia Las Quintas y en el centro de la ciudad por la calle Carrasco. Para dar a conocer sus productos utilizan diferentes medios publicitarios como son: anuncios espectaculares fijos, prensa, radio, televisión y volantes.

En el área de ventas de la matriz por las tardes se observa mucho movimiento de clientes y todas las vitrinas se encuentran llenas al máximo de su capacidad de los diversos productos que venden: pan, pasteles, repostería fina y repostería francesa. El área del pan blanco, dulce y repostería está separada del área de la pastelería y de la cafetería por una puerta de cristal. En el área de pastelería, los empleados reciben a los clientes para atenderlos personalmente, y cuando el cliente va hacer un pedido especial, por ejemplo un pastel de bodas, el empleado lo pasa al área de cafetería, la cual cuenta con música ambiental, mostrándoles los catálogos e informando sobre los precios. Relativo a la comercialización de la producción el señor Guzmán expone lo siguiente:

“Los abarrotes ya no son de importancia para nosotros, vendemos el pan al cliente que llega aquí; cuando algún interesado viene y nos dice quiero vender su pan deme precio, se le da un precio especial y el cliente se encarga de venir por el pan y de acomodar en charolas el pan escogido que va a llevar. Surtimos algunos restaurantes, y nos están haciendo la lucha las tiendas OXXO pero estamos conscientes que eso trae como consecuencia más obligaciones, por lo que no queremos meternos como ellos quieren; porque buscamos no ahogarnos, tenemos muchos años surtiendo al Seguro Social de Navolato, Costa Rica y Culiacán, pero últimamente por falta de presupuesto el Seguro Social ha bajado mucho su demanda, también surtimos al restaurante Vips, al Hotel San Marcos y otros”.

En relación a lo planes para ampliar su mercado, el entrevistado comenta que sí tienen contemplado establecer más áreas de venta y aceptar más clientes,

señalando que actualmente las tiendas OXXO que están solicitando sus productos son doce y sólo pueden aceptar cuatro o cinco, para seguir cumpliendo con los clientes actuales y de acuerdo con la capacidad de producción con que se cuenta, explicando que:

“Sí hay planes futuros en cuanto a aumentar la producción, de abrir nuevos espacios de venta, pero para eso actualmente estamos trabajando en la ampliación de la planta de producción con otro nivel que estamos haciendo. Acabamos de terminar la segunda planta, la cual se destinó al ramo de pastel que ha crecido como la espuma. La cuestión de la venta del pan es muy compleja, porque es un producto de muy frágil duración, de vida muy corta, de un día para otro ya no se puede vender; el pan blanco que quedó de ahora para mañana ya no se vende; en cambio el pastel sí tiene defensa”.

Sin embargo, en el desarrollo de este trabajo pudimos observar que algunos productos de Pan y Pasteles la Única con empaques especiales, ya se encuentran en las tiendas OXXO. Explicando Celina que actualmente se encuentran surtiendo a las treinta tiendas de la localidad.

El señor Guzmán dice que buscan la satisfacción del cliente mediante la calidad del producto y la calidad en el servicio, exponiendo que:

“En la producción buscamos que los productos tengan buen sabor, buen aspecto, buen empaque y en el servicio que la gente tenga buena atención desde el momento que llega, eso implica que el producto esté bien acomodado, de fácil acceso y que se cobre rápidamente. Creo que englobamos todo. Nunca hemos querido ser los últimos, nosotros buscamos siempre ser los primeros y eso ha sido una tradición que hemos heredado, sería una vergüenza perderlo, nos daría mucha pena, para nosotros es igual de importante la calidad y el servicio”.

En relación a lo anterior, Alejandro comenta:

“Nosotros buscamos ofrecer un producto de buena calidad a muy buen precio y con un excelente servicio al cliente”.

Respecto al producto y servicio que Pan y Pasteles la Única ofrece a sus clientes Celina, comenta:

“Considero que siempre van a la par un buen servicio y un producto de calidad. Estoy consciente de que lo más importante es elaborar un producto de calidad, pero de nada sirve que toda esta gente esté sudando (los empleados de producción) para que las niñas de azul (por su uniforme) las que están dando el servicio y atendiendo al cliente, no den el servicio correcto. El cliente cada vez es más exigente, por eso siempre les decimos a ellas que se pongan en el lugar y los zapatos del cliente”.

5.3.2. Los recursos humanos

Respecto al recurso humano el señor Benjamín Guzmán expresa que cuando se hizo cargo de la panadería, su padre tenía solamente dos trabajadores y que en pocos meses logró incrementarlos a diez, luego a quince, veinte, y que actualmente entre la matriz y dos sucursales han habido momentos que son 105 incluyendo a la familia. Considera que los problemas iniciaron cuando empezaron a necesitar más y más personal, señalando lo siguiente:

“Como en todos los negocios existen problemas, porque manejar un grupo de mucha gente y con las nuevas generaciones son más abiertas y respetan poco la unión tradicional de la familia, su forma de comportamiento es problemática. Antes tenía problemas porque la gente tomaba y ahora pues existe la marihuana, la cocaína, ahora es muy raro el joven que no está impregnado de eso”.

Por regla general cuando llega un trabajador nuevo, queda a las órdenes del encargado de la mesa de trabajo y algunas veces cuando se cree encontrar un buen elemento, llega la decepción. No obstante, el señor Guzmán considera que hay elementos confiables, honestos y trabajadores en el negocio; explica que en la mesa

de pan blanco es donde existe mucha rotación de personal y que en las mesas de repostería, pan de miga y el área de ventas el personal es más estable. Lo anterior se presenta porque el trabajo en las áreas de repostería, pan de miga, pastelería es más creativo y en el área de ventas se requiere un esfuerzo físico menor. Asimismo, expone que ellos buscan que impere la armonía en el trabajo por lo que los empleados conocen sus derechos y obligaciones, explicando que:

“Hay empleados que por cualquier pretexto quieren armar un problema, y es como en todas las especies de animales y humanos que quieren asumir el liderazgo, y alborotan a otros. A ese elemento inconforme no se le habla, se le separa a otro lugar de trabajo y siempre bajo observación, se le baja de grado (no de sueldo). Algunas veces se le manda al horno que es un trabajo pesado y el sobradamente entiende el por qué. Ellos están en el entendido de que se les puede despedir, pero nunca hemos llegado a eso, tenemos una política como lo hace la iglesia, como lo hacen los militares la cual es cambiarlos de ciudad, tú te vas para el norte y tú para el sur, tú estás trabajando en el pan blanco, ahora te vas al pan dulce, no te despedimos, sigue trabajando, pero en otro lugar, porque aquí estás armando un problema, te me vas para allá para ver cómo sigues. Si el trabajador vuelve a presentar problemas, lo volvemos a cambiar y cuando se llega a una situación insostenible, entonces se tiene un diálogo con él y se le dice. La gente que llega a eso no cambia; lo que buscamos es bajar el blasón (insignia), si eres capitán, ahora eres soldado. Muchos vuelven a su vocación que tenían y si no ellos mismos se ven en la encrucijada y dicen: vamos a arreglarnos y es cuando llegamos a lo último, uno también esta aleccionado porque tiene sus licenciados, y muchos casos se han arreglado aquí mismo, donde quiera hay *machicuecos*⁵, pero nosotros no hostigamos a nadie. Cuando nos hostigan a nosotros, entonces sí llegamos al punto del rompimiento. Nosotros lo que deseamos es que impere la armonía, la paz, estamos cumpliendo con todos los preceptos de nuestra obligaciones, pero buscamos que un trabajador no se vaya descontento”.

El propietario de la empresa considera que actualmente el empleado es muy difícil y que el que se queda durante mucho tiempo es porque tiene amor a la

⁵ Término que utiliza para expresar que la persona es conflictiva y tramposa.

camiseta, y tiene convicción. Exponiendo que cuentan con empleados que tienen de dieciocho a veinte años trabajando en la organización, pero en cambio hay otros que sólo duran dos o tres meses, quince días o una semana y se van, expresa que:

“El manejo de personal en la sociedad actual tiene una serie de situaciones que hacen difícil encontrar un elemento que sea responsable, leal, confiable; elementos que a la primera descubre uno que no son dignos, que no tienen lealtad y que vienen a ver qué encuentran, que incluso simulan que traen ganas y tienen necesidad de trabajar”.

Refiere que en su experiencia como empresario ha tratado con muchísima gente, de distintas características, pero que es muy difícil saber por su apariencia lo que la persona es, encontrándose con muchas decepciones, pero que hay ejemplos de trabajadores que estimulan por su entrega y espíritu de progreso para que se les pague un poco más o para que se les promueva. Expresa que es muy difícil no equivocarse, por lo que el personal de nuevo ingreso tiene un periodo de prueba; en lo personal él confía más en las personas maduras y señala a las mujeres como empleados más confiables no sólo para el área de servicio, sino también para el área de producción. Acerca de lo anterior explica que:

“A lo largo del tiempo he encontrado que es muy difícil saber por la imagen lo que la persona es, se encuentra uno con muchas decepciones. Hemos tratado con multitud de gente y nuestra experiencia nos dice que los aspectos de entreguismo como trabajador, el espíritu de progreso y la demostración de sus aptitudes para con la empresa son contados. Sí hay ejemplos y esos ejemplos nos estimulan, esa persona es digna de que se le pague un poco más, es digna de que la ascendamos en el puesto, le demos más obligaciones, lo está demostrando y actualmente nos está pasando esto con algunos elementos que son nuevos. Tenemos algunos elementos que tienen mucho tiempo en la empresa y que hoy juegan un papel muy importante en la administración de la misma. Son elementos muy confiables de mucha honradez, disposición y capacidad, que han crecido con la empresa”.

Al respecto, comenta que cuando se tiene la necesidad de cubrir algún puesto; en el primer contacto con el aspirante se fija primero que nada, en que los entrevistados le vean a la cara, porque ellos van a tener contacto con el cliente, observa su aspecto personal y que sus manos y zapatos estén limpios, esto es muy importante porque lo que se produce y se vende es un alimento. Señalando que también es importante percibir la manera en que responden las preguntas que les hace, además que tengan conocimiento de computación o estudios de preparatoria y sin problemas de horario; está consciente que el león no es como lo pintan, así que antes de contratarlo lo pone a prueba una semana. Asimismo, agrega que en la primer entrevista explora qué tanto conocen del negocio explicando que:

“Para el área de producción, me fijo que cuando menos tenga noción de que la harina es el principal elemento del pan y si sabe que se tienen que hacer bolitas. Pero en el área de pastelería, nos interesa que tengan alguna habilidad definida, por ejemplo que tenga conocimiento de cómo decorar, hornear, o algo. Lo que son ventas y caja, siempre pongo a alguien de las que ya están, no la pongo al principio. Si veo que es puntual, honrada, servicial, ordenada y si reúne estas características, voy arriba, a contabilidad, quienes también las conocen y les digo: fíjate que fulanita se va a salir y ¿cómo ven a esta otra para cajera?, y ellas opinan porque tienen dieciocho y veinte años, y ya que decido voy con Alejandro, porque si conmigo van a tener un sesenta por ciento de contacto con Alejandro tienen un cuarenta por ciento; si él tiene alguna observación me la dice y tomamos el acuerdo de darle el puesto o no”.

“Cuando la persona es totalmente nueva en el negocio, lo primero que hago es que conozcan el producto, cómo se empaca, cómo se deben llevar con sus compañeros, cómo atender al cliente porque si no se llevan bien, dan mala imagen con el cliente, así como que estén atentos a los riesgos del trabajo y dependiendo del área en que se va a ubicar se canaliza con el responsable de área; pero en una semana me doy cuenta si la persona va a servir”.

Una de las empleadas responsable de área comenta que hay personas que tienen mucha facilidad para aprender y que ha tenido empleados que aunque nunca

en su vida han tentado la masa, aprenden rápidamente, y esos son los buenos. Porque ha tenido personas que pueden estar un mes, dos meses, tres meses y no, no aprenden, se ve luego si tienen facilidad o no, agregando que:

“Normalmente nosotros le damos una semana, en una semana no quiero que aprenda todo a la perfección, pero en una semana me doy cuenta si tiene facilidad o no para aprender y pues a esa persona que no aprende la cambian a otra área, a veces los mandan a repostería, a repartir, etc., dependen de la aptitud que tengan”.

Una empleada comenta que cuando recién ingresan se les pide que se presenten a trabajar aseados, con las uñas recortadas y con el cabello recogido. Las empleadas del área de ventas tienen que utilizar uniforme y los empleados y empleadas del área de producción deben utilizar en su trabajo camiseta y pantalón blanco, mandil, gorra y cubre boca. Agregando que también les señalan que:

“Nos indican que debemos dejar limpia nuestra área de trabajo, cuidar las máquinas, cuidarnos de las caídas, bajar las pastillas de la electricidad cuando mojamos los pisos, debemos tener cuidado con las quemaduras porque los hornos se manejan a altas temperaturas, cuidarnos de accidentes en las máquinas de batido, un aspa nos puede rebanar un dedo”.

La mayoría del personal con que cuentan en el negocio son mujeres, porque se han dado cuenta que son muy cumplidas y responsables y que los hombres faltan más. Además, últimamente están contratando personas con discapacidad, sordomudos porque son muy responsables y entregados al trabajo, explicando que

“Hemos tenido empleadas embarazadas que les han dado su incapacidad y dicen pero cómo voy a dejar de venir si tienen mucho trabajo. No, les digo: vete tienes que descansar. Ellas dicen: no, póngame un banquito y aquí trabajo. Hay algunas que vinieron un día antes de tener a su bebé. Como siempre estoy al tanto de ellas, pregunto ¿hoy no vino fulanita? y me dicen no, anoche sanó; con varias nos a pasado eso. Las trabajadoras que tienen mucho tiempo con nosotros se van

haciendo como de la familia. Últimamente hemos contratado personas con discapacidad, sordomudos, pues nos hemos dado cuenta de que son muy responsables y entregados al trabajo; tenemos dos empleados en panadería y tres muchachas en el área de elaboración de pasteles. El primero llegó por recomendación de un amigo y como vimos que funcionó pues los mismos empleados han recomendado a los otros. Los hombres faltan más, si te fijas en el pan dulce es donde más hombres tenemos, igual en donde están los hornos, pero ha sucedido muchas veces que si no vienen los hombres ellas no se amilanan, ellas lo hacen”.

El señor Guzmán comenta que al trabajador ya no se le trata como antes, que ahora cuentan con una forma social de tratar al trabajador, en la que buscan que exista un buen ambiente de trabajo, que se sientan contentos y para ello les otorgan prestaciones arriba de las señaladas por ley, explicando que:

“Ahora el trato a los trabajadores es muy diferente al de antes, les otorgamos muchos incentivos, horas extras, premios, días festivos, reconocimientos para los que destacan, etcétera”.

Al respecto Celina señala que:

“Las prestaciones están por arriba de la ley, pero aparte de sus horas extras hay personas que en su trabajo rinden más, son mas productivas y se les compensa; también lo hacemos simplemente por que están en las buenas y en las malas con nosotros, por su compromiso con la empresa. Vemos que si hay mucho trabajo, que está mal el horno, que salió mal el producto, se preocupan al igual que uno, reflejando lo que es el trabajo. Por ejemplo, Mirna es igual de exigente que mi papá, pero siempre está al pendiente de sus empleados del área de pastelería y les da de su dinero, que los cien o los doscientos pesos, nosotros le decimos ¡pero Mirna!, ¿por qué haces eso?, y nos contesta: pobre está amolado y me ayuda mucho”.

En relación al sueldo una de las empleadas opina que:

“Considero que el sueldo que nos pagan está muy bien, y es justo, porque nos pagan por lo que hacemos. Cada quién tiene su sueldo y las diferencias son en cuanto a productividad. Por ejemplo, unos que acaban de entrar y apenas les estamos enseñando no pueden ganar como los que tienen más tiempo. Hay algunos que traen experiencia de otras partes y se les paga bien. Yo siento que todos tenemos buen sueldo”.

Respecto al ambiente de trabajo que existe en la organización, Celina explica que se han dado a todo el personal algunos cursos para mejorar las relaciones humanas, porque además de que son importantes para el personal del área de ventas, quienes están en contacto directo con el público, también facilitan que exista armonía entre los empleados de diferentes mesas. Expresa que es importante reconocer el trabajo de los empleados a través de las palabras o de una palmada, aunque hubo un tiempo en que ella y sus hermanos no comprendían por qué su padre, tenía tantas consideraciones con los empleados, manifestando que:

“Hubo un tiempo en que mis hermanos mayores y yo nos molestábamos un poco porque mi papá siempre ha sido de palmada, no que mira que sigue trabajando así, y lo palmeaba y eso le molestaba a mi hermano, decía por qué los tiene que palmear y ahora entendemos que era una manera de incentivo que les daba a los trabajadores para que rindieran más, él buscaba que el trabajador viera que estaba con ellos. Por su ejemplo, ahora se nos quedó la costumbre, fíjate que casi todos somos muy tentones, yo casi siempre voy y les digo fulanita que bien te quedó, ¡que bárbaro! porque ayer te salió que parecía que lo habías hecho con las patas, pero ahorita me vas a hacer otro. No es tanto para darles por el lado, es para motivarlos porque su trabajo está bien hecho, y de que ellos entiendan que uno los ocupa y ellos también nos ocupan”.

Algunos empleados opinaron que el ambiente de trabajo es muy bueno, que nunca han tenido problema con los patronos, refiriéndose al señor Guzmán y sus hijos, –los problemas se han presentado entre los empleados, pero por lo regular los resuelven entre ellos, y se sienten a gusto porque su trabajo exige de habilidad y creatividad, razón por la cual han durado en el trabajo. Señalan:

“Considero que contamos con muy buen ambiente de trabajo y eso influye para que por lo regular el personal dure mucho en la empresa. Yo estoy muy acostumbrada al trabajo de aquí, y apenas que me corran me voy”.

“No he tenido problemas con los patrones, he tenido algunos problemillas con los compañeros, sobre todo de envidias o que no están de acuerdo con algunas cosas, pero la mayoría de las veces los resolvemos entre nosotros, aunque existen algunas ocasiones que tenemos que recurrir al señor porque ellos dicen que soy muy autoritaria, pero ése es mi trabajo, exigir que ellos hagan el suyo”.

“El ambiente de trabajo es muy bueno, yo me siento muy a gusto. Si no fuera así, creo que no hubiera durado tanto tiempo, anteriormente no duraba mucho en mis trabajos porque se me hacían aburridos, enfadosos, rutinarios, pero aquí no, trabajo muy a gusto. El horario de entrada es a las seis de la mañana y la hora de salida no es segura como puede ser a las dos de la tarde, puede ser a las cinco, seis o ya noche depende de la temporada. Cuando esto ocurre no se nos pagan horas extras como tales, se nos dan compensaciones. No se nos pagan horas extras porque, esas muchas veces se pueden dar porque no nos apuramos, porque el equipo está un poco lento y lo que ellos buscan es estimularnos de acuerdo al rendimiento. Hubo un tiempo en que nos pagaban horas extras, pero ellos se dan cuenta cuando el trabajo no sale a tiempo porque se trabajó lento. Yo me siento mal cuando el trabajo no sale a tiempo. El tiempo se puede manipular y por eso es mejor la compensación”.

5.3.3. Las estrategias y políticas implementadas

5.3.3.1. Misión y visión de Pan y Pasteles la Única, S.A. de C.V.

La organización Pan y Pasteles la Única, S.A. de C.V., no cuenta con su misión y visión formalmente elaboradas; asimismo, Alejandro quien funge actualmente como su administrador comenta que la empresa tampoco posee manuales de organización, ni análisis de puestos. Explicando que:

“La misión y la visión la hemos elaborado nosotros como familia, como se va presentando la situación, o sea que estamos atentos al medio en el que estamos, vemos el movimiento, vemos la gente, vemos el crecimiento de la competencia, el movimiento del mercado, y viajamos a las principales ciudades del país”.

Don Benjamín el propietario de la organización nos comenta que nunca perdió el objetivo de hacer el mejor pan y de no caer del gusto del público, siempre buscaba no perder clientes, sino tener más y más. Además que nunca perdió la confianza, y por amor a la tradición siempre han buscado alternativas para el crecimiento del negocio. Señalando que:

“Siempre fue mi sueño destacar y conservar el primer lugar; ser reconocido fue una de mis prioridades, en mi obcecación decía: esto tiene que ser así y seguir adelante, tener el cliente en el bolsillo y no dejarlo que se salga y la prueba es que tenemos clientes de cuando yo era niño, que vienen todavía a comprar el pan. Buscamos conservar a los clientes a través de los años y esos clientes dejan la simiente para otros”.

Al entrevistar al propietario de Pan y Pasteles la Única, y a cada uno de sus hijos, fue común encontrar en sus palabras el orgullo que sienten por la tradición, la unión familiar, los antepasados y su fe en el Señor. Lo cual se muestra en lo declarado por el señor Guzmán, al dar respuesta a la pregunta ¿a qué le atribuye su éxito como empresario?:

“La supervivencia y el éxito de nuestra empresa se fundamenta en tres razones: en primer lugar tenemos la confianza en nosotros mismos como familia muy unida; después, fe en el señor y mucho amor a nuestra tradición. La Única trasmite la confianza de haber subsistido más de un siglo, desde 1898, aproximadamente 104 años, en los que hemos pasado por etapas difíciles, pero que siempre las hemos superado por esa disposición natural que heredamos de nuestros antepasados”.

Agrega que ahora este sueño lo ha dejado en manos de sus hijos y ellos le han venido a dar fuerza con su sangre nueva a este negocio.

Cada quien ha hecho su parte desde la simiente del abuelo, hasta ahora mis hijos, hay veces que se ofrece y mis hijos dicen que han hecho esto, o lo otro, pero creo que la simiente ahí está y ellos han compartido nuestro sueño.

5.3.3.2. Aprendiendo de los grandes

El señor Benjamín comenta que el conocimiento para la elaboración del pan ha pasado de generación en generación, y que sin olvidar que el origen del negocio es el pan básico, siempre han buscado estar a la vanguardia, por lo que han aprovechado todas las oportunidades que se les han presentado para adquirir ideas que posteriormente implementan en su negocio. Como fue la oportunidad de trabajar en una panadería de la ciudad de México; contratar panaderos que venían del sur del país e iban rumbo a Tijuana o a EUA, los cuales llegaban e inmediatamente incorporaban algo de lo que se vendía en su lugar de origen.

Asimismo, comenta que la entrada de la mujer en el área de producción se dio porque lo vio en algún negocio que no era precisamente panadería, se lo copió a ese negocio y después se generalizó. La introducción del personal femenino se fue dando poco a poco, y con el tiempo demostraron que estaban aptas para este trabajo, explicando que:

“Con el tiempo se fueron incrustando mujeres, que a diferencia de lo que pensaba respecto a ellas de que no estaban aptas para este trabajo, con el tiempo resultó que las mujeres vinieron a dar lecciones, incluso de resistencia, tanto o más que el mismo hombre y más responsables, más cuidadosas de su trabajo, aunque hay sus excepciones desde luego. El personal femenino lo encontramos en cualquier negocio de cualquier parte de la república”.

5.3.3.3. Capacitación permanente

El señor Benjamín considera que es difícil contar con maestros en el arte de hacer pan, principalmente porque en la localidad no se cuenta con escuelas especializadas en esta área. Por lo que regularmente la capacitación a los trabajadores se otorga en su lugar de trabajo por la persona responsable de cada mesa de trabajo, quien es la encargada de transmitir sus conocimientos a los nuevos integrantes. La persona encargada de cada mesa de trabajo se designa por el tiempo que tiene en la empresa, la demostración de sus habilidades y su responsabilidad.

“Cuando se contrata personal para el departamento de producción, no se busca un panadero maestro, porque aquí no hay buenos panaderos, esos están en México, donde incluso existe una escuela. Los trabajadores aprenden aquí, despacio y en el lugar de trabajo, no tenemos maestros, sólo aprendices y el que recién entra imita al que tiene más tiempo”.

Cuando llega algún empleado nuevo a la organización, la persona que está encargada del área es la que lo capacita de acuerdo a lo que ella sabe que se tiene que hacer. En lo referente al pan y repostería del área de producción, los empleados aprenden imitando al que más sabe, pero en lo relacionado a la pastelería, desde que se contrata al personal se busca que tengan alguna habilidad ya desarrollada, que tengan alguna experiencia, y que en esta área los cursos que se programan son principalmente para el puesto de decoración de pasteles, los que regularmente se imparten por especialistas en la ciudad de Guadalajara y asisten con gastos pagados una o dos empleadas. Los cursos se imparten por profesores de la universidad o por otras instituciones, actualmente están adecuando un área que utilizarán para el reclutamiento y para la capacitación del personal, explicando que:

“Los cursos se dan principalmente a empleados administrativos y producción y van dirigidos a que los empleados aprendan la manera de tratar al cliente, la convivencia entre los empleados, el trato de persona a persona, etc. Lo que hacemos es tener reuniones periódicas con cada sección para darles a conocer los riesgos aunque

tengamos señalamientos a la vista de los obreros, porque la autoridad misma nos lo exige. Estas reuniones nos sirven para que el empleado conozca las obligaciones que tiene para la empresa y de las obligaciones que tiene la empresa con él. Las reuniones son frecuentes y se realizan cuando se considera necesario, cuando hay alguna situación en la que se requiera que estén enterados todos, por lo general se les avisa: mañana a tales horas tenemos reunión”.

En relación a la capacitación que otorga la organización a los trabajadores, algunos de ellos opinan que:

“Sí he recibido capacitación. Cuando entré a trabajar yo ya sabía hacer pan, pero me han dado cursos para hacer otros tipos de pan, cómo hacer mejor las cosas, y para cómo llevarnos mejor con los compañeros de trabajo. Los cursos son normalmente dos veces al año y de una a dos horas después de la hora de salida por lo menos durante cuatro días”.

“Hemos tomado cursos de productividad, sobre el conocimiento de diferentes tipos de harina, del proceso de levaduras en diferentes climas, de relaciones humanas, y otros, además de que a otra muchacha y a mí nos han mandado a varios cursos de decoración a Guadalajara”.

“Cuando empecé a trabajar aquí, empecé en la repostería, al inicio tuve muchos problemas porque la señora que me explicaba no tenía mucha paciencia, el señor Benjamín llegaba y me preguntaba, yo le decía mi problema, entonces él me hacía señas que pusiera atención y le preguntaba a la señora: oye ¿por qué este pan está saliendo así? y la señora empezaba a explicar: es que no hizo esto, lo otro, él lo hacía para que yo aprendiera. Ahora que me ha tocado enseñar a otros, procuro tener paciencia y enseñarles los detalles, para que aprendan más fácilmente. A mí me acusan de exigente pero eso me enseñó el señor Benjamín, buscar que las cosas se hagan siempre bien y muchas veces no importa la rapidez si las cosas no van a salir bien. Pero, si puedes hacerlo bien y rápido pues que mejor. Para ello, se requiere práctica. Con la práctica viene la perfección y la rapidez. Créame que hay gente que no aprende en un año y es porque no tiene vocación, hay veces que vienen personas que ya estuvieron en otra panadería y quieren hacer las cosas igual

y no, aquí ya tenemos formas y estilos de cómo se hace, por eso dicen que soy exigente”.

5.3.3.4. Conservación de inventarios mínimos

Celina comenta que para tomar decisiones es importante mantener registros al día, tanto de lo que se vende como de lo que se compra. Porque a partir del registro de cuánto se puede vender, se determina cuánta materia prima y personal van a necesitar y para qué mesas de trabajo. Explica que:

“Nunca es la misma producción en el verano que en el invierno, aunque la época de lluvias favorece la producción, en diciembre se va al doble o al triple. En la pastelería la producción tiene variaciones, porque viene el día de las Lupitas, los Panchitos, las Toñitas ahí tiene uno que traer el calendario en la mano, porque de repente vemos que compran y compran y nos damos cuenta que es el día de la secretaria o del abuelo”.

“Se lleva el control de entradas y salidas por día, tenemos un día fijo a principio de semana para hacer pedidos a los proveedores, Siempre buscamos tener existencia para un mes porque tenemos que prever algún problema que pudiera presentársele al proveedor con su maquinaria, o con su transporte, porque ha sucedido que de repente nos dicen: ¿sabes qué?, la máquina se me quebró. Llevamos registro para cada uno de los productos, porque cada uno de ellos tiene diferente día para surtirse”.

5.3.3.5. Diferenciación de los productos y reducción de costos

En Pan y Pasteles la Única, S.A. de C.V., todos los responsables de producir y ofrecer a los clientes un producto de calidad, están conscientes de que gran parte del éxito de la organización reside en que ofrecen un producto elaborado con las fórmulas de la casa, los secretos de la familia resultado de la tradición de ya cuatro generaciones. Lo anterior, los hace diferentes al resto de las panaderías, que utilizan

fórmulas preparadas por los productores de harinas para una gran variedad de panes y pasteles. Al respecto, Alejandro, hijo del dueño comenta:

“Nosotros contamos con las fórmulas del pan por escrito, y cualquier fórmula o tipo de pan que vemos nueva, la modificamos, la trabajamos y la adaptamos a la panadería. Las fórmulas han cambiado muchísimo, pero el sistema sigue siendo el mismo: hacer el pan directo en el sentido de que se hace la masa en la madrugada, esperar que fermente y elaborar el pan; hay otras panaderías que no fermentan la masa y en el instante en que se elabora la masa, elaboran el producto. Con el sistema viejo, se prepara la masa y se espera en el cuarto frío a que se fermente y en la mañana que se llega temprano puchamos la masa buscando que se baje porque se hincha, bajarla y hacer el pan. Es un sistema viejo, antiguo, que siempre hemos utilizado para hacer el pan, en la actualidad hay muchas harinas que se venden preparadas. En el saco viene para conchitas, bisquets, picón, pan americano, etc. para hacerlo directo ya, y nosotros no hemos querido utilizar este sistema aunque ya lo hemos probado, porque la calidad de nuestro producto disminuye”.

Además de tener como propósito elaborar un producto de calidad, en Pan y Pasteles la Única, S.A. de C.V., siempre se ha cuidado que no ocurran accidentes de trabajo en el área de producción, ni los desperdicios de materia prima, porque éstos le cuestan a la organización, explicando sus empleadas lo siguiente:

“El señor Guzmán ha sido exigente con el trabajo, nunca le ha gustado el descuido y sobre todo el desperdicio, ¡era su horror! A él le gustaba que el pan saliera perfecto y que no hubiera desperdicio, siempre nos decía cómo evitarlo, nos señalaba qué hacer y siempre tenía razón pues él tenía mucha experiencia y sabía de lo que estaba hablando. Para él es muy importante la calidad del producto y que no hubiera desperdicio”.

“Siempre quieren un trabajo bien terminado. A ellos les interesa que no desperdiciemos el material y que hagamos bien el producto”.

5.3.3.6. Innovación de los procesos

El señor Benjamín Guzmán expresa que no han inventado ningún tipo de pan, que ellos se han orientado a seguir el proceso para la elaboración del pan que los identifica como la Única, con la simiente de las recetas originales. La variedad de los productos que ofrece son ideas que se han observado en negocios de otros estados de la República. En el área de pastelería, Mirna es quien se encarga de probar o modificar las fórmulas e idear nuevos decorados. Comentando que hasta hace algunos años ellos elaboraban el picón porfiriano como le enseñó su padre; el cual se hacía amasando a puro puño y guantón, explicando lo siguiente:

“El picón porfiriano es un pan que no se ha vuelto a ver y que por mi edad y falta de tiempo ha quedado en el olvido. Lo estuve sacando muchos años, cada viernes o cada fin de semana me ponía a hacerlo y el sábado tenía gente que venía de Los Mochis, Guasave y otros lugares, que venían exclusivamente a llevar el pan y eso me daba una satisfacción enorme, era un pan diferente exclusivo de la Única. Lo que sí hemos incorporado son formas de hacer, para lograr mayor producción, porque la panadería ha evolucionado, como todas las cosas. O sea que hacer un pan como se hacía en aquella época ya resultaría incosteable y además la gente no lo aceptaría porque ya las costumbres han cambiado. Nosotros incorporamos lo que otros hacen, la producción ha evolucionado muy rápido, por lo que se consumen menos horas y se obtiene mayor producción. La misma modernidad mueve a opciones que está buscando el negocio y nosotros sin abandonar nuestra tradición seguimos proporcionando a la gente un pan de primerísima calidad, con todos los ingredientes que ocupa, incorporando o modificando el área de producción acorde a lo que el negocio necesita”.

Celina, explica que el proceso que se utiliza en la elaboración del producto ha sufrido cambios en la batida, señalando que al principio el trabajo era manual pero a medida que fue aumentando la demanda, se introdujeron algunos equipos y éstos han ido cambiando. Asimismo, señala que también la materia prima ha sufrido mejoras. Algunas de las modificaciones se le han solicitado al proveedor y además

la inclusión de ciertos ingredientes, esto se ha buscado con el fin de obtener más productividad y calidad. Al respecto agrega que:

“Existen harinas que casi vienen listas para hacer el pan blanco o el pan dulce, pero nosotros hemos guardado siempre el secreto de la fórmula que nos han heredado. Estas fórmulas se han hecho basándonos en prueba y error: échale el agua tibia, no le echas tanto azúcar o tanta harina, que te quede suave, no calientes la masa. Nosotros experimentamos, no tenemos, ni acudimos a un centro de investigación. De generación en generación las fórmulas han ido evolucionando, tomando en cuenta algunos productos que ya vienen modificados, por decir, antes la harina tenía gluten, tenía la fuerza, ahora los trigos a veces los revuelven viejos con nuevos. Por lo general muchas panaderías utilizan harinas ya preparadas que nomás llegan echan a la batidora leche y azúcar o algún líquido y ya”.

En relación a las innovaciones realizadas al proceso de producción, los empleados comentan que:

“Nosotros tenemos oportunidad de decirle a la señora Mirna lo que creemos que está mal, y cómo lo podemos corregir; además, podemos comentarle lo que vemos en otro lado y nos puede servir. Por lo regular escucha y lo que proponemos se pone a prueba, y si da resultado lo seguimos utilizando”.

“Aquí todos tenemos la libertad de proponer cosas para que se mejore el desarrollo del trabajo, nosotros tenemos toda la libertad del mundo se nos escucha y ellos están atentos para ver si funciona. Cuando funciona algo, le seguimos”.

5.3.3.7. Investigación de la competencia y participación en el mercado

El señor Guzmán considera a Super Pan y a la Pastelería Panamá como sus principales competidores y opina que la competencia es necesaria porque así la gente se afila, y hace que se avive la mente, se tiene la necesidad de ver más a su alrededor, y pensar más para buscar alternativas. Expresa que al principio que se instaló la Pastelería Panamá, sintió que les iba a dañar, pero que actualmente las

encuestas dicen: “compraba en la Panamá y ahora compro en la Única, estamos superando a la Panamá”, explicando que:

“Toda competencia es bienvenida, porque en nuestro caso hablando de Pan y Pasteles la Única nos ha servido mucho para el crecimiento de la empresa. Por ejemplo cuando llegó Super Pan, el cual su origen es de la ciudad de Los Mochis, y se estableció con maquinaria y con todo a media cuadra del negocio, no nos preocupó debido a nuestra manera de hacer pan, no nos amilanó. Para eso, ya había llegado aquí la época de las vacas gordas y empecé la transformación del negocio, fui a Aguascalientes a comprar muebles y exhibidores que había visto en un supermercado grande en Guadalajara, se le dio un mejor aspecto al negocio y eso tuvo muy buena respuesta de los clientes. Nunca perdí la fe, nunca perdí los clientes, al contrario me conseguí más, porque al llegar a Super Pan que está en el boulevard y ver que aquí estaba otra panadería que no conocían aumentó el número de clientes, bendita la competencia, decía yo. Hasta ahora no nos quejamos, tenemos muy cerca la competencia ellos tienen sus clientes y nosotros tenemos los nuestros y no nos hacemos daño”.

“Al principio la Pastelería Panamá nos hizo daño, ahora puedo decir por una encuesta que la Única está superando a la Panamá. No hay que ir muy lejos para saber, porque la producción se ha levantado a tal grado que además de ampliar el área de producción, hemos comprado maquinaria extra para poder hacerle frente a la demanda. La calidad que alcanzamos nos ha permitido que la producción comenzara a subir y a subir, y además se aumentó la variedad de pastel frío, ahora tenemos treinta y cinco clases de pastel frío, cuando teníamos sólo siete. Asimismo, comenzamos con una camioneta repartidora y ahora tenemos cinco y estamos por adquirir otra únicamente para el pastel, ya que algunas veces se involucra mi hija Celina como chofer, porque las unidades que poseemos no dan abasto”.

El señor Benjamín comenta que para conocer el comportamiento del mercado y el de la competencia se mantienen constantemente informados. Del mercado desean conocer quiénes son sus clientes, sus gustos y su capacidad de compra y de la competencia investigan la variedad de productos que elabora, su calidad y precio,

además se informan sobre cómo se administran y cómo se desarrollan, explicando que:

“A nosotros nos interesa conocer cómo se mueve la competencia y qué es lo que quiere el cliente. Siempre nos gusta estar informados, mantenemos un interés por delante, no nos quedamos dormidos en el proceso. La competencia nos enriqueció, porque buscamos hacer mejor pan, la gente nos conoce más; el pan creo yo, que no nos lo han igualado, su pan sigue siendo más comercial, y en cierto modo nuestro pan vemos que sigue siendo mejor, porque siempre traemos muestras de la competencia y vemos comparativamente que están muy por debajo de los de nosotros y nos damos cuenta dentro de nuestros temores, que son una expresión del alma o del sentimiento que tiene uno como humano, pero que no nos debe intranquilizar. Nos ha ayudado tener como objetivo ser siempre el mejor, ellos también pueden estarse comparando con nosotros, pero nuestro conocimiento en el pan nos permite ver que el olor, color, sabor y presentación de nuestro pan es mejor que el de ellos. Todo eso nos trae calma, un descanso, pero constantemente estamos informándonos incluso de cómo se administran y cómo se desarrollan y vemos que están de una forma arcaica que nosotros hemos superado”.

5.3.3.8. Participación en la toma de decisiones

Cuando a Pan y Pasteles la Única se le presenta la oportunidad de establecer relaciones como proveedores de empresas importantes de la localidad, el propietario explica que no hacen estudios para determinar si les conviene o no, señalando lo siguiente:

“El aceptar nos trae las complicaciones de más personal, gasolina, chofer y a veces no viene siendo un gran negocio. Además, la experiencia misma nos dice van a querer tanto y nos va a quedar tanto, o sea, más bien se hace con el objeto de que el obrero esté desquitando. Por ejemplo, el verano es malo para este negocio, el invierno es muy bueno, es cuando se consume más. Buscamos mantener el nivel de producción y si falla un cliente, tratamos de buscar a otro cliente de manera que la

producción no decaiga, se compense. Por lo regular, lo hacemos bajo la premisa de que la producción no se baje en todos los niveles”.

Respecto a la participación en la toma de decisiones a largo plazo el propietario de Pan y Pasteles la Única comenta que:

“Actualmente las decisiones que tienen que ver con la compra de maquinaria o ampliaciones en el área de producción y ventas, recae especialmente en Mirna y Alejandro, aunque también participa Celina y es principalmente porque ellos son los que tienen la carga del trabajo, yo ya físicamente no puedo cooperar. Ellos son inquietos, no necesitan que les diga qué tienen que crecer, principalmente Mirna quién ahora anda buscando otro punto estratégico para la venta”.

Celina explica que las decisiones de crecimiento se toman en familia, pero que sin embargo, normalmente su hermana Mirna y ella son las que perciben las necesidades de la organización, porque son las que están más en contacto con el área de producción y ventas, después lo comentan con Alejandro quien está a cargo de lo administrativo, pero considera que aunque todos participen, la decisión final recae en Mirna, porque posee muchas cualidades, mucho de su papá y señala que gran parte del éxito del negocio se lo deben a su visión del negocio, explicando que:

“Siempre tomamos las decisiones de crecimiento, adquisiciones, modificaciones, la introducción de nuevos productos, etc., siempre se toman en familia. Alejandro, Mirna y yo lo comentamos con mi papá, pero casi siempre los que estamos aquí abajo le decimos a Alejandro: fíjate que vimos esto y esto y como él esta en lo administrativo es raro que diga que no a cualquier modificación, nunca hemos tenido choques. En cuestiones de ampliación y de crecimiento siempre comentamos, cada quién expone sus puntos de vista, pero como en todos lados hay veces que surgen inconformidades y la última palabra está entre Alejandro y Mirna, pero yo pienso que quien tiene la última palabra es Mirna. Pienso que ellos aparte de visión, tienen la cabeza muy fría, pero pienso que si no fuera por ella, el negocio estaría bien, pero no tan bien, porque ella siempre ha tenido y tiene muchas cualidades y mucho de mi papá”.

En relación a quien o quienes son los que se encargan de tomar las decisiones estratégicas en la organización, Alejandro el hijo del señor Guzmán comenta:

“Este tipo de decisiones las tomamos sólo mi hermana mayor, Mirna y yo, y más bien lo hacemos viendo el mercado, la competencia, el flujo de la gente, la venta, y más que nada viendo la competencia, no vemos solo la competencia que es afín a nosotros, estamos pendientes de lo que están haciendo ya sea un restaurante o una refaccionaria. Nosotros vemos lo que está sucediendo afuera y lo que podemos adaptar al negocio, lo hacemos”.

Comenta que para tomar las decisiones estratégicas normalmente se guían tomando en cuenta el comportamiento de la demanda durante un tiempo. Por lo que no hacen estudios para determinar en qué tanto tiempo recuperarán la inversión, explicando que:

“No hacemos estudios para saber en qué tanto tiempo recuperamos la inversión. Sabíamos por ejemplo que la ampliación de la pastelería iba a tener buenos resultados porque la gente cada vez demandaba más y más el producto. Nos aventamos nada más, la experiencia nos decía que podía resultar producir arriba y decorar en la parte baja y optimizarlos para otras cosas. Por lo regular, no hacemos proyecciones con los resultados que vamos obteniendo, solo mantenemos el control de los resultados con las entradas de dinero. Vamos viendo de acuerdo a la demanda en el tiempo, por ejemplo ya vimos que resultó hacer la segunda planta para la producción de pasteles. Entonces ya dijimos nosotros: si ampliamos la segunda planta para producir el pan y dejamos abajo para puro acomodo, entonces pensamos que sí nos va a resultar y estamos planeando hacerlo a mediano plazo”.

Alejandro comenta que por razones fiscales cuando tienen como propósito ampliar, han recurrido a financiamientos que otorgan instituciones bancarias y que están abiertos a los apoyos que brindan algunas organizaciones como el gobierno del estado, expresando que:

“El día de ayer estuve en la casa de la cultura en una reunión a la que se convocó a empresas que están comenzando o que quieren ampliar o consolidarse y hacerlas más productivas para otorgarles financiamiento. Fui pero es lo mismo; te prestan dinero y te cobran intereses y no, la verdad es que ahorita si tenemos un financiamiento, pero por la cuestión más bien fiscal, entonces si vamos a pedir otro con las mismas características que tenemos, pues no tiene caso”.

Cuando se les presentan problemas que no saben cómo enfrentar, el señor Guzmán comenta en relación a la asesoría especializada:

“Tenemos un despacho contable y acabamos de contratar hace como dos meses un despacho laboral y nos han asesorado en cuanto a lo que tenemos y ellos han estado de acuerdo en lo que hemos hecho, contratos, vacaciones, aguinaldos, reparto de utilidades, etc. Pero, existen detallitos en los que no están de acuerdo pero son mínimos, eso quiere decir que hemos estado manejando bien las cosas sin ayuda de nadie. Nosotros los vimos a ellos de acuerdo con el contador como una opción, por problemas que surgieron últimamente con empleados que han querido demandar por cosas que no tienen chiste y eso a nosotros nos preocupaba mucho. Estamos abiertos y cuando sentimos que requerimos asesoría la buscamos, casi siempre el intermediario es el despacho contable”.

Con relación a las decisiones operativas, Celina comenta que los empleados encargados de área tienen poder para tomar decisiones en su lugar de trabajo, pero que cuando no pueden resolver un problema del área de panadería o directamente con los clientes, acuden a ella y cuando el problema es del área de la pastelería acuden a Mirna, exponiendo que:

“Los encargados de área tienen poder para tomar decisiones rutinarias y cuando se presenta alguna situación que no pueden resolver en cuestión de panadería o cuando se presenta algún problema del cliente acuden a mí. Mi relación con los empleados te puedo decir que es buena, me llevo bien casi con todos, en el área de producción yo sé que dicen: ahí viene, porque les exijo, sí los chiqueo, pero por lo

general cuando veo que una persona puede dar más de lo que está haciendo, yo rápido los cambio, busco que las personas desarrollen sus habilidades. Porque hay quienes tienen habilidades para una cosa y otras en otra. En la cuestión de pastelería, cuando hay problemas que ellos no pueden resolver acuden a Mirna”.

Al respecto, Alejandro comenta:

“Aquí nosotros buscamos que los empleados nos avisen, cuando ocurren cosas que no son normales. Celina se encarga de todas las compras y de verificar que el producto reúna tales características, ella es la que tiene autoridad para decidir si quiere o no quiere esa harina y me dice, quiero que pidas esta otra. Le digo: oye pero ¿por qué?, ¿esta harina está más cara?, ya me explica, tenemos acuerdo y le digo está bien. A veces yo no estoy o ando afuera, ella lo hace sola, pero, yo sé que ella ya está enterada por lo que muchas cosas que yo hacía se las he delegado. Nos hemos dividido el trabajo, tomando en cuenta que lo que buscamos es elaborar un producto de calidad. Respecto al personal lo que hago es decirle a Celina o a Mirna fíjate bien lo que está haciendo y si no te sirve, cámbialo y si tú crees que se necesita darle más dinero pues, hay que dárselo. Las decisiones se toman más bien de común acuerdo, no es tan fácil, en la cuestión de la panadería Celina necesita el acuerdo mío, ella me plantea las cuestiones y llegamos a acuerdos, si es que trabaja más, le ayuda más al otro, tiene disposición, es responsable y hace mejor las cosas que el otro que tiene más tiempo, pues bueno hay que hacerlo”.

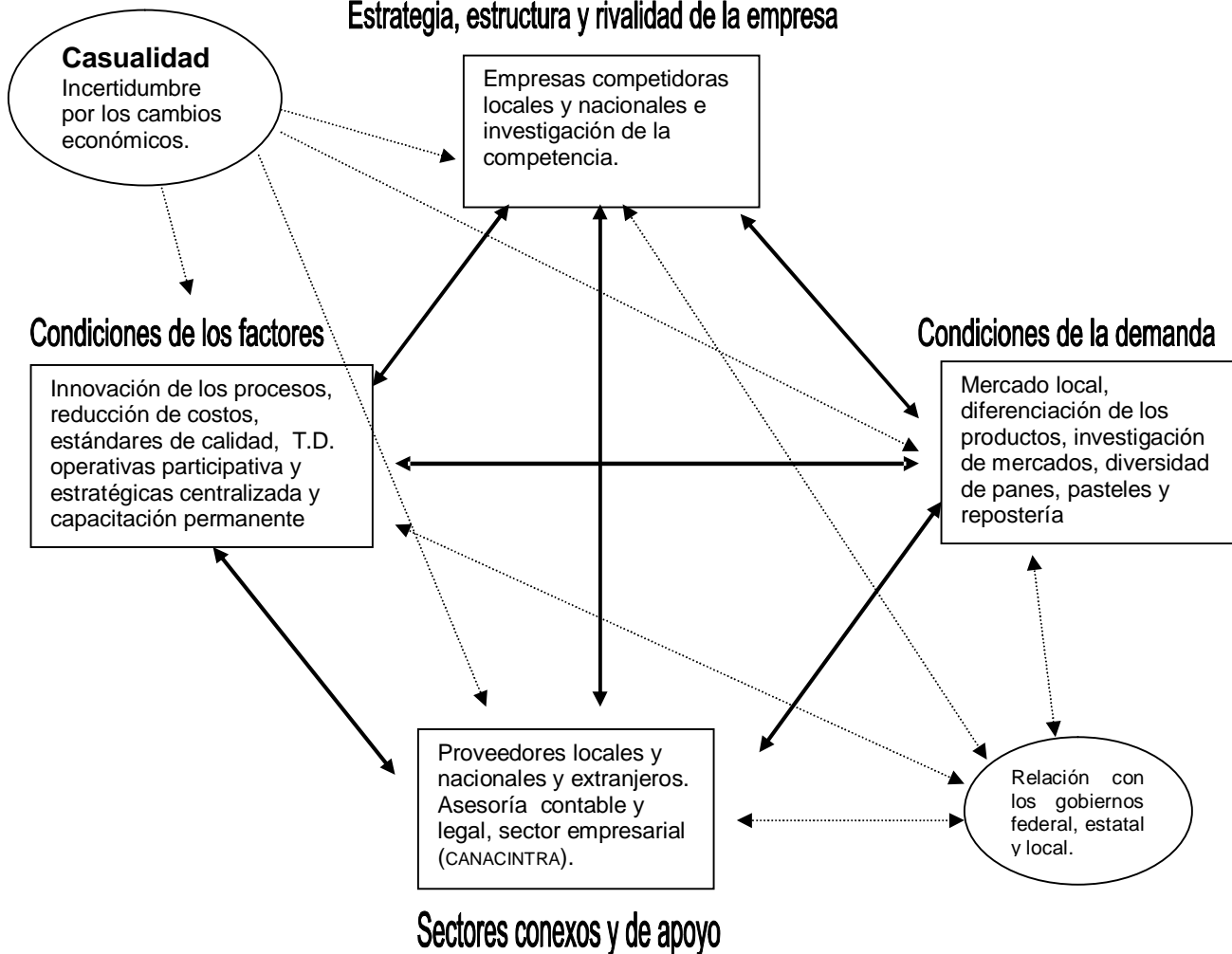
En relación a lo anterior, una de las empleadas comenta:

“A nosotros nos dan una lista diaria en la que viene lo que vamos a hacer, cuando hay pedidos especiales ahí vienen anotados, en cuanto a cantidad y tipo de pan nosotros ya sabemos los materiales que se van a utilizar. Cuando algunos de los ingredientes no tiene la calidad requerida, nosotros tenemos la obligación de avisar que no es el adecuado, por lo regular siempre hay a quien avisar si no, yo puedo tomar la decisión”.

5.3.3.9. Determinantes de la ventaja competitiva

En la figura 1 se muestran los elementos que posee la empresa Pan y Pasteles la Única, S.A. de C.V., relacionados con los atributos genéricos propuestos por Porter a partir de los resultados obtenidos en investigación realizada en varios países mundialmente competitivos, la cual pretendió dar respuesta a la pregunta ¿Por qué alcanza una nación el éxito en un sector particular?

Figura 1
Determinantes de la ventaja competitiva de la empresa Pan y Pasteles la Única, S.A. de C.V.
Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa



Fuente: Propuesta elaborada con información proporcionada por el señor Benjamín Guzmán Moreno a partir de los determinantes de la ventaja nacional de Michael Porter (1999).

La respuesta la encontró analizando cuatro atributos genéricos de una nación, que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

Los atributos de Pan y Pasteles la Única se identificaron a través de un análisis realizado a la información proporcionada por el propietario, sus hijos y demás personas entrevistadas en relación con las prácticas de su gestión; los cuales podrían ser utilizados para explicar el éxito de la organización. Además de los determinantes de la ventaja nacional que moldean el entorno para la competencia de algunos sectores en particular, los acontecimientos casuales y el papel del gobierno también desempeñan un papel más o menos estelar, en el logro de la competitividad (Porter, 1999).

5.4. LA PERSONALIDAD DEL LÍDER

Los descubrimientos acumulados como resultado de numerosas investigaciones científicas realizadas a partir de los años treinta nos indican que poseer algunas características personales incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero que sin embargo, ninguna de ellas garantiza el éxito. Además, estas investigaciones se han realizado en un contexto muy diferente al nuestro. Es por ello, que el propósito de este estudio, es identificar las características de dos personas que han logrado el éxito de su organización, con el propósito de identificar lo que tienen en común o lo que los hace diferentes. Por lo que, en esta sección se identificarán las características de la personalidad del señor Benjamín Guzmán, que han influido en el éxito de Pan y Pasteles la Única, S.A. de C.V.

Algunas de las características que distinguen al propietario son su perseverancia en el trabajo, su honestidad, y responsabilidad que manifiesta en sus asuntos personales, familiares y del trabajo; lo cual se ve reflejado en los siguientes comentarios de su hija Celina:

“Lo que admiro de él, es que es muy trabajador, honesto, honrado, puntual en todas sus cosas personales y del trabajo. Para él siempre estaba primero el trabajo, muchas veces nosotros queríamos salir a algún lado, o los domingos que nos tocaba ir al rancho, siempre teníamos que esperarlo hasta que él dejaba de trabajar como a las 12:00 o la 1:00 de la tarde, cansado pero nos llevaba. Ahora lo entiendo, porque ya sé lo que pasa cuando no viene el que abre la puerta, o el que revuelve la masa, es muy complicado; pero para él era más, porque estaba solo. Tenía que estar pendiente de que lo hicieran bien, de que si había gas, de que si había materia prima, recuerdo que siempre fue muy ordenado. Recuerdo que tenía una libreta como la que usaban los contadores y todas las noches él iba y contaba cuántas mantecas tengo, cuántas harinas, etc., a pesar de todo el mundo de trabajo que tenía que hacer y que muchas veces se acostaba a la una o dos de la mañana y se tenía que levantar a las cuatro, para llevar a vender el pan. Controlaba a través de notas; había veces que mi mamá me decía: ve lleva esta camisa de tu papá al lavadero y saca los papeles que trae, siempre traía papelitos ahí que decían: no olvidar pagar... a los de la harina, a los de la manteca, siempre tenía algo apuntado para ver pendientes, a él no lo agarraba la temporada de que ahora no hay dinero, que se espere el proveedor o que se esperen los de hacienda, siempre tenía su guardadito para pagar esos imprevistos que surgen y que aunque no hubiera venta él pagaba. Muy responsable para pagar y precavido porque le gustaba ahorrar”.

En relación a lo que Alejandro admira de su padre comenta que:

“De mi papá admiro su honradez, si él pedía crédito para alguna mercancía y decía en quince días, en quince días pagaba, decía no tengo porqué utilizarlo en otra cosa, porque realmente el dinero es de ellos, ellos nos están prestando la forma de trabajar, eso es lo que él siempre me decía a mí y es lo que siempre como administrador y encargado de pagos, es lo que he tratado de hacer y siempre hemos salido adelante gracias a Dios. Me ha pasado que digo una semana más, que no es mucho, pero para ellos sí. Nos hemos atrasado pero es porque tenemos algunos clientes que pagan al mes, como el Seguro Social y se han atrasado hasta tres meses y yo sé lo que se siente que no paguen. Por eso tratamos de cumplir a los

proveedores, sean chicos o grandes. Es muy feo no cumplir, porque aparte hemos sentido en carne propia que no paguen los clientes”.

El señor Guzmán comenta que en su esfuerzo por consolidar la empresa, mejorar el nivel económico y darle una mejor vida a sus hijos, su prioridad fue el negocio y le dedicó todo su tiempo y su esfuerzo, explicando lo siguiente:

“Mi prioridad era el negocio, mi trabajo, a él le dediqué todo mi tiempo, esfuerzo y tenacidad. Estuve madrugando durante 25 años para atender un negocio en el mercado, a las tres y cuatro de la mañana y en las tardes hacía alguna clase de pan especial, que no hacían los panaderos que trabajaban en mi negocio; este pan era muy perseguido por la gente y era el que elaboraba mi papá. No es que no quisiera enseñársele a los empleados la forma de hacerlo, pero no lo hacían igual porque yo sí seguía los pasos. Me esforcé para llegar a consolidarme, como todo hombre o toda persona aspira, tratamos de mejorar en lo económico y darle una mejor vida a mis hijos, que tuvieran esa ventaja a base de trabajo, pero que ellos mismos tuvieran esa prioridad del trabajo y la familia”.

Celina comenta que en algunos momentos de su niñez y juventud no entendía por qué para su padre era prioritario el negocio, porque cuando ellos tenían alguna necesidad y había que pagar algo, dejaba sus necesidades para otro momento, explicando que:

“Cuando ocupábamos algo, siempre nos lo daba, pero si él debía la manteca, primero pagaba la manteca y después compraba los zapatos, por ejemplo. Sí nos los compraba, pero lo prioritario siempre fue el negocio, él nos decía que de ahí iba a salir para lo demás. En un momento dado, se puede decir que no era muy buen padre, pero a veces el trabajo o la presión de que no venía un trabajador, pero él siempre se daba un campito para hacernos las cosquillas o estar con nosotros. Recuerdo que siempre que llegaba y estábamos todos chicos decíamos: ahí viene mi papá y corríamos para que nos aventara para arriba porque los techos eran muy altos, eso me encantaba a mí”.

Alejandro comenta que cuando niños y jóvenes les hizo mucha falta además de la compañía de su padre, otras cosas materiales, porque si bien era cierto que siempre fue prioritario para él que sus hijos tuvieran una buena educación, también es cierto que sacrificaron vacaciones. Pero ahora se dan cuenta que todo lo que hizo fue para que actualmente gocen de mejor posición económica y hagan lo que no pudieron hacer antes. Menciona que:

“Para mi papá lo más importante fue el trabajo, porque realmente a nosotros nos hizo mucha falta, nosotros veíamos muchas cosas, nos dábamos cuenta de que los amigos decían vamos a ir con mi papá a algún lado, vamos a ir de viaje, y nosotros no; él se preocupó porque estuviéramos en buenas escuelas, nos decía: quiero que tengan buenos estudios. Entonces me daba cuenta de que nosotros no viajábamos, si acaso íbamos a Altata, me acuerdo muy bien de eso, íbamos y veníamos el mismo día y comíamos su comida predilecta que era atún, con huevos duros y con mis amigos yo veía que había cosas diferentes. Sí nos faltó, pero ya grande se da uno cuenta de que eso sirvió para que estemos mejor hoy”.

Respecto a la relación que mantiene el señor Guzmán con los miembros de su familia, sus hijos consideran que ésta ha sido aceptable porque mantienen muy buena comunicación con él. Asimismo, piensan que su padre con el ejemplo les inculcó la hermandad y que buscaran siempre apoyarse. Celina señala que a pesar de estar casados, él siempre está al pendiente para ofrecerles su apoyo moral y económico, explicando lo siguiente:

“Siempre me he llevado bien con mi padre, hay veces que considero que de los hijos, soy con la que él platica más de sus cosas personales, a lo mejor no muy profundas pero platicamos mucho. A pesar de que estamos casados, él siempre está pendiente de las necesidades de uno. Aunque ya no vivamos aquí, él esta pendiente de que fulanita no tiene ventanas, fulanita parece que su esposo no le está yendo muy bien; siempre está pendiente y siempre da el apoyo moral y económico”.

“Creo que el ejemplo que nos dio mi papá influyó mucho en nosotros, sus hijos para que nos llevemos bien, porque él siempre apoyó y se llevó muy bien con su familia,

sus hermanos y su papá; para él su papá era el Rey. Desde chicos, cuando peleábamos como hermanos no nos pegaba, nos hacía ver con ejemplos de su familia y nos hacía recapacitar, nos inculcó la hermandad, si nosotros vemos que un hermano se cayó, entre todos lo levantamos, él insistió mucho en eso y él con sus hermanos siempre ha sido así. Hemos vivido tiempos buenos y tiempos malos pero nos llevamos muy bien, hay veces que no coincidimos en cuestiones personales pero en cuestiones de trabajo, siempre nos ponemos de acuerdo”.

Al respecto Alejandro comenta que:

“Con mi papá me he llevado muy bien, gracias a Dios, la relación siempre ha sido de respeto, nunca le hablamos de tú. Yo estudié la carrera de Contabilidad en la UAS, y a pesar de que había cosas que estaban mal y podía ayudar, siempre fui y busqué trabajo a Almacenes Nacionales de Depósito (bodega de granos), me aceptaron y le dije a mí papá: ¿sabes qué?, me aceptaron y mañana empiezo a trabajar; él me dijo: mira, hay esto, yo te ofrezco que te quedes aquí conmigo, que te encargues de esto, vas a tener estas oportunidades, te harás cargo de la administración del negocio y pues bueno, me quedé y la verdad no me arrepiento porque me ha ido mejor que a muchos compañeros”.

A pesar de que al igual que sus hijos el señor Guzmán considera que en un tiempo su prioridad era el trabajo, también señala que buscaba dar un buen ejemplo a sus hijos para que ellos siguieran su pauta. Dice que:

“A mí me da mucha alegría ver que ellos han hecho y han sido como yo hubiera querido que fueran, sin mucho esfuerzo; ellos se encaminaron con el ejemplo. Cuando iba a hacer un mandado en la camioneta, a traer harina, o cuando iba a ver un cliente, ellos mismos se subían a la camioneta y mis hijas, ellas mismas se fueron introduciendo al negocio desde que estaban muy chamacas, me ayudaban mucho en la caja, en los mandados que hacíamos, con algunas entregas de pan, a veces a escondidas me robaban la camioneta para enseñarse a manejar. Mi prioridad es dar buen ejemplo a la familia, como mis antepasados el señor Eustacio Guzmán quien fue el que nos heredó el amor por el trabajo, por la honradez, por los buenos

principios morales que están muy diluidos en nuestra época, pero que aquí en mi familia siguen vigentes y ellos han seguido el ejemplo con sus propias familias”.

Actualmente los hijos del propietario comprenden y justifican que en algún momento de sus vidas él sacrificó a la familia por el trabajo. Porque entienden que debido a ese esfuerzo y dedicación de su padre, hoy cuentan con mejor calidad de vida, como se manifiesta en los comentarios siguientes:

“Me siento realizada, orgullosa, pues me da una satisfacción enorme porque es un negocio y un sudor de ellos, de herencia y esto es el resultado de lo que nos enseñó desde chicos, no exigiéndonos, pero si viéndolo, con el ejemplo”.

“No me pesa haber dejado el trabajo que había solicitado para quedarme en la panadería, el negocio me ha brindado todas las oportunidades, incluso más de lo que yo esperaba, me ha dado muchas satisfacciones a pesar de que es un trabajo pesado de todo el día y de lunes a domingo y de domingo a lunes, cuando veo a mi alrededor, veo que estamos bien, que vamos bien”.

Acerca de la relación del dueño con los empleados, sus hijos consideran que su padre es un hombre muy perfeccionista, muy exigente, pero que a la vez también ha sido muy humanitario y justo, se preocupa por sus familias y por los problemas que se les presentan. Su hija Celina explica que esta dualidad en su forma de ser, ha sido importante para sacar la empresa a flote. Por lo que opina, lo siguiente de su papá como jefe:

“Hay, hay, hay, ... ahí sí te puedo decir que es muy exigente porque le gustan las cosas bien hechas, todavía cada vez que viene, supervisa todo y me dice: Celina ven para acá, qué no ves esto, ¡está mal hecho!, es una vergüenza quítalo de aquí. Muchas veces, como luego dicen, el horno no estaba para bollos y sale el pan mal y como decimos atrás, en producción, el pan salió perreado, cuando tiene mal aspecto. Mi papá ha sido muy trabajador, tenaz, exigente, pero a la vez que él tenía esa exigencia, tenía esa dualidad de humanitario, porque exigía, pero también daba, ayudaba. Recuerdo que muchas veces, porque la mayoría de los trabajadores de

producción son de escasos recursos, que si la casa tenía hoyos se la arreglaba, si le faltaban llantas a su carro, pónselas; si su esposa estaba enferma, pues compra la medicina, eso es algo que siempre hemos visto. Pienso que lo que es trabajo, exigencia, cuestión humanitaria y servicio para los demás, tienen que ir de la mano, porque de qué te sirve que tengas un buen producto, si los empleados cualquier rato te dan un puñalazo por la espalda. Tienes que tener muchas características como patrón y como ser humano para llevar a cabo una empresa a flote”.

El señor Benjamín se ha ganado el cariño, admiración y respeto de sus empleados y él comenta que lo que pretende es ser un hombre justo y que los empleados se sientan conformes, por lo que, además de hacer entender a sus empleados que el trabajo es importante y que ellos van a obtener un salario de acuerdo a su entrega y responsabilidad, ha buscado darle todas las prestaciones y pagarles un salario justo.

Al respecto, los empleados opinan que:

“El señor Benjamín es una excelente persona, yo trabajé muy a gusto con él. Es un buen patrón, una persona muy justa que valora nuestro trabajo. Él siempre se llevó muy bien con nosotros, podíamos platicar muy bien con él. Me siento a gusto trabajando aquí y por lo pronto no he pensado en salirme de aquí”.

“Admiro su tesón, su trato como persona y que ha sabido salir adelante. Porque esta empresa cuando yo entré, era muy chiquita, y su sueño era verla crecer y sus hijos le ayudaron”.

“Como jefe el señor Benjamín conmigo siempre fue muy bueno y me da consejos en relación a mi trabajo y a mi vida personal. Él me ve y me abraza, platica conmigo, se interesa por mi persona, me estimula y reconoce mi trabajo. Tengo la confianza de que si tengo un problema, incluso, personal él me ayudaría a resolverlo”.

“Todo el tiempo que traté al señor Benjamín lo vi como una persona muy dedicada, siempre pendiente de todos los detalles. Prácticamente se la pasaba en el negocio,

no iba a su casa a pesar de estar enseguida, si trabajábamos hasta tarde, él se la pasaba aquí. Si alguien no venía a trabajar y se nos cargaba el trabajo, nos ayudaba, siempre estaba al pendiente. Siento que el éxito de la empresa fue más que nada la dedicación y el empeño que él ha puesto en el negocio; creo que así es como prosperan las empresas, cuando los dueños, los patronos son dedicados. Por ejemplo, en navidad y en año nuevo si trabajábamos toda la noche aquí estaba él con nosotros, dándonos ánimos, platicando acá y allá mirando qué se nos ofrecía y cuando hacía falta, nos ayudaba. Estaba en todos lados por lo que de repente lo veíamos en el biscocho como aquí conmigo enseñándome a hacer bolillos”.

El señor Guzmán manifiesta que siempre ha buscado cumplir en tiempo y forma con las responsabilidades que tiene con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Seguro Social y Salubridad, pero que a pesar de tener toda la papelería en orden y completa, los auditores siempre tratan de sacar ventaja, señalando que:

“Es como una política de la corrupción que abarca al gobierno por todos lados. Nosotros siempre tratamos de cumplir nuestras obligaciones con las instituciones al cien por ciento, Pero fíjese, en una auditoría de hacienda vienen dos o tres auditores, se sientan y se les entrega lo que van pidiendo, no encuentran nada incorrecto pero sí tienen una cuota para ya dejar en paz. Después de tantos problemas que tenemos para poder llevar un negocio sano, bien encarrilado y encima echarnos un hostigamiento de ese tipo, pues llegamos a ese lugar a dar mordidas, porque ya sabemos que es lo que quieren”.

Comenta que se ha trabajado mucho para calcular y producir lo que realmente se va a vender; pero siempre sobra pan y hay veces que “nos sobra en exceso, aun después de ponerlo a la venta a un precio castigado, entonces los regalamos a las instituciones caritativas”. Aunque no tienen instituido dar un apoyo a la comunidad, han tenido la oportunidad de apoyar en especie a algunas instituciones, explica que:

“Ha habido trabajadores que han recibido apoyo de la empresa para que cultiven su carrera, hay varios ejemplos, nosotros siempre hemos tratado de que el trabajador

tenga todos los incentivos aparte de los de ley, los que como humanismo debemos de proporcionar, a veces saliéndonos de los cánones de las leyes. Damos nuestro apoyo humanitario, no es que directamente demos un servicio a la comunidad porque lo tengamos instituido, no, pero en el momento en que nos piden apoyo, lo ayudamos. En la comunidad el apoyo siempre ha sido en especie, y en cuanto a los trabajadores, se les ha apoyado desde moral hasta económicamente”.

Comenta que tiene pocos amigos, que los puede contar con los dedos de la mano. Es una persona que disfruta mucho la soledad, que de vez en cuando de parte con algún amigo en un café, o en una cena cuando la gente lo invita, porque siempre está más inclinado a buscar sus ratos consigo mismo, dice que:

“He encontrado que el ser humano busca un amigo en una tertulia, en el pasatiempo de la plática, es la forma de cómo cada quién diserta hablando de sus habilidades, sus aventuras, de sus logros. Pero, los lugares donde se reúnen varios, están hechos para eso y yo soy poco dado a esas situaciones, más bien si lo hago, lo hago de una manera muy personal, con un sola persona, vamos y nos sentamos, tomamos un café y platicamos de nuestros problemas y cosas que nos suceden. Me gustan los chascarrillos y convivir, pero particularmente con tales y cuales personas, con aquellas que se han ganado mi confianza. Pero siempre me he caracterizado por encontrarme solo, desde que estaba muy chiquillo aprovechaba mis ratos de soledad para soñar, amaba los personajes de las historietas como Superman o Chanoc y a veces en mis aventuras quería ser como esos personajes”.

Manifiesta que siempre tuvo la intención de hacerse rico de un día para otro, de un golpe, soñaba con sacarse la lotería, por eso, en la década de los sesentas a la par que estaba comprometido con el negocio, jugaba lunes, miércoles y viernes a la lotería nacional. Pero no fue así, los tiempos buenos fueron resultado de que los cambios implementados en el negocio siempre tuvieron el impacto esperado, agregando que:

“Me siento muy satisfecho de haber hecho realidad lo que siempre había soñado, tener siempre la acogida del público consumidor de pan. Eso me trajo una seguridad

y una forma de comportamiento más segura hacia lo que hacía. En ciertos momentos de mi vida le he tenido miedo al fracaso en el negocio, me mortificaba, pero luego llegaba algo que lo sacaba a flote. Pero la realidad es que mis expectativas no eran tan ambiciosas, mi expectativa siempre fue hacer buen pan siguiendo una premisa de mi padre <<hacer el mejor pan>>, <<tener un selecto grupo de clientes exigentes que dijeran: ¡que buen pan!>>, y sentirme halagado cuando me dijeran: <<Benjamín éste es el mejor pan>>, ¡tienes la mejor panadería! Esas lisonjas me llenaban el alma por eso siempre quise hacer el mejor pan”.

CAPÍTULO 6

**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN:
EL LÍDER DE LA PEQUEÑA EMPRESA
INDUSTRIAL EXITOSA SINALOENSE**

6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: EL LÍDER DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL EXITOSA SINALOENSE

En este capítulo se realiza un análisis comparativo a las historias de vida de los propietarios de las pequeñas empresas industriales investigadas, quienes como líderes y responsables de las funciones de dirección de sus organizaciones han influido en su éxito. Tomando en consideración las siguientes categorías: el proceso de formación personal y profesional del propietario, el origen y evolución de su empresa, las prácticas de gestión implementadas y la personalidad del líder.

6.1. EL PROCESO DE FORMACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL

Como se narra en los capítulos cuatro y cinco de este libro, los padres de ambos propietarios fueron personas humildes con escasa o nula educación, pero quienes se preocuparon por promover un ambiente familiar de hermandad, apoyo y trabajo, orientado por principios muy rígidos en el cual se les inculcó entre otros valores la honestidad, la responsabilidad, el respeto y su fe en Dios. Asimismo, se observa cómo intervinieron desde pequeños uno y otro apoyando la realización de las actividades necesarias para proveer lo indispensable en el hogar.

También se advierte que a pesar de realizar un trabajo que exigía un gran esfuerzo físico y de las largas jornadas empleadas en su ejecución crecieron con muchas necesidades económicas, lo cual permitió que ellos se compararan con familias o personas que poseían una mejor calidad de vida, las cuales tenían la oportunidad de vestir de forma elegante y comer a sus horas, permitiéndoles visualizar y anhelar un futuro mejor, diferente a lo vivido, y para lograrlo pusieron todo su compromiso, dedicación y esfuerzo no obstante las dificultades que se les presentaron en su trayecto al éxito.

Los propietarios de las empresas investigadas obtuvieron su negocio de muy diferente forma.

Por un lado se advierte que el licenciado Elías Gutiérrez establece su organización en el año de 1988, cuando tenía 41 años de edad, una larga experiencia como subordinado en dos empresas nacionales y con un recién logrado título profesional. En su experiencia como subordinado ocupó diversos puestos que le dieron la oportunidad de enfrentar diversas situaciones y aprender de ellas. Para establecer su empresa Productos Oasis, S.A de C.V., su propietario utilizó los bienes que poseía en ese momento para invertir y hacer realidad un sueño que imaginó durante largo tiempo.

Por otro lado, el señor Benjamín Guzmán, propietario de Pan y Pasteles la Única, S.A. de C.V., tomó posesión de una micro empresa familiar en el año de 1952 fundada por su abuelo en el año de 1898, denominada “La Única”, cuando tenía solamente 21 años de edad y de alguna manera presionado por su padre. Empresa que a pesar de contar con una tradición de 54 años en la que habían participado dos generaciones, su proceso productivo era totalmente artesanal y además, se encontraba en una mala situación económica. En ese momento él contaba con un diploma que acreditaba sus estudios de comercio y con poca experiencia como subordinado en las áreas contable y administrativa de una compañía constructora.

En el subcapítulo de las historias de vida que refiere el proceso de formación personal y profesional de ambos propietarios se observa que antes de instalar su empresa el licenciado Gutiérrez tuvo un largo periodo de aprendizaje como subordinado, pero, como lo señalan Kast y Rosenzweig (1988), contar con una experiencia como seguidor durante veinte años o más, no es la mejor forma de preparar a una persona para la responsabilidad de liderazgo. Sin embargo, consideran que el rotar a través de diferentes puestos y relaciones en una organización ayuda a preparar al personal para el rol de liderazgo, debido a que esta situación le permite a la persona experimentar diversas relaciones superior-

subordinado y evaluar su efectividad en diferentes situaciones, en este sentido tenemos que ambos propietarios tuvieron la oportunidad de ocupar diferentes puestos, el licenciado Gutiérrez en las dos grandes empresas en las que trabajó y el señor Guzmán en la empresa propiedad de su padre.

Aunque el señor Guzmán admite que su relación como subordinado se presentó en la etapa cuando prestó sus servicios en la constructora, el apoyo brindado a la empresa propiedad de su padre, se considera, facilitó la oportunidad de que mantuviera una relación de superior-subordinado lo cual le permitió tener contacto con los clientes, los proveedores, el proceso productivo, etc., y como señalan Davis y Newstrom (2001) para relacionarse eficazmente tanto en dirección ascendente como descendente los líderes deben ser capaces de vestir ambos uniformes (superior-subordinado), además de considerar que la capacidad para seguir a otros es un requisito indispensable para ser buen líder. En el periodo en el cual el señor Benjamín apoyó el trabajo de la panadería, contó con instrucción directa y explícita por parte de su padre, como señalan, Kast y Rosenzweig (1988), la instrucción explícita puede ser útil en el proceso de desarrollo de los líderes.

6.2. EL ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

El licenciado Gutiérrez inició su empresa ofreciendo un producto totalmente desconocido en la localidad, “la lechuguilla”, que en los años 1991-92 obtuvo su mayor aceptación en el mercado y provocó lo considerado por Adam Smith, y señalado por Aktouf (1998) que interviniera la *mano invisible: el mercado*, quien explica, “tan pronto como un producto o un servicio es lucrativo, atrae nuevos productores, los cuales automáticamente, empujarán los precios a la baja, para atraer y mantener nuevos clientes para sí”.

Asimismo, como el producto ofrecido por la empresa Productos Oasis tenía aceptación solamente en la temporada de calor, él inició una búsqueda de productos alternos los cuales le permitieran proporcionar un equilibrio a las ventas, éstos

debían ser novedosos o tener gran demanda en el mercado. Por su parte la empresa Pan y Pasteles la Única, para incrementar y mantener sus ventas además de aumentar la variedad de productos en la panadería, introdujo las líneas de repostería y pastelería. Lo anterior es congruente con lo propuesto por Hall (1996), en su modelo de contradicción de la efectividad, el cual considera a las organizaciones más o menos efectivas respecto de la variedad de metas que persiguen, la diversidad de recursos que intentan adquirir, la variedad de público dentro y fuera de la organización y la diversidad de marcos de tiempo para juzgar la efectividad. Realidades múltiples y conflictivas, comunes a todas las organizaciones las cuales son la base para el criterio y la acción, y conducen a que la organización pueda ser visualizada como efectiva o inefectiva de acuerdo a los resultados obtenidos en cada una de sus metas. Por lo tanto una organización puede ser efectiva en algunos aspectos de sus operaciones y menos efectiva en otros, debido a la variedad de medios y fines que posee, Hall (1996). Además, cada vez existen más evidencias de que la mayor parte de los analistas organizacionales creen que la efectividad es un fenómeno multifacético.

En este sentido, el resumen de cuatro modelos de efectividad organizacional y conjunto de valores en competencia desarrollado por Quinn y Rohrbaugh (1983) y citado por Hall (1996), en el cual se muestran los medios y los fines de cada uno de ellos, se considera que ambas empresas investigadas tienen altos valores en cada una de las dimensiones, sin embargo, los modelos de sistemas abiertos y de metas racionales son los que mejor reflejan su quehacer. Lo anterior debido principalmente a que el tamaño de la organización les permite lograr metas de crecimiento realistas y adecuarse rápidamente a las exigencias de su entorno mediante la productividad y eficiencia.

De acuerdo con Daft (2000) y Roethlisberger/ Dickson (1976) las pequeñas empresas investigadas pueden considerarse organizaciones de sistema abierto, porque para garantizar su supervivencia y crecimiento reciben del medio ambiente una entrada de recursos (humanos, financieros, materiales, técnicos, información)

mismos que a través de un proceso se transforman en productos y servicios que retornaran al medio ambiente para satisfacer una necesidad social. Pero, es preciso tomar en cuenta que en este proceso se presentan conflictos puesto que el recurso humano posee sus propias creencias, ideas y valores, los cuales se tienen que adaptar a la cultura organizacional, asimismo, cuando se adquiere tecnología las formas de actuar del recurso humano se modifican algunas veces muy lentamente por la resistencia al cambio.

A través de los años la infraestructura, edificio, equipo de producción y equipo de transporte, de ambas pequeñas empresas han sufrido transformaciones, esto es congruente con el paradigma de contingencia de Donalson (1996), quien concibe a la estructura organizacional óptima como aquella que cambia de acuerdo a ciertos factores de contingencia tales como la estrategia, el tamaño de la organización, incertidumbre en la tarea y la tecnología mismos que reflejan la influencia del medio ambiente. Además, para lograr las metas organizacionales y en la medida que se incrementa el número de empleados sus propietarios se han visto en la necesidad de diseñar y rediseñar estructuras administrativas dirigidas a la manipulación del comportamiento organizacional, coordinando las actividades de los hombres, mediante un sistema de control intencional instrumentado por reglas definidoras de las tareas, autoridad y responsabilidad, las cuales se constituyen como la estructura formal de la organización (Reed, 1996). De igual manera y congruente con lo señalado por Kast y Rosenzweig (2000), los propietarios exponen que entre más crece el número de empleados en la empresa, es más difícil mantener un buen ambiente de trabajo. El número de relaciones se incrementa, impidiendo mantener contacto personal con sus subordinados.

Es importante reconocer que la exigencia creciente de los clientes, los avances tecnológicos, etc., son características de los entornos competitivos que obligan a las organizaciones a desarrollar nuevas formas de gestión que les garanticen competir con éxito. Acorde con lo señalado por Roure y Rodríguez (1999) en cuanto a que la calidad en la gestión de una organización conlleva la capacidad

de adoptar en cada momento aquellos sistemas, prácticas y estilos de gestión que mejor satisfagan los requerimientos de la empresa, y le permitan competir teniendo en cuenta las circunstancias y exigencias del entorno y la condición de la organización, a continuación se presenta el análisis realizado a las prácticas y estilos de gestión implementadas por sus propietarios en ambas organizaciones.

6.3. LAS PRÁCTICAS DE SU GESTIÓN

6.3.1. Los procesos de producción y comercialización

En la práctica de gestión descrita en ambas historias de vida como el proceso de producción y comercialización, podemos detectar claramente que elaborar productos de calidad para satisfacer las exigencias de sus clientes es una estrategia utilizada en ambas empresas para alcanzar la competitividad; sin embargo, en las dos empresas se observa, que lo relacionado con la organización de la producción, la recomposición de las tareas y la reorganización del trabajo es definida exclusivamente por el propietario y los hijos de él, sin considerar la participación de los trabajadores.

Es decir, aún cuando la búsqueda de la calidad de los productos y servicios es un estrategia en la etapa de postmodernidad la cual actualmente están viviendo las grandes organizaciones que buscan competitividad internacional, la forma empleada por ambas pequeñas empresas industriales para alcanzar la calidad de los productos corresponde a la etapa de la modernidad. Ibarra (1994), señala que entre las prácticas utilizadas para llevar a cabo la nueva relación de trabajo en la etapa de la postmodernidad, se encuentran el enriquecimiento de tareas, los grupos de resolución de problemas, los círculos de calidad, los grupos autónomos de trabajo y los programas de humanización de éste. Se advierte que en ambas organizaciones se promueve la participación de los empleados únicamente en la solución de los problemas operativos, y el trato con sus empleados es muy humano.

Pero, el trabajo operativo es rutinario, y no se promueve la formación de los círculos de calidad y los grupos autónomos de trabajo.

Es preciso señalar que en las prácticas realizadas por las dos empresas para la producción y comercialización de sus productos existen diferencias en cuanto a la adquisición de la maquinaria, la relación con los proveedores y sobre todo, en la manera en la cual obtienen las fórmulas que utilizan para la elaboración de los productos. Debido a que estas prácticas son parte del éxito de ambas organizaciones, requieren consideración especial.

En cuanto a la adquisición de la maquinaria se observa que ambos empresarios acuden a exposiciones de maquinaria de distribuidores mexicanos y del extranjero; pero el licenciado Gutiérrez lo hace con el propósito de conocer los avances en cuanto a tecnología de punta existente en el mercado para identificar aquello que puede adaptar e innovar al proceso productivo de acuerdo a sus posibilidades económicas y demanda del mercado. Mientras el señor Guzmán acude con el propósito de comprar aquella maquinaria considerada de utilidad al proceso de producción de su organización siempre y cuando no desmerezca la calidad del producto.

En relación con los proveedores, el licenciado Gutiérrez señala que seleccionan a los proveedores con base en la calidad de los materiales, tiempo de entrega y plazo que otorgan para realizar el pago. Esto es porque la materia prima que utilizan los proveedores son abastecidas por organismos monopólicos (Pemex, Ingenios azucareros, etc.) los cuales tienen precio controlado en el mercado. Entre tanto Pan y Pasteles la Única cuenta con quince proveedores para todos sus insumos; sin embargo, para la harina, su insumo principal sólo cuenta con dos proveedores, uno de ellos local. El proveedor nacional le garantiza la calidad del producto pero no el abastecimiento, por lo tanto desde hace tres años se vieron en la necesidad de presionar al proveedor local para que estandarizara su producto de acuerdo a ciertas especificaciones establecidas como indispensables por el área de

producción de su organización. El desarrollo de proveedores es una práctica utilizada por las grandes empresas y su propósito es desarrollar la calidad total o contar con una certificación ISO 9000.

En cuanto a las fórmulas que utiliza Productos Oasis, S.A. de C.V., para la elaboración de sus productos éstas son desarrolladas por el centro de investigación CIATEJ y en algunos casos adecuados al gusto local por el Centro de Ciencias de Sinaloa. CIATEJ se encuentra ubicada en la ciudad de Guadalajara y además de desarrollar las fórmulas se encarga de proveerlas. Para la gran variedad de productos que ofrece Pan y Pasteles la Única, la organización no cuenta con apoyo de ningún centro de investigación, sin embargo, se contrató a especialistas de la ciudad de Guadalajara cuando iniciaron con la producción y comercialización de pasteles. Las fórmulas que utilizaron dichos especialistas han tenido algunas modificaciones para adecuarse al clima de la localidad; estas adecuaciones y las fórmulas originales se determinan en el área de producción a base de prueba y error, y se experimenta hasta lograr que los productos no pierdan sus atributos originales.

Cuando desean introducir un nuevo producto o ampliar sus áreas de ventas, ambas organizaciones se comportan de muy distinta forma. Por un lado la organización Productos Oasis, S.A. de C.V., determina por medio de la intuición cuál es el producto original o ya existente en el mercado, con el que lograra ampliar el suyo, posteriormente, con apoyo del despacho contable administrativo que los asesora, realiza estudios de mercado para determinar la aceptación del producto, el punto de equilibrio y en cuánto tiempo se recuperará la inversión, pero algunas veces utiliza el sentido común para establecer su viabilidad. Por su parte, Pan y Pasteles la Única, S.A. de C.V., determina introducir nuevos productos o ampliar sus áreas de venta con base en las experiencias pasadas, de acuerdo a cómo se presenta la demanda, en relación a la competencia y mediante el sentido común. Al respecto Ohmae (1996), opina que ninguna estrategia de negocios adecuada puede formularse si sólo se basa en conocimientos o análisis fragmentados y que el éxito

del auténtico estratega no depende de la suerte o la intuición, su fórmula para obtenerlo es más confiable al combinar el método analítico con elasticidad mental. Mientras que Morrisey (1996) considera que en la planeación estratégica intervienen en la misma proporción la intuición y el análisis, encontrándose la planeación a largo plazo en la parte media del continuo propuesto. Señala además que la intuición conduce a la perspectiva, la planeación a largo plazo a la posición y el análisis al rendimiento.

Ambas propuestas son congruentes con lo realizado por los empresarios. En los planes de crecimiento de Productos Oasis se contempla tanto la intuición como el análisis del modelo de Morrisey. Aunque en Pan y Pasteles la Única no se realizan proyectos para determinar la viabilidad de los cambios o nuevos productos a introducir, utilizan las experiencias del pasado, la intuición y el sentido común. No obstante lo señalado por Ohmae (1996) en relación que el éxito del estratega no depende de la suerte o la intuición, se considera que la elasticidad mental, al igual que el sentido común se adquiere por la experiencia, a través de los años.

Las organizaciones investigadas también coinciden en la forma en que dan a conocer sus productos, aprovechan exposiciones y visitas a la empresa de clientes o posibles clientes para dar a degustar sus productos, pero además utilizan medios de comunicación masiva. Sin embargo, Pan y Pasteles la Única es quien invierte con mayor regularidad en anuncios televisivos y espectaculares fijos. Además coinciden en señalar la importancia de mantener registros sobre las ventas, porque mediante el comportamiento de la demanda es como determinan los niveles de producción.

Pan y Pasteles la Única mantiene contacto directo con sus clientes mediante tres puntos de venta y al mismo tiempo tiene el servicio de entrega a grandes organizaciones como restaurantes, hoteles, el IMSS, etc., por lo que además de la calidad del producto es muy importante el servicio al cliente; entre tanto Productos Oasis no vende directamente al público consumidor, cuenta con vendedores que

distribuyen el producto en supermercados, farmacias, abarrotes, etc., y distribuidores por comisión que son responsables de algún sector.

En relación a la vida de los productos que elaboran las dos empresas, podemos observar que Pan y Pasteles la Única, ofrece un producto de vida muy corta, mientras que los que ofrece Productos Oasis, tienen más larga duración. En lo que se refiere a bebidas y bolis¹ se busca que el vendedor cuente con refrigeradores para que éstos se conserven hasta su venta.

Las dos organizaciones tienen contemplado expandir su mercado. Pan y Pasteles la Única desea incrementar sus áreas de venta, pero según refiere el señor Benjamín, se realizará en relación directa con el crecimiento del área de producción, a pesar de tener oportunidad de hacerlo porque si bien es cierto que utiliza el área de producción al cien por ciento, lo hace en un solo turno. Entre tanto Productos Oasis también utiliza el área de producción al cien por ciento en un solo turno, pero actualmente mantiene estrecha relación con la Secretaria de Desarrollo Económico del Gobierno del estado porque con su apoyo pretende exportar a EUA las galletas de cacahuate, producto que tiene buen margen de utilidad y que anteriormente había exportado utilizando intermediarios.

6.3.2. Los recursos humanos

Estas empresas son pequeñas de acuerdo al número de trabajadores que poseen, sin embargo, se considera que debido al crecimiento constante que ha mantenido la organización Pan y Pasteles la Única, en poco tiempo puede transitar a ser una empresa mediana. Esto complicará las relaciones con los empleados, porque a medida que el número de los mismos aumenta, como lo comentan coincidentemente los dos empresarios, el mantener un buen ambiente de trabajo se complica.

¹ Los bolis son bebidas de diferentes sabores que se envasan en plástico de una pulgada de diámetro y largo de unos 20 cm los cuales se congelan como las paletas.

En la pequeña empresa la persona responsable de dirigir puede mantener un contacto más personalizado con sus empleados, en el que lo afectivo juega un papel muy importante para el logro de los objetivos de la organización y sobre todo para generar un ambiente de trabajo que proporcione satisfacción a sus subordinados. Al respecto Reed (1996), señala que la burocratización del mundo moderno se ha dirigido a su despersonalización debido a que se basa en leyes elaboradas de forma racional que no toma en cuenta lo afectivo (valores, pasiones, etc.) de las personas como si éste se comportara únicamente de acuerdo a los objetivos de la organización. Por eso, es importante tomar en cuenta que los individuos tienen fines propios, que no siempre son coincidentes con los de la organización. Más claramente, los fines de la organización, desde el punto de vista de sus miembros, son simples instrumentos para la consecución de sus propios fines.

Al momento de ingresar un nuevo trabajador ambas empresas coinciden en señalar lo importante que es darles a conocer los derechos y obligaciones que adquiere, así como que conozca las normas a cumplir en relación con su puesto y la empresa. Además desde el primer día hacen un recorrido por las instalaciones con el propósito de darles a conocer el proceso de elaboración del producto. En esta primera entrevista Pan y Pasteles la Única busca identificar en el nuevo empleado alguna habilidad definida para asignar al trabajador a las órdenes del encargado de la mesa correcta en la cual estará en un periodo de prueba de una semana.

El licenciado Gutiérrez, de Productos Oasis, menciona, “quizás porque a la empresa le conviene buscamos inculcar en los empleados los valores de trabajo, disciplina y respeto”, mientras en Pan y Pasteles la Única, el señor Guzmán explica, “buscamos que el empleado sea responsable, confiable, honrado, tenga disposición al trabajo y sea capaz”. En ambas empresas las mujeres ocupan el mayor número de puestos, aunque anteriormente en Pan y Pasteles la Única, el señor Guzmán, consideraba el trabajo de la panadería exclusivo para hombres, sin embargo, a pesar de su resistencia para contratar mujeres, a través de los años ha comprobado que las mujeres son más confiables y cumplidas incluso para el área de producción,

comenta cuando alguno de los empleados falta y ellas toman su lugar. Explicando que al igual que las mujeres, las personas con discapacidad como los sordomudos están ganando espacios en el área de producción por su entrega y disposición; dos hombres en el área de panadería y tres muchachas en el área de elaboración de pasteles.

El horario de trabajo en el área de producción de ambas organizaciones es corrido, es decir, trabajan en un solo turno, el cual se amplía de acuerdo a la demanda de los productos. En Pan y Pasteles la Única el área de venta permanece abierto regularmente hasta las 22:00 horas ampliándose en días festivos. Por su parte Productos Oasis, cuenta con vendedores que trabajan un solo turno, que regularmente termina de repartir en la localidad y pueblos vecinos entre las 16:00 y 17:00 horas.

Ambos empresarios pagan sueldos arriba de la ley, aunque, para motivar a sus empleados emplean formas diferentes. El licenciado Elías Gutiérrez señala que en el área de producción todos tienen el mismo sueldo y la diferencia radica en dar oportunidad de trabajar horas extra a los que tienen más tiempo y sólo cuando la demanda aumenta. Mientras que el señor Benjamín Guzmán explica, que el otorgar incentivos a los empleados de acuerdo a la productividad y al compromiso que mantienen con la empresa ha dado muy buenos resultados.

Los empleados señalan a ambos empresarios como enérgicos y exigentes, pero, los describen como personas muy humanas y justas, interesadas por sus cuestiones familiares y con las cuales nunca han tenido un problema personal. Explican que los problemas se han presentado entre ellos mismos, con sus compañeros de trabajo.

Cuando se presenta un problema en Pan y Pasteles la Única se tiene como política cambiarlos de lugar de trabajo y bajarlos de puesto, como lo hace la iglesia o los militares, muchos vuelven a su lugar de origen, pero si no, ellos mismos solicitan

llegar a acuerdos para su liquidación, siempre se busca que el empleado nunca se vaya descontento. Que cuando el empleado renuncie o se despida no se vaya descontento, también es una política de Productos Oasis, porque como explica el señor Elías Gutiérrez, por tranquilidad personal y familiar deseamos que la gente no tenga rencores.

Se considera que en las organizaciones estudiadas sus empresarios hacen lo necesario para lograr la satisfacción de sus empleados, ofreciéndoles horario de trabajo corrido, sueldos y prestaciones arriba de las señaladas por la ley, incentivos por productividad, periodo de entrenamiento, capacitación constante, pero sobre todo brindándoles un trato humano y justo, apoyándolos inclusive en cuestiones familiares.

6.3.3. Las estrategias y políticas implementadas

No obstante que uno de los propietarios investigados reconoce no elaborar planes estratégicos y el otro señala que sólo lo hacen cuando desean introducir un nuevo producto o ampliar su mercado, se observa que los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de sus competidores han sido importantes para la definición del quehacer de ambas organizaciones. Los propietarios están comprometidos con la calidad como medio para lograr la competitividad, y como lo señala Majluf (1993) a través de su gestión buscan la movilización masiva de los recursos para hacer de la visión y la misión la fuerza que impulse los cambios deseados en sus organizaciones.

Por lo cual, para garantizar la presencia de sus productos en un mercado local inundado de productos nacionales e internacionales han establecido estrategias que les permitan ofrecer productos de calidad mundial a precios competitivos. En la elaboración de las estrategias implementadas por ambos propietarios la intuición, la lógica y la suerte ha estado presente. Esto es, a través de sus experiencias fortalecen la lógica y la intuición lo cual les permite detectar

oportunidades de negocios que algunas veces para su implementación validan con poca información y sólo con la participación de la familia. Sin embargo, se detecta que emplean las etapas de pensamiento del continuo del proceso de la planeación propuesto por Morrisey (1996), de las cuales le dan mayor importancia a las etapas de pensamiento estratégico y planeación táctica; esta última se establece a base de prueba y error, como se puede observar en las siguientes estrategias identificadas en la investigación:

6.3.3.1. Misión y visión de las empresas investigadas

Productos Oasis, cuenta con la misión y la visión exhibidas formalmente, y explica el licenciado Gutiérrez, que fueron elaboradas por él y algunos empleados en un curso de calidad otorgado por el Centro de Ciencias de Sinaloa y a partir de su elaboración la empresa hace lo posible para lograr la interioricen todos los integrantes de la misma.

La Misión de Productos Oasis, S.A. de C.V., es:

“Somos una empresa interesada en ofrecer productos alimenticios de la más alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Que busca de manera continua: el beneficio de todos sus integrantes, el ser aceptados por los consumidores, la mejora de sus procesos y el desarrollo de la entidad”.

Lo anterior es congruente con lo que señala Morrisey (1996), que la misión es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el porqué se está en el negocio, a quién sirve y los principios y valores bajo los cuales se pretende desempeñar. Agregando además que una declaración de la misión efectiva servirá de guía para todas las decisiones administrativas, constituyendo el primer elemento y quizás, el más importante en su proceso de planeación estratégica. Al respecto Hax y Majluf (1993), señalan que la calidad pasa a ser estrategia de competitividad al momento en que la alta gerencia toma como punto de

partida para su planeación estratégica los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de los competidores, y así generar la masiva movilización de recursos y el profundo sentido de compromiso personal que son necesarios para hacer de la visión una fuerza que impulse los cambios deseados en la organización. Sin embargo, en relación a los términos superlativos operacionales como más grande, mejor, óptimo y máximo Ackoff (2002), señala que éstos no deben ser parte de una misión, porque ¿cómo puede una empresa determinar si ha alcanzado la más alta calidad?

La Visión de Productos Oasis, S.A. de C.V., es:

“Desarrollar y consolidar nuevos productos de la mejor calidad para satisfacer la demanda de los clientes entregándolos en el momento que se requiere y a un precio adecuado. Para lo cual, nos comprometemos a:

- Desarrollar el recurso humano con la atención debida.
- Buscar que la empresa se desarrolle y crezca en armonía con la sociedad incrementando la confiabilidad en ella”.

La declaración de la visión es coherente con lo que señala Morrisey (1996), que la visión es una representación de lo que se cree debe ser la empresa en el futuro a los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y otros accionistas importantes. Sin embargo, debido al extenso número de palabras que posee no concuerda con lo señalado por Morrisey quien explica que la visión debe ser breve, de preferencia con menos de diez palabras; fácil de recordar, estimulante y un reto para su logro.

La organización Pan y Pasteles la Única, no cuenta con su misión y visión formalmente elaboradas, no obstante el señor Benjamín Guzmán y sus hijos tienen claro que el propósito de la organización, “es hacer el mejor pan, de calidad y no

caer del gusto del público, siempre buscar no perder clientes, al contrario buscar incrementarlos más y más”.

Es importante mencionar que fue común encontrar en las palabras del señor Benjamín Guzmán y sus hijos el orgullo que sienten por la tradición, la unión familiar, los antepasados y su fe en el Señor. Lo cual se muestra en lo declarado por el señor Guzmán, al dar respuesta a la pregunta ¿a qué le atribuye su éxito como empresario?

“La supervivencia y el éxito de nuestra empresa se fundamenta en tres razones: en primer lugar tenemos la confianza en nosotros mismos como familia –muy unida; después fe en el señor y mucho amor a nuestra tradición. La única trasmite la confianza de haber subsistido más de un siglo, desde 1898, aproximadamente 104 años, en la que hemos pasado por etapas difíciles, pero que siempre las hemos superado por esa disposición natural que heredamos de nuestros antepasados”.

Las palabras siguientes nos indican cual fue la visión del futuro del señor Benjamín Guzmán, la cual evidentemente logró imprimir en sus hijos:

“Siempre fue mi sueño destacar y conservar el primer lugar; ser reconocido fue una de mis prioridades”

Sin embargo, de acuerdo con Ackoff (2002) las declaraciones de misión de ambos propietarios deberán ser reformuladas. Él señala que la misión debe establecer lo que la empresa *elige hacer para prosperar*, no lo que debe hacer para sobrevivir, por lo que deberá contener las siguientes características: primera, *una formulación de las metas de la empresa que permita medir los avances hacia ella*. Segunda, *deberá diferenciarla de otras compañías*; tercera, *deberá definir el negocio en el que quiere participar*, no necesariamente en el que opera; cuarta, *ser relevante para todos los ciudadanos afectados por la empresa*, debiendo establecer la forma en que una compañía pretende servir a cada uno de ellos; finalmente, *ser estimulante y alentadora*.

6.3.3.2. Aprendiendo de los grandes

Los propietarios de ambas organizaciones, el licenciado Gutiérrez y el señor Guzmán, motivados por el deseo de mejorar el desempeño de sus organizaciones, coinciden al señalar la importancia de realizar visitas a empresas consideradas exitosas y estar al tanto de lo que hacen aun cuando no sean de su mismo giro, esto lo realizan con el fin de identificar prácticas de gestión potencialmente aplicables a los procesos de sus empresas. Este proceso de transferencia de formas y prácticas organizacionales influye en la homogeneización de las organizaciones, esto es, que cada vez más, se parezcan entre sí. Al respecto DiMaggio y Powell (1983), señalan que el isomorfismo es el concepto que mejor contiene el proceso de homogenización, y los mecanismos por medio de los cuales ocurre el cambio institucional isomorfo son: el isomorfismo coercitivo, el isomorfismo mimético, y el isomorfismo normativo.

El mecanismo que mejor comprende el proceso que utilizan ambos propietarios para la apropiación y adaptación de prácticas de empresas exitosas, se considera es el de isomorfismo mimético; ya que mediante este mecanismo, señalan DiMaggio y Powell, (1983), la organización imita las actividades realizadas por organizaciones consideradas como legítimas y exitosas en su campo. Por el cual las empresas pueden construirse siguiendo el modelo de otras organizaciones, cuando se entienden poco las tecnologías organizacionales, las metas son ambiguas o cuando el ambiente es de incertidumbre, permitiendo dar soluciones viables a los problemas de sus organizaciones con pocos gastos.

Sin embargo, los mecanismos de *isomorfismo coercitivo e isomorfismo normativo* también están presentes en ambas organizaciones, el primero de ellos se manifiesta cuando el cambio organizacional da respuesta a un mandato de gobierno, grupos de comunidad, etc. El segundo mecanismo se presenta cuando junto con sus competidores emprenden luchas colectivas para definir las condiciones y métodos

de trabajo y para establecer una base cognoscitiva y la legitimidad de su autonomía ocupacional.

Conocer las prácticas realizadas por grandes y exitosas empresas, es una experiencia que les permite a ambos propietarios apropiarse de lo considerado útil a su pequeña empresa. En relación a lo anterior, Hellriegel *et al.*, (2002) señala que para alcanzar y mantener su ventaja competitiva las organizaciones aprenden de las experiencias del pasado, de los clientes, de las diferentes partes de la empresa y de las organizaciones con las que se relaciona; agregando que una organización que aprende cuenta con el empuje y las capacidades para mejorar su desempeño continuamente, a través de procesos continuos los cuales se vuelven parte de la rutina, en la que la innovación y el cambio son parte importante de la cultura y la vida organizacional. Congruente con lo que señala Montaña (2001) en este proceso de adaptación y reapropiación de prácticas exitosas, el modelo japonés de la calidad total ha tenido una gran influencia en las pequeñas empresas, debido principalmente a que la mayoría de las prácticas que adoptan son de empresas que han implementado este modelo de administración de la calidad total o están en proceso de certificación ISO 9000.

6.3.3.3. Capacitación permanente

A través de los tiempos, la responsabilidad de preparar profesional y técnicamente a las personas que participan en los diversos procesos productivos del país ha recaído únicamente en el gobierno, quien lo ha proporcionado mediante su sistema educativo, mismo que ha sido insuficiente, ineficiente y sin equilibrio, lo cual advertimos en el gran número de profesionistas desempleados y subempleados y en la escasez de técnicos; y como lo señala Eroles (1997) mientras esta preparación a todos los niveles continúe rezagada, la capacitación empresarial tendrá que reforzarse más de lo normal, obligando a suplir dentro de la empresa las carencias y debilidades del sistema de instrucción formal. La mayor riqueza de una nación emana de una población bien preparada y mientras esto no se logre cabalmente,

ningún esfuerzo, ningún programa de desarrollo empresarial, ni ninguna cantidad de fondos, hará que nuestra productividad y por tanto nuestra competitividad, se eleve a los niveles mínimos necesarios para progresar sostenidamente como país (Eroles 1997).

A lo largo de su vida el licenciado Gutiérrez ha aprovechado todas las oportunidades que se le han presentado para capacitarse, lo cual considera importante para alcanzar sus metas, también para enfrentar las amenazas o aprovechar las oportunidades que se le presentan en su organización, considera necesario contar con personal capacitado, además de otorgar capacitación a su personal a través de distintas instituciones, en su local cuenta con un área adecuada para este propósito, en ésta se programan cursos y conferencias relacionados con las áreas funcionales de la empresa y con su desarrollo integral.

En ambas organizaciones cuando un nuevo empleado ingresa queda bajo las órdenes de la persona que tiene mayor experiencia en el puesto o de los responsables de área quienes se encargan de otorgarles capacitación en su lugar de trabajo. Por su parte el señor Benjamín considera que es difícil encontrar maestros en el arte de hacer pan, por lo que los empleados inician como aprendices y aprenden por imitación. Pan y Pasteles la Única también capacita a sus empleados, actualmente se esta adecuando un área exclusiva para este propósito y la capacitación que otorga a sus empleados se orienta a las áreas de producción y de ventas, porque consideran igual de importante la calidad del producto que la calidad en el servicio.

No obstante que en ambas organizaciones existen áreas de trabajo y temporadas en las cuales existe mayor rotación de personal, se considera que ambos empresarios están plenamente conscientes que otorgar capacitación a su personal es una obligación que tienen ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, pero además les brinda la oportunidad de contar con empleados calificados en todas las áreas de sus organizaciones, lo cual servirá de apoyo para lograr la

eficiencia y la competitividad de su empresa. Al respecto Wether y Davis (1995) señalan que la capacitación en todos los ámbitos constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización, ya que además de facilitar a los miembros de la misma el desempeño de su trabajo actual, sus beneficios pueden extenderse a toda su vida laboral, auxiliando a las personas en su desarrollo, de tal manera que puedan cumplir o manejar actividades futuras independientemente de las actuales.

6.3.3.4. Conservación de inventarios mínimos

El licenciado Gutiérrez propietario de Productos Oasis comenta que mantener inventarios mínimos y aprovechar las condiciones de crédito de sus proveedores le permite disminuir costos por manejo de inventarios en un noventa por ciento. Los inventarios de materia prima están en relación con las condiciones de crédito de sus proveedores, las cuales pueden ser veinte días, siete días, o un mes, de tal manera que está trabajando con una materia prima que no ha pagado y para cuando se cumple el plazo de pagar, es porque ya vendió el producto y le surtieron el próximo pedido. Mientras, en los productos terminados que requieren refrigeración mantiene existencia para dos días o un poco menos, porque busca aprovechar al máximo la caducidad del producto y ahorrar en manejo de inventario, además de que con el inventario de productos terminados para dos días, pretende resolver imprevistos.

Mientras para Pan y Pasteles la Única es importante tener registros al día, tanto de las ventas como de las compras, porque le interesa mantener existencia para treinta días de todos sus insumos, para prever algún problema que pudiera presentársele al proveedor con su maquinaria o con su transporte. Ellos no manifestaron tomar en cuenta las condiciones de crédito de sus proveedores, tienen un día fijo a la semana para hacer pedidos y otro para realizar los pagos. Asimismo no se mantiene un inventario de productos terminados. Debido a que su producto es perecedero todos sus esfuerzos van encaminados a vender lo que se produce en el día. A últimas fechas se ha visto en las tiendas OXXO y sus puntos de venta alguna

variedad de pan empaquetado y debidamente rotulado, que de alguna manera está compitiendo con los productores nacionales.

Se considera que las prácticas que realizan ambas organizaciones en relación a la conservación de inventarios de materia prima y productos terminados, son producto de la situación económica en la cual se encuentran cada una. Por un lado tenemos que el señor Elías Gutiérrez, busca aprovechar las condiciones de crédito de sus proveedores, para trabajar con materia prima la cual aún no se ha pagado, por lo que de algunos productos mantiene existencia sólo para siete días y para otros cuenta con treinta días. Benjamín Guzmán cuenta con inventario de materia prima para treinta días, los que considera necesarios para prever problemas en relación con el abastecimiento. Sin embargo, las organizaciones que emprenden el camino hacia la calidad total buscan minimizar los costos de manejo de inventarios mediante el desarrollo de sus proveedores. Es decir, se comprometen con un proveedor el cual les abastece la materia prima en el momento requerido por producción, mismo que tiene la responsabilidad de cumplir con las especificaciones de los insumos y de los tiempos de entrega; mientras el propietario se compromete a comprar toda la materia prima requerida y a realizar sus pagos de manera oportuna. Compromiso que pueden mantener ambos propietarios con los proveedores de sus principales insumos.

6.3.3.5. Diferenciación de los productos y reducción de costos

En Productos Oasis, se producen una gran variedad de productos comestibles que cubren diferentes ciclos de demanda. Productos que desde su origen la empresa ha buscado diferenciar en relación a los de la competencia en cuanto a la calidad de su proceso productivo, presentación, variedad de tamaños y precio. Cada uno de éstos es un negocio que comprende el comprar, producir y vender, señalando el licenciado Gutiérrez que la estrategia que utilizan es ver a la empresa como un conjunto de negocios que deben diferenciar de la competencia y además reducir costos para generar utilidades.

En Pan y Pasteles la Única, a pesar de sostener que elaboran un producto con las formulas de la casa y los secretos de la familia, éstas han cambiado con los años, ya que constantemente diferencian sus productos con base en el gusto de sus clientes. También señalan que el procedimiento utilizado para la elaboración del pan los diferencia de la competencia, debido a que utilizan el mismo proceso desde el nacimiento de la empresa, el cual es hacer la masa, esperar a que fermente en el cuarto frío y cuando ya dobló o triplicó el tamaño, puchar (amasar, golpear) la masa hasta bajarla, para después hacer el pan; mientras la competencia utiliza formulas preparadas por los productores de harinas para una gran variedad de panes y pasteles. Actualmente diferencian de la competencia una variedad de pan el cual es empacado en bolsas rotuladas y tiene un mayor ciclo de vida.

El propietario de Productos Oasis, explica que para disminuir los costos de producción la clave para una empresa industrial está en eficientar sus procesos y para lograrlo es necesario contar con el apoyo de sus empleados, para ahorrar energía eléctrica, no desperdiciar agua, otros insumos o el mismo producto. Mientras que para disminuir costos Pan y Pasteles la Única solicita el apoyo de sus empleados para que no existan desperdicios de materia prima, gas, energía etc., pero sobre todo siempre han cuidado que no existan accidentes de trabajo en el área de producción, porque éstos le cuestan mucho a la empresa.

Ambas empresas están constantemente al tanto de lo que hace la competencia con el propósito de mejorar y ofrecer un valor agregado a sus clientes. Por ejemplo, ofreciendo productos con la misma calidad pero en diferente tamaño y diferente precio con la intención de penetrar en mercados con distintas posibilidades económicas. Asimismo están conscientes de que la reducción de costos no sólo se logra en las negociaciones con los proveedores sobre el costo de los insumos, o el costo del flete, conocen que su oportunidad de reducir costos esta en eficientar los procesos.

6.3.3.6. Innovación de los procesos

En las dos organizaciones se observa lo señalado por Frederick W. Taylor, citado por Davila (2001), la productividad es precisamente el medio para lograr la máxima prosperidad, y la mayor prosperidad no puede existir más que como resultado del mayor rendimiento posible de los hombres y las máquinas del establecimiento; es decir, cuando cada hombre y cada máquina están dando el rendimiento más grande posible. Es por ello que debido a algunos problemas que se han presentado en los procesos de producción, así como a la necesidad de incrementar los volúmenes de producción y ventas, se han visto en la necesidad de buscar nuevas formas de hacer las cosas, haciendo innovaciones² a los productos y los procesos.

En Productos Oasis el licenciado Gutiérrez esta consciente de que es a través de la innovación de los procesos de producción como puede lograr reducir costos o aumentar las cantidades producidas. Por lo que además de haber innovado el envase de las bebidas, ha adecuado la maquinaria de los distribuidores a su capacidad económica y necesidades de producción, a la vez que ha diseñado y fabricado con apoyo de un herrero de la localidad equipo original que no ha visto en otros lugares, pero que él tiene la idea le puede reducir pasos o agilizar el proceso de producción.

En Pan y Pasteles la Única, la innovación se ha dirigido a introducir en la localidad una gran variedad de panes que observan en otros estados de la república, los cuales se adecuan al gusto de los clientes de la localidad. En relación al equipo

² Se define como *gestión de la innovación* aquel proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos de la empresa, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos o servicios o mejorar los existentes, y transferir estas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización.

Innovación de un producto se entiende como un bien o servicio nuevo o sensiblemente mejorado con respecto a sus características básicas, especialmente técnicas, *software* incorporado u otros componentes intangibles, finalidades deseadas o prestaciones.

Innovación de un proceso consiste en una tecnología de producción nueva o sensiblemente mejorada, así como en métodos nuevos y sensiblemente mejorados de suministro de servicios y de entrega de productos. Pág. Web google: <http://www.f2i2.upm.es/F2001/p1.1.html#marca3>

que se utiliza en el proceso productivo, éste se adquiere de los distribuidores, con el propósito de obtener mayor producción en menos horas de trabajo. Asimismo sus esfuerzos se han dirigido a mejorar el servicio al cliente, a otorgar el servicio con mayor comodidad y rapidez.

La innovación de los procesos de Productos Oasis, y Pan y Pasteles la Única pueden explicarse mediante el proceso mimético, propuesto por DiMaggio y Powell (1983), el cual expresa que los esfuerzos que se realizan para imitar a otros, de modo inconsciente le permiten innovar o adquirir involuntariamente atributos únicos inesperados o no buscados que pueden ser responsables del éxito. En relación a la innovación Hellriegel *et al.* (2002), señala que es un proceso que consiste en crear e instrumentar una idea nueva, y puesto que las ideas nuevas adquieren muchas formas; son posibles muchos tipos de innovación, de las cuales destacan las modalidades de innovación técnica, de procesos y administrativas, las que se utilizan en ambas organizaciones.

Mientras que Nonaka/Takeuchi (1999) y Michael Polanyi (1996), sostienen que los seres humanos adquieren conocimiento creando y organizando activamente sus propias experiencias y que la clave para la creación del conocimiento organizacional, se encuentra en la distinción entre conocimiento tácito y conocimiento explícito. El conocimiento tácito es personal, de contexto específico y difícil de formalizar y comunicar; mientras que, el conocimiento explícito o “codificado” es aquél que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático, de tal manera, que el conocimiento que puede expresarse con número y palabras, representa sólo una parte del cuerpo total del conocimiento que se posee. Lo anterior es congruente con lo señalado por Schumpeter (1979) y citado por López (2001) quienes señalan que la innovación no es una hazaña del intelecto, sino de la voluntad de un líder, esto se puede observar en ambos empresarios, un gran impulso personal para lograr sus metas.

6.3.3.7. Investigación de la competencia y participación en el mercado

Para el licenciado Gutiérrez propietario de Productos Oasis, es muy importante conocer quién es su competencia, cuánto produce y dónde esta colocando su producto, por lo que constantemente valiéndose de sus vendedores realiza inspecciones físicas de los productos de la competencia que tienen a la venta sus propios clientes, quienes en un formato anotan nombre de la competencia (y dirección cuando detectan un producto nuevo), cantidad aproximada de producto y precio. Además para determinar su participación en el mercado de manera personal investiga e identifica puntos clave de la competencia que le indican lo que esta produciendo, por ejemplo: cuánta agua o energía eléctrica consumen, qué cantidad de materia prima adquieren y con qué frecuencia.

Por su parte el señor Benjamín Guzmán considera que toda competencia es bienvenida porque la gente se afila y hace que se avive la mente en la búsqueda de alternativas. Le interesa conocer cómo se comporta la competencia y qué es lo que quiere el cliente, por lo que han realizado algunas investigaciones en las que se determina que el mercado los favorece, pero comenta que para determinar el comportamiento del mercado es suficiente con observar cómo se ha incrementado la producción, la ampliación del área de producción y la compra de equipo. Asimismo, los dos empresarios conocen lo importante que es para su organización contar con información actualizada en relación a lo que está haciendo su competencia porque además de impulsar los cambios, le permitirá respaldar las decisiones que tomen en relación con el crecimiento y el desarrollo de su empresa.

6.3.3.8. Participación en la toma de decisiones

Tomando como base lo señalado por Mintzbert (2001) respecto a que tomar decisiones de largo alcance o de crecimiento, por ejemplo: producir y comercializar un nuevo producto, ampliar la planta, adquirir nueva maquinaria, etc., es un proceso que contempla una serie de pasos desde el estímulo original hasta su ejecución

final; señalando que el poder de un individuo está determinado por su control sobre estos varios pasos, y en la medida que otros individuos intervienen en estos pasos, los jefes pierden poder, y el proceso se vuelve descentralizado.

En relación a la toma de decisiones para la resolución de problemas operativos, en Productos Oasis, estas son descentralizadas, debido a que su propietario promueve las reuniones en la que los empleados a través de lluvia de ideas participan en la solución de los problemas de sus áreas de trabajo con el propósito de comprometerlos en su implementación. Mientras que en Pan y Pasteles la Única estas decisiones se centralizan en los encargados de la administración, los hijos del señor Guzmán, a quienes los empleados tienen la obligación de informar los problemas que se les presentan y ellos deciden qué hacer, no obstante que siempre están abiertos a escuchar sus sugerencias.

En relación a las decisiones a largo plazo o de crecimiento, el proceso de toma de decisiones que promueve el licenciado Gutiérrez propietario de la empresa productos Oasis, es descentralizado, porque en la medida de lo posible cuenta con la asesoría de especialistas en la materia. Mientras que en este tipo de decisiones en Pan y Pasteles la Única el poder se centraliza en algunas ocasiones en el señor Benjamín Guzmán, en su hijo Alejandro o en su hija Mirna quienes determinan lo que debe hacerse de acuerdo a como les manda la lógica o el sentido común, respaldan sus decisiones con base en sus experiencias sin contar con asesoría de especialistas.

En productos Oasis, a pesar de que en la elaboración de los proyectos de crecimiento se hace lo posible por contar con información completa, se considera que se verifica lo que señala Simon sobre la racionalidad limitada, citado por March y Olsen (1997), en relación a que es imposible conocer y evaluar todas las alternativas, por lo que se busca mediante este proceso identificar un curso de acción que proporcione resultados aceptables. También se considera que cuando el licenciado Gutiérrez pregunta a su asesor qué sucedería si hago esto, o qué

sucedería si hago lo otro, está apoyándose en la intuición; la cual como señala Robbins (1999) es una característica de la personalidad creada por un proceso inconsciente de la experiencia destilada.

Asimismo se considera que el modelo de decisiones progresivas propuesto por Mintzberg *et. al.* (1976) y citado por Daft (2000), explica la forma en que ambos empresarios toman las decisiones de largo alcance o de crecimiento, el cual es un proceso dinámico que puede requerir diversos ciclos antes de que se resuelva un problema o se aproveche una situación de oportunidad. Este modelo propone que las principales opciones de la organización generalmente son una serie de pequeñas decisiones que se combinan para producir la más importante. Comprende las fases de identificación, desarrollo y elección, las cuales no siguen un avance ordenado, en el camino surgen obstáculos que obligan a regresar a la etapa anterior y tratar el asunto de nueva cuenta, por lo que la solución puede ser muy diferente de lo que se había anticipado en el principio. La evaluación y selección de las decisiones puede hacerse de tres formas: la elección a criterio que incluye el juicio basado en la experiencia, la negociación que recae en un grupo de personas, y la autorización cuando la solución es detectada por personal de rango inferior y asciende por la jerarquía hasta el ámbito en el cual se autoriza.

Se considera que el modelo propuesto por Cohen *et al.*, (1988), el cual denominaron *garbage can* (bote de basura), no es aplicable en ambas empresas investigadas, debido a que este es un modelo de simulación que mediante un programa computacional permite tomar decisiones y resolver problemas en grandes empresas que son consideradas anarquías organizadas, organizaciones con problemas patológicos que presentan ambigüedad o acoplamiento flojo. Principalmente porque el tamaño de ambas organizaciones permite que los encargados intervengan en todas las áreas de la empresa, pero en la medida que crezcan, que pasen de pequeñas a medianas empresas, tendrán que aprender a delegar autoridad, a descentralizar la toma de decisiones. De no ser así se verán en

la necesidad de conformarse con lo que razonablemente un individuo puede hacer solo.

6.3.3. 9. Determinantes de la ventaja competitiva

El estudio realizado por Porter (1999) nos señala que los países que son líderes en el mercado mundial, mantienen su ventaja competitiva posicionándose a través de la especialización en los sectores de mayor productividad, donde los determinantes del “diamante” les son más favorables. Estos determinantes son las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, los sectores afines y de apoyo y la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, y son los que moldean el entorno para la competencia en algunos sectores en particular, además de contemplar las variables denominadas acontecimientos causales y el papel del gobierno que también desempeñan un papel más o menos significativo.

Tomando en cuenta lo anterior, el propósito de analizar la práctica de gestión del licenciado Elías Gutiérrez y del señor Guzmán en relación con el diamante competitivo propuesto por Michael Porter es tratar de obtener una respuesta a la pregunta ¿por qué tienen éxito la empresas Productos Oasis S.A. de C.V. y Pan y Pasteles la Única, S.A. de C.V.” .

El análisis muestra que a pesar de la situación de incertidumbre financiera en la que se encuentra nuestro país, cambios políticos, amenaza de guerra, y otros acontecimientos casuales que están fuera de la influencia, incluso del gobierno de México; ambas empresas cuentan con elementos en todos los atributos genéricos propuestos por Michael Porter, los cuales se pueden considerar que influyen en el éxito de ambas organizaciones, por lo que es importante que analicemos cada uno de los elementos que determinan su ventaja competitiva .

En el contexto de la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, Productos Oasis y Pan y Pasteles la Única, además de contar con competencia en

el ámbito nacional, también la tienen en la localidad. Algunos de sus competidores locales son competencia desleal, debido a que son empresas familiares que trabajan sin las mínimas normas de calidad y además evaden impuestos, por lo que ambas empresas buscan mantener su ventaja competitiva a través de la reducción de los costos de producción y de la calidad de sus productos.

En relación a las condiciones de los factores, elemento importante del diamante competitivo de Michael Porter, ambas organizaciones para lograr mantener la ventaja competitiva:

Innovan constantemente sus procesos. La organización Productos Oasis mejora constantemente su proceso de producción, y Pan y Pasteles la Única transforma continuamente las fórmulas que utiliza para la elaboración de una gran variedad de productos que ofrece a su público consumidor.

Establecen estándares de calidad y formas que les permitan la reducción de costos en la elaboración de sus productos. Productos Oasis, promueve la resolución de problemas mediante la *toma de decisiones participativa*, mientras que en Pan y Pasteles la Única están atentos a las sugerencias de sus empleados que podrían mejorar el proceso de producción y ventas.

Capacitación permanente a su personal. Productos Oasis, además de capacitar a su personal en cuestiones técnicas relacionadas con su trabajo, promueve su desarrollo personal a través de temas diversos. Por su parte Pan y Pasteles la Única, otorga capacitación en las áreas de producción, ventas y administrativa, poniendo especial cuidado en lo referente a las relaciones humanas como medio importante para dar un buen servicio al cliente y evitar conflictos entre sus empleados.

En relación a las condiciones de la demanda, tenemos que el mercado de ambas empresas es local. Por su parte Productos Oasis, mantiene su

posicionamiento e incrementa sus volúmenes de venta a través de la diferenciación de sus productos, así como de la introducción de nuevos, los cuales se respaldan con su respectiva investigación de mercado. Entre tanto Pan y Pasteles la Única, además de diversificar las líneas de sus productos mantiene la diferenciación mediante las formulas y el proceso de producción que emplea, investigando constantemente los gustos y preferencias de sus clientes, pero, la introducción de nuevos productos o la ampliación de sus áreas de producción y ventas las determina por medio de la lógica y el sentido común, basándose en los años de experiencia en el mercado.

Respecto a los sectores conexos y de apoyo, tenemos que no obstante que existe solamente un proveedor de los principales insumos que utiliza (agua, azúcar y energía eléctrica), la empresa Productos Oasis, mantiene con los proveedores una buena relación en base en la calidad de los insumos y las condiciones de crédito, al igual que con los otros proveedores locales y nacionales del resto de los insumos que utiliza. Además, tanto para la innovación de los procesos, la diferenciación e introducción de nuevos productos, la ampliación del mercado, etc., la empresa cuenta con asesoría de un despacho contable administrativo, centros de investigación y el gobierno del estado a través de la Secretaría de Desarrollo Económico.

Con respecto a los sectores conexos y de apoyo, Pan y Pasteles la Única cuenta con proveedores locales, nacionales y extranjeros, y de la misma manera mantiene una buena relación con ellos; esta relación se basa en el cumplimiento de las especificaciones de los insumos que les requieren y de parte de la empresa con la puntualidad en el pago. Además cuenta con los servicios de un despacho contable y de otro legal, pero sin embargo, toma las decisiones de largo plazo o de crecimiento, sin solicitar asesoría al despacho contable, mientras que la innovación de sus productos la realiza en el departamento de producción con base en prueba y error.

Considerando las etapas del desarrollo competitivo nacional propuestas por Porter (1999), se descubre que ambas empresas se encuentran en la fase impulsada por la innovación, como se observa en las figuras 1 de ambas historias de vida, donde todos los determinantes del diamante están en funcionamiento y las fuerzas que impulsan su éxito son la exigencia de sus clientes y la rivalidad con sus competidores.

Asimismo a través de las prácticas de gestión efectuadas por los empresarios relacionadas con los procesos de producción y comercialización, los recursos humanos y las estrategias y políticas implementadas, se advierte que ambas empresas siempre están en contacto con las necesidades de sus clientes y buscan acrecentar el valor de sus productos y servicios mediante la diferenciación y la reducción de costos. Percibiéndose que la cadena de valor y el sistema de valor propuestos por Bowman (1996) y Porter (1999), explican el éxito de las dos organizaciones. En relación a la cadena de valor se observa que estas organizaciones realizan todas las actividades primarias y de apoyo señaladas como indispensables para la obtención de márgenes de utilidad que permitan el crecimiento y desarrollo organizacional. Le conceden especial atención a la fabricación de sus productos, los medios que utilizan para hacerlo llegar al comprador y a la respuesta de los clientes después de su consumo, las cuales son actividades primarias, asimismo, para apoyar dichas actividades, utilizan insumos de calidad, capacitan al recurso humano, desarrollan e innovan sus productos, además de que constantemente efectúan adecuaciones e innovaciones a la infraestructura necesaria para la creación de productos y servicios con valor agregado para el comprador.

Respecto al sistema de valor de ambas empresas se observa que mantienen relación estrecha con sus proveedores, para que éstos cumplan con los tiempos de entrega y con los estándares de calidad establecidos como indispensables para la elaboración de sus productos, congruentes con la cadena de valor de la empresa en su camino hacia el comprador final. Precizando que Pan y Pasteles la Única, incluye

también la cadena de valor del distribuidor, debido a que vende directamente al público consumidor. Mientras que Productos Oasis, hace todo lo posible porque los distribuidores de sus productos cuenten con el equipo necesario para su conservación.

6.4. LA PERSONALIDAD DEL LÍDER

La personalidad de los líderes es compleja, debido a que está conformada por un conjunto de características físicas, psíquicas y culturales que pueden ser heredadas genéticamente y por la tradición cultural, o pueden ser adquiridos por la influencia del medio ambiente interno y externo a la organización de la cual forma parte; haciendo a cada individuo diferente o único. Además como lo señalan Crozier y Friedberg (1990), los comportamientos humanos han sido y seguirán siendo complejos y permanecerán lejos del modelo simplista de una coordinación mecánica o de un determinismo simple.

A través de la información proporcionada por ambos empresarios no se puede asegurar si los rasgos que conforman su personalidad los poseen desde su nacimiento o los han adquirido y perfeccionado con el tiempo. Sin embargo, se observa que el licenciado Gutiérrez y el señor Guzmán poseen características señaladas como comunes en investigaciones anteriores, por ejemplo si bien es cierto que desde chicos ellos ambicionaban una mejor calidad de vida, con más comodidades; si no hubiesen tenido un alto impulso personal no lo habrían logrado. Además, ambos propietarios son personas íntegras que crecieron en familias con principios muy rígidos; que les inculcaron entre otros, los valores del trabajo, honestidad, justicia y respeto, los cuales se manifiestan en sus relaciones interpersonales con los subordinados, clientes, proveedores, gobierno y comunidad; mismos que son congruentes con algunos de los rasgos identificados en investigaciones recientes como son un alto nivel de impulso personal, el deseo de dirigir, la integridad personal, capacidad cognoscitiva, creatividad y originalidad, carisma, honestidad y la seguridad en uno mismo (Robbins, 1999).

Se puede afirmar que ambos empresarios poseen conocimiento sobre los distintos procesos comprendidos en su organización, lo cual queda de manifiesto cuando se han visto en la necesidad de cubrir el puesto de empleados de cualquier área por faltas o incapacidad. El señor Guzmán adquirió este conocimiento directamente de su padre, puesto que producir y comercializar pan es una tradición familiar, por su parte el licenciado Gutiérrez no poseía ningún conocimiento del proceso productivo de su organización, sin embargo ha aprovechado las oportunidades que a tenido a su alcance para adquirir el conocimiento necesario, a través de investigación en diversos medios, con personas especializadas, y centros de investigación. Además, el alto impulso personal que poseen ambos empresarios los ha llevado a estar atentos a los sucesos desarrollados en su entorno (productos, precio y servicio ofrecidos por la competencia, las necesidades, gustos y capacidad de pago de sus clientes, etc.) con el propósito de introducir mejoras en sus organizaciones.

Ambos líderes poseen seguridad en sí mismos, pero esto también es parte de la controversia que se generó como resultado de las investigaciones que se enfocaron en los rasgos de los líderes, lo cual no deja claro como lo señalan Robbins (1999), y Davis y Newstrom (1999), si dichas características, son causa o efecto, haciéndose preguntas como ¿son los líderes seguros de sí mismos?, o ¿el éxito como líder fomenta la seguridad en uno mismo?

Es indudable que atender adecuadamente una familia y establecer una empresa propia, requiere de compromiso personal para mantener un estilo de vida equilibrado entre la familia, los amigos, la organización y con uno mismo. Por lo que cabe reflexionar lo siguiente: ¿cuanto tiempo se debe destinar a cada parte para que se considere aceptable?, ¿es mejor proporcionar calidad de tiempo que cantidad de tiempo? Se considera difícil contestar las preguntas anteriores y muy complicado definir un estilo de vida en el cual alguna de las partes no se sienta rechazada, y con mayor razón, cuando en ambos casos, el interés de los hijos estaba puesto en los

amigos, el juego y la diversión, actividades propias de la adolescencia. Cuando los hijos de ambos propietarios se refieren a la etapa de la niñez como la etapa en la que debían apoyar el negocio y sacrificar la convivencia familiar, se considera que añoran no haber convivido más con sus padres, pero ambos propietarios pensaban que estaban haciendo lo correcto para en un futuro asegurar una mejor vida a su familia. Con el paso del tiempo, en su edad adulta, los hijos de ambos propietarios justifican la entrega y dedicación de sus padres a la organización y comprenden que gran parte del éxito de la misma fue el resultado de largas jornadas de trabajo.

En el proceso de crecimiento y consolidación de sus organizaciones ambos propietarios contaron todo el tiempo con el apoyo de su esposa e hijos, sin embargo, los hijos en algún momento de su niñez y juventud se sintieron desplazados al percibir que la prioridad de su padre era el trabajo y no la familia, justificando ambos empresarios esa actitud hacia sus hijos con la promesa de un mejor futuro para toda la familia.

El cambio de calidad de vida de ambas familias producto del éxito de sus organizaciones, les ha dado la oportunidad de cumplir con la responsabilidad social que tienen como empresarios, el señor Benjamín lo hace en especie a instituciones de beneficencia como Cáritas y la Ciudad de los niños, mientras que el señor Gutiérrez brinda su apoyo a grupos contra la fármacodependencia, grupos deportivos, etc., además de que participa activamente como presidente del Club Rotario de Culiacán, Sinaloa. Ambos completamente de acuerdo con lo que señalan Kast y Rosenzweig (2000), la responsabilidad social de las organizaciones no se restringe a la satisfacción de una necesidad social a través de un producto o un servicio de calidad a un precio aceptable, además comprende el cumplir con ciertas restricciones que regulan el comportamiento de la organización y que favorecen al medio ambiente, así como el mantener un comportamiento personal ético (justo y honesto) con sus clientes, proveedores, gobierno y empleados; al mismo tiempo que realiza actividades altruistas que benefician a grupos de personas desprotegidas.

Son muchos los investigadores que reconocen la importancia e influencia que tiene el líder en el logro de la eficiencia, productividad y competitividad de las organizaciones y cada uno de ellos nos señalan una serie de características, habilidades y rasgos de la personalidad de los líderes que tienen éxito.

Por lo que, analizando las propuestas de Philip B. Crosby (1996) y Dayle M. Smith (2000), tenemos que coinciden en señalar la importancia de que el líder en las organizaciones postmodernas tenga una clara visión y la comparta, trabaje en equipo y promueva relaciones duraderas; que reconozca y recompense los logros de sus seguidores; además de que maneje información interna y externa a la organización.

Sin embargo, considero que la propuesta de Philip B. Crosby (1996) es la que más comprende las características de personalidad del licenciado Elías Gutiérrez Pelayo y del señor Guzmán. Con respecto al primer principio absoluto, nos señala que el líder debe contar con un programa claro. Considero que aun cuando en un determinado tiempo ambos propietarios estaban más inclinados al trabajo, a la empresa y en segundo lugar a su familia, fue precisamente porque estaban convencidos que establecer y hacer crecer su empresa, les permitiría en un futuro, mantener mayor contacto con su familia y mejorar su calidad de vida.

En relación al segundo principio que refiere, el líder debe contar con una filosofía personal la cual debe ser operativa pragmática y comprensible, en donde el marco de su filosofía operativa se crea aprendiendo, innovando y decidiendo. Considero que ambos propietarios conocen su negocio y sus procesos, además de contar con una estructura de la organización formal en la cual se definen las tareas y las metas diarias de sus empleados, y enseñan a sus subordinados con el ejemplo. Asimismo, ambos propietarios constantemente se capacitan y lo mismo hacen con sus subordinados, buscan aprender de todas las situaciones que enfrentan, persiguen la innovación constante de los procesos productivos porque están

conscientes de que en la medida que éstos sean más eficientes se reducirán los costos y sus empresas serán más productivas y por lo tanto más competitivas.

Acerca del tercer principio sobre las relaciones duraderas, tenemos que el licenciado Gutiérrez y el señor Guzmán mantienen una relación de respeto, justicia y consideración no sólo con sus empleados, o sus clientes, también son responsables con los proveedores, con el gobierno y con la comunidad. En relación con el cuarto principio de ser universal, tanto el licenciado Gutiérrez como el señor Guzmán perciben que requieren información actualizada para tomar decisiones porque sus empresas están inmersas en un entorno globalizado, por lo que constantemente investigan a su competencia en relación a sus productos, precios, mercado; de igual forma están atentos a lo que sus clientes demandan para adecuar sus productos a la satisfacción de sus necesidades.

El enfoque de rasgos describe lo que el líder es; y como no existe uniformidad en las características de los líderes y además el poseer algunas de ellas no garantiza el éxito, los investigadores se dirigieron a estudiar su comportamiento, lo que el líder hace. Esto llevó a los investigadores a observar la forma en la cual los líderes eficaces se comportan, suponiendo encontrar comportamientos específicos que identifiquen a los líderes, entonces podríamos enseñar a ser líderes (Robbins 1999; Davis/Newstrom 2001).

A finales de la década de los cuarenta, investigadores bajo este enfoque, identificaron por un lado las dimensiones de estructura de inicio y consideración y por otro las dimensiones de orientación al empleado y a la producción. En ambos casos los líderes se orientan a favorecer las relaciones interpersonales, y los aspectos laborales o técnicos de las responsabilidades de los subordinados, señalando que los individuos que califican altos en ambas dimensiones producen resultados positivos. El comportamiento o estilo del líder se establece por la manera en que utiliza el poder con sus subordinados y éste puede desarrollarse de modo autocrático, democrático, burocrático y anárquico.

Después de analizar la información proporcionada por ambos propietarios y sus subordinados en relación a las propuestas de estilos de liderazgo, considero el continuo del comportamiento del liderazgo propuesto por Kast/Rosenzweig (2000), que es básico para explicar el comportamiento de ambos propietarios. El propietario de Productos Oasis, acostumbra en situaciones operativas presentar los problemas a sus subordinados, aun cuando él tiene claro lo que se debe hacer, los motiva a hacer sugerencias y se decide entre todos con el propósito de comprometerlos en su realización, por lo tanto su estilo de liderazgo está más centrado en los subordinados. Mientras que en Pan y Pasteles la Única por lo regular se emplea el estilo de liderazgo centrado en el jefe, él es quien toma la decisión y la comunica, aunque existen ocasiones en las cuales ponen en práctica algunas sugerencias de los empleados.

Ambos propietarios son considerados por sus hijos como personas muy responsables, honestos, entregados, justos pero también muy enérgicos, debido a que exigen a sus empleados que hagan su trabajo bien, porque en la medida que el producto y el servicio sea de calidad les permite satisfacer a los clientes, cubrir sueldos, pagar a tiempo a los proveedores, pagar impuestos, etcétera.

La responsabilidad del propietario de Productos Oasis, para con sus clientes queda de manifiesto un día que no pudo atender nuestra cita para la entrevista, porque un empleado del área donde se elaboran las galletas de cacahuete no asistió a trabajar y él tomó su lugar; se muestra preocupado y apenado, se disculpa porque no podría atender la cita, pero este hecho permitió valorar su comportamiento ante este tipo de imprevistos y considero que la actitud tomada por el licenciado Gutiérrez es parte del éxito de su pequeña empresa, porque por un lado muestra que conoce los procesos productivos y por otro, su responsabilidad y compromiso para con los clientes.

Mientras que la responsabilidad del propietario de Pan y Pasteles la Única para con sus clientes queda de manifiesto cuando les dice a sus hijos: quien nos mantiene es el cliente, es al que nos conviene tener atrapado. Si quedó pan se retira, no deben revolver pan viejo con pan nuevo, porque el cliente es más conocedor que nosotros.

Las investigaciones enfocadas a los rasgos y las investigaciones dirigidas al comportamiento, no fueron suficientes para precisar qué determina que un líder sea exitoso. Sin embargo, se encontró suficiente evidencia que indica que los factores situacionales deben ser integrados, es decir, el líder, los seguidores y la situación, son variables que se influyen entre sí en la determinación del liderazgo apropiado. Este nuevo enfoque de los investigadores dio lugar a las teorías de contingencia del liderazgo.

El modelo de liderazgo de contingencia denominado de ruta meta el cual fue desarrollado por Robert House y sus colegas, citado por Davis/Newstrom (2001), considero es el que más se corresponde con el estilo de liderazgo desplegado por ambos propietarios con su personal operativo para que cumplan las metas de la organización. Este modelo sostiene, que es función del líder la creación de una orientación a las metas y el mejoramiento de la ruta hacia las metas a fin de garantizar que sean alcanzadas; por lo cual deben ayudar a los empleados a comprender qué se debe hacer (meta) y cómo hacerlo (ruta); a percibir que el cumplimiento de las metas será en beneficio de ellos y de la organización. El modelo de ruta meta identifica las siguientes cuatro opciones para ejecutar la acción de liderazgo: liderazgo directivo, liderazgo de apoyo, liderazgo orientado a logros y el liderazgo participativo.

El estilo de liderazgo que despliegan el licenciado Gutiérrez y el señor Guzmán en su quehacer cotidiano, concuerda con las cuatro opciones del modelo de ruta meta. Emplean el estilo de liderazgo directivo al asignar las tareas, programas de trabajo y las normas de desempeño; utilizan el liderazgo de apoyo al

mostrar interés en el bienestar y necesidades de sus empleados e intentan crear al mismo tiempo un agradable entorno de trabajo; aplican un estilo de liderazgo orientado a logros cuando fijan altas expectativas a los empleados, transmiten seguridad y modelan con entusiasmo el comportamiento deseado. Sin embargo, en relación al liderazgo participativo es necesario resaltar que en la toma de decisiones operativas el propietario de Productos Oasis, es quien utiliza un liderazgo democrático o participativo, al promover que los empleados expliquen los problemas y propongan soluciones, con el propósito de que se sientan estimulados a apoyarla, mientras que en Pan y Pasteles la Única los responsables de la dirección son quienes se encargan de determinar, qué hacer, cómo hacerlo y de otorgar a sus empleados los medios para que lo hagan bien, poniendo en práctica únicamente las sugerencias de los empleados que consideran aplicables.

El modelo de la participación del líder propuesto por Victor H. Vroom y sus colegas citado por Davis/Newstrom (2001) y Kast/Rosenzweig (2000), es congruente con el estilo de liderazgo asumido por el licenciado Gutiérrez, este modelo señala, que el líder puede ajustar su estilo en la resolución de problemas de acuerdo a la situación, esto es, reconoce que la estructura de la tarea, puede variar cuando se trata de actividades rutinarias y no rutinarias y por lo tanto, el líder debe evaluar la situación a que se enfrenta y ajustar su estilo en consecuencia, en ocasiones relativamente autocrático y en ocasiones muy participativo.

Lo anterior es contrario a lo asumido por Fiedler en su modelo de contingencia, quien a través del cuestionario de compañero de trabajo menos preferido (CTMP), determina si la persona está orientada a las tareas o a las relaciones y en consecuencia se debe ubicar. Si la situación varía, también varían los requerimientos del liderazgo, por lo cual, el líder se debe cambiar. Fiedler considera que el estilo de liderazgo es innato en la persona y por lo tanto no se puede modificar para ajustarse a las situaciones cambiantes. Lo cual se considera, no es congruente con los líderes investigados, a quienes su deseo de éxito y su gran impulso personal les ha permitido adecuar su estilo para enfrentar las amenazas y

aprovechar las oportunidades que se les han presentado en el camino al éxito de sus organizaciones.

Resultado del análisis realizado a las teorías de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional desarrollados en la última década, por Bass y Avolio (1993) y citado por Pillai (1999), las cuales tienen el carisma como su concepto central, se considera que si bien el licenciado Gutiérrez y el señor Guzmán utilizan el carisma en su acción de liderazgo para influir a sus empleados y mantener un buen ambiente de trabajo, no se puede afirmar que ambos posean un estilo de liderazgo transaccional o transformacional.

El liderazgo transaccional según Pillai (1999) se basa en un proceso de intercambio en el cual el líder después de clarificar las responsabilidades de sus seguidores y sus propias expectativas, determina las recompensas que recibirán sus subordinados según su desempeño. En este sentido tenemos que el estilo de liderazgo empleado por el licenciado Gutiérrez no lo podemos considerar como transaccional debido a que ofrece el mismo salario a sus empleados que tienen años de antigüedad o de reciente contratación y estimula con horas extras sólo a los de mayor antigüedad en la organización. Mientras que el estilo de liderazgo transaccional sí corresponde con el estilo desplegado por el señor Guzmán, porque además del carisma emplea estímulos económicos y otros tipos de recompensa de acuerdo con el desempeño de sus empleados.

Davis/Newstrom (2001), señalan que los líderes transformacionales son aquellos que motivan a sus seguidores a trabajar más allá de sus expectativas activando las necesidades de orden más altas de sus seguidores, fomentando un clima de confianza e induciendo a los seguidores a sobrepasar su propio interés por el bien de la organización. Los líderes transformacionales desempeñan una función instrumental en este proceso, estimulan a los empleados a actuar e intentan producir individuos dispuestos a aprender y organizaciones de aprendizaje, que estén mejor preparados para los aún desconocidos retos que les esperan. En este sentido se

observa que a pesar de que el licenciado Gutiérrez se preocupa por otorgar capacitación constante sobre temas diversos a sus empleados, éstos realizan tareas altamente estructuradas y rutinarias y sólo tratan de realizar lo que se espera de ellos y no están dispuestos a sobrepasar su propio interés por el bien de la organización. Sin embargo, es importante señalar que en la solución de problemas operativos, él busca como lo señala Simon (1979) propiciar un medio ambiente psicológico que permita a sus subordinados contar con la información necesaria para tomar decisiones correctas y congruentes con los objetivos de la organización.

En Pan y Pasteles la Única se considera muy importante contar con personal calificado tanto en el área de producción como de ventas y se han presentado algunos casos en los que el empleado sobrepasa su propio interés por el bien de la organización, como el de las mujeres embarazadas que trabajan hasta un día antes de tener el bebé, o aquellos que se preocupan igual que el propietario cuando una máquina se descompone; sin embargo, no podemos considerar el estilo de liderazgo del señor Guzmán como transformacional debido a que los empleados no cuentan con más información que la que requiere su puesto.

A través del análisis realizado al licenciado Gutiérrez y al señor Guzmán, se descubre que poseen características y comportamientos comunes, los cuales considero son parte del éxito de sus pequeñas empresas, como son: crecer en familias con principios muy rígidos, desde niños trabajaron con sus padres, sufrieron necesidades económicas, la ambición, un alto impulso personal, seguridad en sí mismos, contaron todo el tiempo con el apoyo de su esposa e hijos; están atentos a los sucesos desarrollados en su entorno, su filosofía operativa se crea aprendiendo e innovando, mantienen una relación de respeto, justicia y consideración con sus empleados, clientes, proveedores, gobierno y comunidad.

A pesar de que se detectaron características personales comunes en ambos empresarios que han influido en el éxito de sus organizaciones, se observa que un solo enfoque de la teoría liderazgo no nos permite explicar el estilo de liderazgo que

lado inverso del estilo empleado por el licenciado Gutiérrez del continuo de liderazgo propuesto por Kast/Rosenzweig (2000). Mientras que el modelo ruta-meta propuesto por Robert House y citado por Davis/Newstrom (2001) se relaciona con tres de las cuatro opciones que ofrece para ejecutar la acción del liderazgo. Además considero que aun cuando en las prácticas de ambos propietarios se contemplan elementos de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, su estilo no corresponde a ninguno de ellos.

Aun cuando el estilo de liderazgo del señor Guzmán es centralizado, ha funcionado debido al apoyo que brinda y los incentivos que otorga a sus subordinados, se considera al igual que Paul Hersey y Kenneth Blanchard, citado por Robbins (1999) y Davis/Newstrom (2001) que debe aprender a ajustar su comportamiento en situaciones específicas en la medida en que sus subordinados se vuelvan más capaces y dispuestos a realizar la tarea. Si ambos empresarios capacitan constantemente a sus subordinados, por qué no confiar en que puedan decidir lo concerniente a su puesto o con los puestos que se relacionan. Esto es importante, porque si quieren continuar con el crecimiento y desarrollo de sus pequeñas empresas industriales, es necesario que deleguen autoridad de acuerdo al nivel de desarrollo y disponibilidad de sus trabajadores, pueden empezar con las tareas rutinarias y poco a poco ceder en las no rutinarias, en la medida que descentralicen la autoridad podrán ocuparse de la elaboración de planes estratégicos.

En el siguiente capítulo se contemplan las conclusiones que surgieron en este trabajo de investigación, asimismo se estipula en qué grado se proporcionó respuesta a las preguntas, se cumplieron los objetivos y se verificaron las hipótesis, también se contemplan las recomendaciones surgidas en esta investigación.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL EXITOSA FRENTE A UN ENTORNO GLOBALIZADO

La mundialización se presenta como la aldea mundial provocada por el acercamiento de los hombres y de los lugares en términos económicos, políticos, sociales y culturales entre los países y los continentes, la cual está determinada por las megatendencias de globalización, transnacionalización y regionalización, misma que por su complejidad en México ha afectado a las personas, instituciones y organizaciones. Por un lado, se observa que la globalización ha obligado a competir con empresas de cualquier parte del mundo ,provocando una creciente rivalidad internacional, la aceleración de la innovación tecnológica, un incremento de las importaciones, la integración de mercados financieros internacionales, acuerdos de libre comercio, etcétera. Mientras que la transnacionalización ha creado un mercado de mano de obra y de centros de producción que abarca a países industrializados que fragmentan sus procesos productivos para aprovechar la mano de obra barata de los países en vías de desarrollo, con el propósito de obtener beneficios económicos adicionales. Al mismo tiempo, la regionalización nos muestra en el caso de México un creciente aumento de las importaciones y exportaciones con EUA, país vecino que forma parte del tratado de libre comercio, en el cual por su posición estratégica, el estado de Sinaloa posee las condiciones necesarias para la integración subregional y regional principalmente con EUA y Canadá.

Para enfrentar este fenómeno de largo alcance, México se ha visto en la necesidad de transformar sus políticas comerciales y buscar el incremento de sus niveles de competitividad. Sin embargo, la micro y pequeña empresa, las cuales representan el 95 por ciento del total de las empresas en nuestro país, difícilmente pueden competir en el ámbito internacional debido a su baja productividad principalmente, como lo señala Rodríguez (1990), que es consecuencia de una administración deficiente, la cual regularmente, en la pequeña empresa es responsabilidad del propietario de la empresa. Estas

deficiencias son expresadas en una falta de conocimiento técnico, defectos de la personalidad y ausencia de suficiente perseverancia una vez que comienzan las dificultades, además de la falta de experiencia en la empresa que se establece. Por lo que para permanecer en el mercado, los propietarios de las micro y pequeña empresas, se han visto en la necesidad de incrementar la eficiencia, productividad y calidad en los productos y servicios que ofrecen, en niveles de competitividad internacional.

Actualmente, el gobierno del estado de Sinaloa a través de la Secretaría de Desarrollo Económico promueve diversos programas de apoyo que impulsan la competitividad de las PyMES, algunos de los cuales no se aprovechan por sus propietarios debido al desconocimiento, a su escasa difusión, por la falta de interés de los empresarios o en el peor de los casos, porque éstos últimos consideran que su problema principal es la falta de liquidez, no la falta de capacitación en temas de administración, mercadotecnia, el manejo de inventarios, la búsqueda de la eficiencia en el proceso productivo, etcétera. Asimismo, cuando sus ahorros no alcanzan para los cambios que desean introducir a sus empresas, prefieren acercarse a la banca comercial con la cual han mantenido relaciones, debido a que consideran que el programa de apoyo FOSIN del gobierno del estado, no les brinda mayores ventajas que la banca comercial.

La importancia de investigar a propietarios de pequeñas empresas industriales del municipio de Culiacán, que aún en ambientes de turbulencias y crisis económicas provocadas por la mundialización, sus organizaciones son exitosas, radica en primer lugar, en la originalidad del estudio porque no existen antecedentes de investigaciones dirigidas al líder de las PyMES locales; en segundo lugar, porque las historias de vida obtenidas han permitido identificar características y cualidades que conforman su personalidad de líder, así como las prácticas de gestión que han influido en el éxito de sus pequeñas

organizaciones, mismas que orientarán las acciones de otros pequeños propietarios que deseen el éxito de sus empresas.

Para seleccionar los líderes de las pequeñas empresas industriales que se investigaron, se consideró como un factor importante, que la dirección de la misma estuviera a cargo de su propietario, y que además, su empresa hubiera mantenido un crecimiento constante después de la devaluación económica que enfrentó el país en 1994. Sin embargo, no obstante que a simple vista se detectaron muchas pequeñas empresas exitosas, como se explica en el capítulo tres de este trabajo, la selección se complicó principalmente por la desconfianza, y resistencia de sus propietarios.

A simple vista, se observa que el crecimiento de algunas pequeñas empresas de la localidad ha sido constante porque sus locales son mas grandes, instalan sucursales, incrementan el equipo de reparto, etcétera. Lo cual influyó para plantear la pregunta secundaria número uno de esta investigación formulada de la siguiente manera: *¿cuáles son las características que definen como exitosas a las pequeñas empresas industriales investigadas?*, misma que con los resultados encontrados y presentados, se logró dar respuesta satisfactoria.

Los resultados muestran que el crecimiento de las pequeñas empresas investigadas se manifiesta en los incrementos en los volúmenes de compra, producción, ventas, personal contratado, infraestructura utilizada, incremento y modernización de su equipo, etcétera, cuestiones que se pudieron constatar a través de la observación y de las entrevistas cruzadas, tanto con el propietario, sus hijos y el personal.

Lo anteriormente expuesto, muestra que se logró alcanzar el objetivo específico número uno de esta investigación, el cual pretende “*determinar las*

características específicas que definen como organizaciones exitosas a las dos pequeñas empresas industriales investigadas”.

Asimismo, los resultados obtenidos en esta investigación exponen la comprobación de la hipótesis específica número uno, la cual se enuncia de la siguiente manera: *“El líder de la pequeña empresa industrial exitosa influye favorablemente en el crecimiento constante en ventas, número de empleados, e infraestructura de su organización, incluso en ambientes de incertidumbre y crisis económica”.*

Bajo este contexto, se puede observar la importancia del estudio de la pequeña empresa industrial exitosa para el campo de los estudios organizacionales, pues permite conocer cómo son, y la problemática que tienen las empresas mexicanas al enfrentar los retos implicados en el entorno globalizado en el cual se desarrollan. Desde esta perspectiva se decidió estudiar al líder de la pequeña empresa industrial exitosa sinaloense mediante dos historias de vida, cuyos resultados fueron presentados y analizados en el capítulo anterior.

7.2. EL LÍDER DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL EXITOSA SINALOENSE

La función de dirección en las pequeñas empresas por lo regular es responsabilidad de su propietario, y si bien es cierto que las políticas gubernamentales tienen un efecto estimulante o desalentador para el desarrollo y el progreso de la empresa, considero que el éxito de la pequeña empresa industrial sinaloense depende en gran medida de la visión y el impulso personal de los propietarios de la misma, quienes a través de la acción del liderazgo involucran a un grupo de personas cada vez más numeroso, hacia el logro de los objetivos de su organización.

Esta convicción personal dio impulso y orientó el presente estudio, sin embargo, es necesario precisar que con sus resultados no se intenta generalizar un determinado perfil para todos aquellos pequeños empresarios que deseen tener éxito en su organización; su propósito es proveer al lector de información sobre la formación personal y profesional, así como las prácticas de gestión empleadas, el estilo de liderazgo, y las características personales de dos hombres en los desafíos diarios de su experiencia como líderes de pequeñas empresas industriales.

7.2.1. El proceso de formación personal y profesional del líder de la pequeña empresa exitosa sinaloense

La tradición de historia de vida me permitió conocer el proceso de formación personal y profesional de dos propietarios de pequeñas empresas industriales exitosas, sus relaciones familiares, los valores que se promueven y sus ambiciones personales; lo cual permitió a través de la presentación y análisis de los resultados, concluir que:

La participación de ambos empresarios en largas jornadas de trabajo, el cual les exigía un gran esfuerzo; aunado a las necesidades económicas de la familia cuando eran niños, influyó favorablemente para que ambos visualizaran un mejor futuro y desarrollaran un alto impulso personal que les permitiera alcanzar sus sueños. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que el trabajar desde pequeños y tener necesidades económicas se considera como la causa principal por la cual muchas personas, tienen vicios, o infringen la ley.

Por lo que además de lo anterior, es necesario tomar en cuenta que en el proceso de formación personal de ambos propietarios investigados, fue básica la influencia de la familia, debido a que sus padres promovieron un ambiente de hermandad y respeto orientado por principios muy rígidos, en el cual se les inculcó además los valores de trabajo, justicia, y responsabilidad, mismos que les han sido muy útiles en las relaciones interpersonales que sostienen con los

subordinados, clientes, proveedores, gobierno y comunidad. Asimismo a ambos propietarios desde chicos se les inculcaron las bondades de la actividad comercial, además de que su visión del futuro siempre fue lograr un mejor nivel de vida.

Asimismo, el licenciado Gutiérrez ostenta un título profesional en administración pública, mientras el señor Guzmán posee un diploma, el cual acredita sus estudios en comercio. Sin embargo, en el caso del licenciado Gutiérrez quien cuenta con un título profesional se considera que éste ha sido importante pero no indispensable para obtener el éxito de su pequeña empresa industrial investigada. Con base en lo expuesto en las historias de vida, se considera más trascendental para el éxito de ambas organizaciones, el que sus propietarios tuvieran la oportunidad de ocupar diferentes puestos como subordinados, además de aprovechar las oportunidades que se les presentan de capacitarse y de adquirir nuevos conocimientos que les permitan introducir mejoras a sus organizaciones.

Bajo esta perspectiva, con los resultados encontrados y presentados en el capítulo anterior, se considera que se da respuesta satisfactoria a la pregunta secundaria número dos, la cual se enuncia de la siguiente manera: *“¿cómo ha sido el proceso de formación personal y profesional del propietario de la pequeña empresa industrial sinaloense que le ha permitido convertirse en un líder de éxito?”*. Pregunta que generó el objetivo específico número dos, *“conocer el proceso de formación personal y profesional de los propietarios de las pequeñas empresas industriales sinaloenses investigadas y comprobar si éste ha influido en el éxito de su organización”* el cual fue cubierto también de manera satisfactoria.

Después de analizar el proceso de formación personal y profesional de ambos propietarios, se observa claramente que además de contar con un título profesional, en el éxito de sus organizaciones ha influido la formación personal

que adquirieron en sus familias. Comprobándose totalmente la hipótesis número dos *“El proceso de formación personal y profesional de los propietarios de las pequeñas empresas industriales sinaloenses investigadas ha influido favorablemente en el éxito de su organización”*, encontrándose además, la gran influencia que ha tenido en el éxito de sus organizaciones la experiencia de ambos empresarios como subordinados y su gran impulso personal para hacer realidad su sueño.

7.2.2. Características de la personalidad y estilo de liderazgo del propietario de la pequeña empresa industrial exitosa sinaloense

De acuerdo con la opinión de algunos investigadores, se considera difícil determinar las características y comportamientos que conforman la personalidad de los líderes, principalmente porque algunas características pueden ser heredadas genéticamente y por tradición cultural, y otras son adquiridas por la influencia del medio ambiente interno y externo en el que se desenvuelven. Sin embargo, a través de la información proporcionada por ambos empresarios, se detectaron características y comportamientos comunes incluso a investigaciones anteriores.

Las características detectadas a través de la investigación realizada dan respuesta a la pregunta secundaria número tres *“¿Cuáles son las características y cualidades personales que definen el estilo de liderazgo que despliega el propietario de la pequeña empresa industrial exitosa sinaloense? son las siguientes: alto nivel de impulso personal, seguridad en si mismos, crecieron en familias con principios rígidos, poseen los valores de trabajo, honestidad, justicia, respeto, y una inalterable fe en Dios; ambos empresarios conocen los distintos procesos que se desarrollan en su organización. En la etapa de crecimiento de sus organizaciones, dedicaron la mayor parte de su tiempo a la realización de actividades relacionadas con las mismas, por lo que el negocio era su prioridad y en segundo lugar la familia. Asumen riesgos moderados, realizan actividades altruistas que benefician a grupos de personas de la*

comunidad desprotegidas socialmente. El marco de su filosofía operativa se crea aprendiendo, innovando y decidiendo; mantienen relaciones basadas en el respeto, justicia y consideración con sus empleados, clientes, proveedores, gobierno y comunidad. Investigan constantemente a los clientes y a la competencia con el propósito de innovar sus productos y los procesos de producción y servicio al cliente.

El comportamiento del líder se juzga de acuerdo al grado de autoridad que emplea en relación con la libertad que otorga a sus subordinados para tomar decisiones. Ambos propietarios investigados son considerados por sus hijos como individuos responsables, honestos, entregados, justos, pero también muy enérgicos con sus empleados, debido a que exigen a sus subordinados resultados de calidad en el trabajo que desempeñan. Sin embargo, el grado de autoridad otorgado por los propietarios a sus subordinados para el desarrollo de su trabajo varía.

De acuerdo al continuo del comportamiento de liderazgo propuesto por Kast / Rosenzweig (2000), el estilo de liderazgo empleado por el licenciado Gutiérrez se considera centrado en los subordinados, mientras el estilo del liderazgo empleado por el señor Guzmán se considera centrado en el jefe. En el primer caso se les permite participar en las decisiones operativas, además de otorgarles autoridad para decidir en relación a su puesto, asimismo, en la toma de decisiones a largo plazo considera importante contar con el apoyo y asesoría de especialistas. En el segundo caso, porque tanto en las decisiones operativas como en las de crecimiento o de largo plazo, la decisión recae en el jefe, sólo la comunican a los empleados.

Para definir el estilo de liderazgo, no es suficiente apoyarnos en la teoría del comportamiento del líder, por ello, se consideraron los diferentes modelos comprendidos en la teoría de contingencia, ya que además del líder y los subordinados, el liderazgo eficiente toma en cuenta la situación.

El modelo de contingencia de ruta meta, el cual fue desarrollado por Robert House y citado por Davis/Newstrom (2001), se considera corresponde con el estilo empleado por el propietario, de Productos Oasis, S.A. de C.V. el cual despliega las opciones de liderazgo directivo, de apoyo, orientado a logros y el participativo. Este modelo no se emplea en Pan y Pasteles la Única, principalmente porque no se emplea la opción del liderazgo participativo, es decir, los subordinados hacen sugerencias de manera personal, no porque se les motive, pero la decisión siempre recae en el jefe.

El modelo de la participación del líder propuesto por Victor H. Vroom y sus colegas citado por Davis/Newstrom (2001) y Kast/Rosenzweig (2000), coincide con el estilo de liderazgo asumido por el licenciado Gutiérrez, debido a que éste ajusta su estilo de autocrático a participativo porque reconoce que la estructura de la tarea puede variar cuando se trata de actividades rutinarias y no rutinarias. Contrario al modelo propuesto por Fiedler, quien señala que el estilo de liderazgo es innato en la persona, y si la situación varía, también varían los requerimientos de liderazgo, por lo cual el líder se debe cambiar.

Considero que la propuesta de modelo de liderazgo incluido en el capítulo seis permitirá el crecimiento y desarrollo de las pequeñas empresas industriales investigadas, porque además de los comportamientos actuales de ambos líderes, contempla el modelo de liderazgo situacional o de ciclo de vida creado por Hersey y Kenneth Blanchard citado por Robbins (1999) y Davis/Newstrom (2001), quienes señalan que en la selección del estilo del líder influye el nivel de desarrollo y el nivel de disponibilidad de los trabajadores. Por lo cual, si el subordinado se vuelve más capaz y dispuesto a realizar la tarea, el líder debe ajustar su comportamiento, otorgarle autoridad y en esa medida podrá ocuparse de las cuestiones estratégicas.

El estilo de liderazgo empleado por ambos propietarios no se puede considerar como transaccional o transformacional aún cuando sus prácticas contemplan elementos de ambos. Por ejemplo, ambos propietarios utilizan el carisma para influir a sus empleados; promueven un buen ambiente de trabajo; y los capacitan; asimismo, el señor Guzmán recompensa a sus subordinados según los resultados de su desempeño; sin embargo, en lo general, se detecta que no motivan a sus seguidores a realizar más allá de sus expectativas; capacitan a sus empleados, pero las tareas que realizan son altamente estructuradas y rutinarias, y sólo cuentan con la información que requiere el puesto.

El objetivo específico número tres de esta investigación es: *“conocer las características y cualidades que conforman la personalidad de los pequeños empresarios exitosos investigados e identificar el estilo de liderazgo que emplean para determinar si éste ha influido en el éxito de sus organizaciones”* se identificaron características personales comunes en ambos empresarios que han influido en el éxito de sus organizaciones, y éste define un estilo de liderazgo que no se explica con un sólo enfoque de la teoría existente. Detectándose que éste es un híbrido de los varios enfoques propuestos por la teoría del liderazgo y da origen a un nuevo modelo que podría denominarse innovador o emprendedor, debido a características personales de las personas investigadas.

Por lo tanto, se comprueba la hipótesis específica número tres, la cual supone que *“las características y cualidades que conforman la personalidad del propietario de la pequeña empresa industrial exitosa influyen en la definición del estilo de liderazgo que emplea para dirigir a sus subordinados al cumplimiento de las metas de la organización”*, porque no obstante que el estilo de liderazgo que ellos emplean se puede clasificar como un híbrido de los diferentes enfoques propuestos por dicha teoría, aun cuando los propietarios de ambas empresas desconocen por completo los enfoques que comprende la teoría del

liderazgo, se observa que las características de la personalidad de ambos propietarios influyen en su comportamiento como líderes, y por lo tanto definen su estilo de liderazgo.

7.3 LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN QUE INFLUYEN EN EL ÉXITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL SINALOENSE

De acuerdo con Roure y Rodríguez (1999) quienes señalan que la calidad en la gestión de una organización conlleva la capacidad de adoptar aquellos sistemas, prácticas y estilos de gestión que mejor satisfagan los requerimientos de la empresa. A través de esta investigación se detectaron las prácticas de gestión que han influido en el éxito de ambas organizaciones, las cuales están relacionadas con los procesos de producción y comercialización, el recurso humano, las estrategias y políticas implementadas.

Acerca de las prácticas de gestión encontradas en los procesos de producción y comercialización puede señalarse lo siguiente: ambas empresas tienen como propósito satisfacer las exigencias de sus clientes con productos y servicios de calidad a precios competitivos. Sin embargo, existen diferencias en cuanto a cómo adquieren el equipo, su relación con los proveedores, la obtención de las fórmulas para la elaboración de los productos, y en la forma como actúan cuando desean introducir un nuevo producto o ampliar sus áreas de venta.

Ambos empresarios coinciden en señalar que a medida que aumenta el número de empleados en la organización, se dificulta mantener un buen ambiente de trabajo. En la selección del personal consideran muy importante la primera entrevista, además de darles a conocer los procesos, productos, así como sus obligaciones y derechos en su primer día de trabajo. El mayor número de puestos en ambas empresas lo ocupan mujeres, porque consideran que son más confiables y cumplidas. Mientras que los subordinados consideran que

además del sueldo y las prestaciones, contar con horario de trabajo corrido, es una ventaja que les brinda la empresa.

En relación con las estrategias y políticas implementadas, se observa que ambas organizaciones conocen el concepto de sus empresas expresado mediante la misión y visión, así como el aprender de los grandes; capacitación constante, conservar inventarios mínimos, diferenciación de los productos y reducción de costos, innovar los procesos, investigación de la competencia y su participación en el mercado, participación en la toma de decisiones, y los determinantes de la ventaja competitiva.

Ambas organizaciones conocen el concepto de su empresa y además visualizan lo que su empresa debe ser en el futuro. Una de empresas investigadas no tiene la misión y la visión exhibidas formalmente, sin embargo, congruente con lo señalado por Morrisey (1996), quien señala que los responsables de dirigir su negocio deben comprender el porque están en el negocio, a quien sirven y los principios y valores bajo los cuales se deben desempeñar para lograr cómo desean que sea su empresa en el futuro. En este sentido se considera que los responsables de dirigir Pan y Pasteles la Única poseen claridad sobre la misión y la visión de su organización.

Asimismo, consideran que capacitar constantemente a su personal en todas las áreas, les brinda la oportunidad de contar con empleados calificados que servirán de apoyo para lograr la eficiencia y la competitividad de su organización, congruente con Wether y Davis (1995) quienes señalan que la capacitación además de una inversión, es una fuente de bienestar y desarrollo para el personal, facilita el desempeño de su trabajo actual y sus beneficios pueden extenderse a toda su vida laboral. Por lo cual además de la formación que reciben en su lugar de trabajo en relación con el puesto, los trabajadores de ambas empresas, reciben otros tipos de capacitación.

También ambos empresarios están conscientes de que mantener inventarios mínimos disminuye costos por manejo. En Productos Oasis aprovechan las condiciones de crédito de los proveedores, de tal manera que cuando se cumple el plazo de pago, el producto terminado ya fue vendido. Mientras que en Pan y Pasteles la Única mantienen existencia de treinta días para todos sus insumos para prever algún problema de suministro.

Para ambos empresarios es importante contar con una variedad de productos que cubra los diferentes ciclos de demanda. Por lo que para diferenciarlos de la competencia en cuanto a presentación, variedad de tamaños y precio de venta, investigan constantemente a la competencia y a sus clientes; porque contar con información de lo que hace su competencia y las necesidades de los clientes los motiva a innovar sus productos y procesos, además a buscar formas para reducir costos y mantener precios de venta competitivos.

En relación a la toma de decisiones, se observa que en ambas organizaciones se realiza de diferente manera. En Productos Oasis, tanto para las decisiones operativas como en las decisiones de crecimiento, el licenciado Gutiérrez hace lo posible por contar con información completa sobre la situación a decidir, lo cual es imposible según Simon y citado por March y Olsen (1997), en su concepto de racionalidad limitada presentado en el capítulo dos y seis de esta investigación; además, promueve la toma de decisiones participativa con sus subordinados y con asesores especialistas. En Pan y Pasteles la Única ambos tipos de decisiones son centralizadas, y además para decidir qué hacer se apoyan en la lógica y la intuición, las cuales se asume, son producto de su larga experiencia.

Los resultados muestran que las pequeñas empresas industriales investigadas cuentan con elementos en todos los determinantes del “diamante”, lo cual puede explicar el éxito de ambas organizaciones. Los determinantes de

la ventaja competitiva de Porter (1999), fueron el resultado de una investigación realizada a nivel de países líderes en el mercado mundial.

A través del análisis realizado a la información proporcionada por ambos empresarios se logró dar respuesta a la pregunta secundaria número cuatro de esta investigación que plantea conocer *“¿cuáles han sido las prácticas de gestión que han implementado los propietarios de las pequeñas empresas industriales investigadas que han influido en el éxito de su organización?”*. Se alcanzó el objetivo número cuatro, el cual pretendió *“conocer las prácticas de gestión de los propietarios de las pequeñas empresas industriales investigadas e identificar cuáles han influido en el logro del éxito de su organización”*.

Los resultados muestran que la hipótesis número cuatro, la cual supone: *“para lograr el éxito de su organización el líder de la pequeña empresa industrial exitosa es innovador, aprende de sus experiencias, asume riesgos moderados y tiene confianza en sí mismo”*, se verificó totalmente debido al éxito de su organización, detectándose además que son innovadores, aprenden de sus experiencias, asumen riesgos y tienen confianza en si mismos. En el éxito de su organización también influyen además de su gran impulso personal, las prácticas que realiza en relación a estar atento a la competencia, al mercado, aprender de los grandes etcétera, así como su proceso de formación personal y profesional.

Los resultados de esta investigación permitieron dar respuesta satisfactoria a la interrogante principal de este estudio la cual se enuncia de la siguiente manera *¿cómo el proceso de formación personal y profesional del propietario de la pequeña empresa industrial sinaloense ha determinado las características y cualidades que conforman su personalidad de líder y le han permitido el establecimiento de prácticas de gestión que influyen en el logro del éxito de su organización a pesar de estar inmersas en un ambiente de*

incertidumbre y crisis económica provocada en gran medida por la globalización de los mercados y los cambios de gobierno?

Asimismo, el producto de esta investigación permitió alcanzar el objetivo general de este estudio el cual se enuncia de la siguiente manera *“conocer el proceso de formación personal y profesional del propietario de la pequeña empresa industrial sinaloense y las características y cualidades que conforman su personalidad de líder, así como, identificar las prácticas de gestión implementadas, para determinar qué ha influido en el logro del éxito de su organización; mediante la construcción de historias de vida a dos empresarios sinaloenses a partir de conocer y analizar lo que hacen, cómo lo hacen y lo que se requiere para hacerlo bien”*

Además permitió verificar satisfactoriamente la hipótesis general de esta investigación que a la letra dice: *“el proceso de formación personal y profesional del pequeño empresario industrial sinaloense determina las características y cualidades que conforman la personalidad y capacidad empresarial del líder, indispensables para la implementación de prácticas de gestión que influyen favorablemente en el éxito de su organización”*.

7.4. RECOMENDACIONES

Después del análisis realizado a la información proporcionada por ambos empresarios investigados, es posible presentar algunas recomendaciones que serán de utilidad para las empresas investigadas, así como a otros propietarios de pequeñas empresas que deseen alcanzar el éxito de las mismas.

Se considera como condición necesaria para la transición de pequeña a mediana empresa el aumentar la contratación de personal calificado, de preferencia con grado universitario en quienes delegar puestos de primer nivel, así como la implementación de programas de capacitación dirigidos al personal

directivo y operativo, con el objeto de lograr mayor integración, satisfacción y desarrollo de la empresa y sus trabajadores

Se recomienda minimizar los costos por manejo de inventarios a través del desarrollo de proveedores. Es decir, que se comprometan con un proveedor el cual les abastezca la materia prima de acuerdo a especificaciones y en el tiempo establecido por el área de producción. Para garantizar el cumplimiento de este compromiso, los propietarios de las pequeñas empresas deben comprometerse a comprar el total de la materia prima que requiere y a realizar sus pagos de manera oportuna. Compromiso que pueden mantener ambos propietarios con los proveedores de sus principales insumos.

Es importante que los propietarios de las empresas investigadas utilicen nuevas formas y herramientas para la toma de decisiones que permitan la participación de subordinados de distintos niveles jerárquicos con la intención de ir preparando directivos para cuando llegue el momento de la transición de pequeña a mediana o del cambio generacional en la responsabilidad de la dirección. Para facilitar el crecimiento de su organización se recomienda delegar autoridad y descentralizar la toma de decisiones. Puesto que de no ser así se verán en la necesidad de conformarse con lo que razonablemente un individuo pueda hacer solo.

Establecer convenios de vinculación con la Universidad Autónoma de Sinaloa, específicamente con la Facultad de Contaduría y Administración para posibles prestadores de servicio social, investigaciones específicas (fuentes de financiamiento, cultura organizacional, proceso de modernización, calidad en el servicio, etcétera), cursos de capacitación a nivel operativo y directivo entre otros y con la Facultad de Ciencias Químicas para la investigación y el desarrollo de nuevos productos que satisfagan la demanda del mercado.

Establecer relaciones estrechas con el gobierno estatal y federal y con las organizaciones industriales a nivel nacional, estatal y local como CANACINTRA, BANCOMEXT, y NAFIN, con el propósito de aprovechar sus programas de apoyo y mantener una perspectiva internacional que permita el desarrollo de la empresa.

El presente trabajo es el resultado de tres años de investigación, misma que me permitió conocer mejor el entorno local, estatal, y nacional en el cual se desenvuelven las empresas mexicanas; asimismo, conocer de cerca en su quehacer cotidiano a dos propietarios de pequeñas empresas industriales exitosas sinaloenses e identificar lo que hacen, cómo lo hacen y lo que requieren para hacerlo bien.

Considero que los resultados obtenidos son de gran importancia para las pequeñas empresas del municipio de Culiacán y del estado de Sinaloa, porque se determinaron las características que definen como exitosas a dos pequeñas empresas industriales, se conoce el proceso de formación personal y profesional de sus propietarios e identificaron sus características personales y su estilo de liderazgo, pero sobre todo, porque sus resultados muestran las prácticas de gestión y las estrategias que han implementado e influyen en el éxito de sus organizaciones.

Este trabajo me proporciona una gran satisfacción personal, un sentimiento de un deber cumplido que me compromete a hacer más investigación que beneficie a las pequeñas empresas del municipio de Culiacán y del estado de Sinaloa. En lo profesional, considero que la Universidad Autónoma Metropolitana a través de la División de Ciencias Sociales y Humanidades del Doctorado en Estudios Organizacionales desarrolló mi formación intelectual y mi vocación como investigadora. Finalmente, reconozco el apoyo otorgado por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa en este proceso.

ANEXOS

ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ACT	Administración de la Calidad Total
ALCA	Área de Libre Comercio de las Américas
Bancomext	Banco Mexicano de Comercio Exterior
Canacintra	Cámara Nacional de la Industria y Transformación
Cetro	Centro de Desarrollo para la Competitividad Empresarial
Cimo	Calidad Integral y Modernización
CIPI	Comisión Intersecretarial de Política Industrial
CONACyT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
Compite	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica
Crece	Centro Regional para la Competitividad Empresarial
CTMP	Compañero de Trabajo Menos Preferido
EMIC	(Por sus siglas en Inglés) La manera como el mundo es concebido, sentido y construido por los entrevistados
ETIC	(Por sus siglas en Inglés) La manera como el mundo es percibido, sentido y construido por el observador o entrevistador
ET	Empresas Trasnacionales
EUA	Estados Unidos de América
GATT	The General Agreement on Tariffs and Trade, o Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio
I & D	Investigación y Desarrollo
INEGI	Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática
JAPAC	Junta de Agua Potable y Alcantarillado de Culiacán
Nafin	Nacional financiera
NAFTA	North American Free Trade Agreement
PEI	Pequeña Empresa Industrial
Pemex	Petróleos Mexicanos
PIB	Producto Interno Bruto

PLP	Planeación a Largo Plazo
PRI	Países Recién Industrializados
PROMyP	Programa para la Micro y Pequeña Empresa
PyMES	Pequeñas y Medianas Empresas
Secofi	Secretaria de Comercio y Fomento Industrial
SBA	Small Business Administrations
SDE	Secretaria de Desarrollo Económico
TLC	Tratado de Libre Comercio
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
UEN	Unidad Estratégica de Negocios

ÍNDICE DE CUADROS

CAPÍTULO 1		Página
Cuadro 1	Modelo de contradicción de la efectividad organizacional	30
Cuadro 2	Clasificación del tamaño de la empresa por número de empleados	50
Cuadro 3	Crédito otorgado a las PyMES por la red NAFIN	59
CAPÍTULO 2		
Cuadro 1	Los principios absolutos del liderazgo	99
Cuadro 2	Los papeles centrales de los líderes	99
Cuadro 3	Talentos y habilidades del líder	100
Cuadro 4	Estilos de participación del líder	118
CAPÍTULO 3		
Cuadro 1	Clasificación del tamaño de la empresa por número de empleados	128
Cuadro 2	Importancia de las PyMES en varios países	129

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 1

Figura 1	Resumen de los modelos de efectividad organizacional y conjunto de valores en competencia	29
Figura 2	Un sistema abierto y sus subsistemas	32
Figura 3	La cadena de valor	34
Figura 4	El sistema de valor	35
Figura 5	Los determinantes de la ventaja nacional	38
Figura 6	Las cuatro etapas del desarrollo competitivo nacional	40
Figura 7	El continuo del proceso de la planeación	46

CAPITULO 2

Figura 1	Medios para influenciar el comportamiento	66
Figura 2	Variables de liderazgo	71
Figura 3	El lugar del liderazgo	72
Figura 4	El continuo del control sobre el proceso de decisión	75
Figura 5	Pasos en el enfoque racional de toma de decisiones	78
Figura 6	Restricciones e intercambios durante una toma de decisiones no programada	82
Figura 7	Procesos de elección en el modelo Carnegie	83
Figura 8	El modelo de proceso de decisión progresiva	91
Figura 9	Rasgos de liderazgo	97
Figura 10	El continuo del comportamiento del liderazgo	107
Figura 11	Variaciones en el uso de habilidades de liderazgo en diferentes niveles organizacionales	108
Figura 12	El modelo de Fiedler	111
Figura 13	El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	114
Figura 14	El modelo del camino a la meta	116

CAPITULO 4

Figura 1	Determinantes de la ventaja competitiva de la empresa Productos Oasis, S.A. de C.V.	195
----------	---	-----

CAPITULO 5

Figura 1	Determinantes de la ventaja competitiva de la empresa Pan y Pasteles la Única, S.A. de C.V.	247
----------	---	-----

CAPITULO 6

No. 1	Propuesta de modelo de liderazgo para el desarrollo de la pequeña empresa industrial	300
-------	--	-----

BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, Russell L. (1996), *Planificación de la empresa del futuro*, Ed. LIMUSA, México.

Ackoff, Russell L. (1999), *Rediseñando el futuro*, Ed. LIMUSA, México.

Aken, Joan E. van (2000), "Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: a practical Guide", (Review), <http://www.findarticles.com>

Aktouf, Omar (1998), *La Administración: entre tradición y renovación*, Gaëtan Morin Editor y Artes Gráficas Univalle, Segunda edición.

Arellano, David; Cabrera, Enrique y del Castillo, Arturo (2000), *Reformando al Gobierno una Visión Organizacional del Cambio Gubernamental*, Miguel Ángel Porrúa, librero editor, primera edición, México.

Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac (1993), *El coste de la excelencia*, Paidós, Barcelona.

Barba Álvarez, Antonio (2001), *Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, Fragmentación e Identidad. El caso del laboratorio de pruebas de equipos y materiales*, Tesis inédita presentada para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Bayart, Denis (1995), "Des objets qui solidifient une théorie: L'histoire du controle satatistique de fabrication", en *Charue-Duboc*, Forence (ed), L'Harmattan, París.

Becker, Guillermo (1995), *Retos para la modernización industrial de México*, Editorial Fondo de Cultura Económica.

Bowman, Cliff (1996), *La Esencia de la Administración Estratégica*, Prentice-Hall Hispanoamericana, Edo. de México.

Burrell, Gibson y Gareth, Morgan (1979), "Assumptions about the nature of social science, assumptions about the nature of society, Two dimensions: four paradigms, Anti-Organization theory, Radical organization Theory", en *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann, New Hampshire,

Burrell, Gibson (1988), "Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis": the Contribution of Michael Foucault", en *Organization Studies*, 9/2,

Canals, Jordi (1994), *La internacionalización de la empresa*, Ed. McGraw-Hill, España.

Carless, Sally A. (1998), "Gender differences in transformational leadership: an examination of superior, leader, and subordinate perspectives". Summarize of 11 paginate. <http://www.findarticles.com>

Casares Arrangoiz, David (2000), *Liderazgo, Capacidades para Dirigir*, Fondo de Cultura Económica, México.

Cohen, Michael D., James G. March y Johan P. Olsen (1988), A Garbage Can Model of Organizational Choice, en March, James G. (de.) *Decisions and organizations*, Blackwell, New York.

Colunga Dávila, Carlos (1993), "La Administración Mexicana ante el mercado internacional de fines de siglo", *Management Today* en español, junio.

Coriat, Benjamin, Traducción de Juan M. Figueroa Pérez (1997), *El taller y el cronómetro*, ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa, Siglo Veintiuno Editores, 11ª edición, México.

Creswell, J. W. (1998), "Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions". Thousand Oaks, CA: Sage. (pp. 58-61) Sage, Londres.

Crosby, Philip B (1996), *Los Principios Absolutos de Liderazgo*, Prentice Hall Hispanoamericana, Edo. de México.

Crozier, Michel y Erhard Friedber (1977), *El Actor y el Sistema*, Alianza Editorial Mexicana, México.

Daft, Richard L. (2000), *Teoría y diseño organizacional*. Sexta edición. Thomson Editores, México.

Dávila, Anabella y Martínez, Nora (1999), *Cultura en organizaciones latinas, elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. ITESM, Siglo Veintiuno Editores, México.

Dávila L. De Guevara, Carlos (2001), *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Mc Graw Hill, Interamericana, Bogotá, Colombia.

Davis, Keith y Newstom, John W. 2001, *Comportamiento humano en el trabajo*. Décima Edición. Editorial Mc Graw Hill, México.

DeGroot, Timothy Kiker, D Scott Cross, Thomas C. 2000, "A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership". *Revue*

Canadienne des Sciences de l'Administration , v17 n4 Dec, Page: 356-371. Powered by Dialog.

Donaldson, Lex (1996), "The Normal Science of Structural Contingency Theory" en S. Clegg, C. Hardy y W. Nord (eds), *Handbook of organization studies*, SAGE, Gran Bretaña.

Dyer, W. Gibb. (1993), *La Experiencia emprendedora*. Ed. Del Verbo Emprender, Edo. de México,

Eroles, G. Antonio, (1995), *La Pequeña empresa exportadora*. Panorama Editorial, México.

Galindo, Cáceres Luis J. Coordinador. (1998), *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Editorial Pearson, México

Gillespie, Richard, (1991), *Manufacturing knowledge*, Cambridge University Press, Estados Unidos de América.

Godard, Alain y Lenhardt, Vincent (2000), *Transformational leadership, Shared Dreams to Succeed*. Editorial Palgrave

Gorman, Gary Hanlon, Dennis King, Wayne (1997). "Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: A ten-year literature review", *International Small Business Journal* , v15n3 , Page: 56-77

Hassard, John, (1990), Ethnomethodology and organizational research an introduction, en Hassard, John y Denis Pym, *The theory and philosophy of organizations*, Routledge, Gran Bretaña,

Hall, Richard H, (1996), *organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall, Edo. de México.

Hassard, John, (1993), *Sociology and organization theory*, Positivism, paradigms and postmodernity, Cambridge University Press, London.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan E.; Slocum, Jr., John W. (2002), *Administración, un enfoque basado en competencias*, Thomson Editores, Bogota, Colombia.

Heydebrand, Wolf V. (1989), "New Organizational Forms", *Work and occupations*, vol. 16, núm. 3.

Hughes, Richard L.; Ginnett, Robert C.; Curphy, Gordon J.(1999), *Leadership. Enhancing the Lessons of Experience*. Editorial McGraw-Hill, E.U.A.

Ibarra Colado, Eduardo (1994), *Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos*. UAM Iztapalapa. Impreso en los talleres gráficos de Publicaciones e Impresiones de calidad, México.

Ibarra C. Eduardo y Montaña H., Luis, (1991). *El orden organizacional, poder, estrategia y contradicción*. Ediciones y Distribuciones Hispánicas, México.

Jeffrey, Pfeffer (2000), *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*, Editado por Castillo Hnos., México.

Jennings, David y Wattam, David (1996), *Toma de decisiones, un enfoque integrado*, Compañía editorial Continental, México.

Knights, David, (1992), "Changing Spaces: The Distructive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management", en *Academy of Management Review*, vol. 17, núm. 3,

Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E. (2000). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, Editorial McGraw-Hill/Interamericana de México.

Knight David y Darren McCabe (1999), "Are there No Limits to Authority?: TQM and Organizational Power", *Organization studies*, vol. 20, núm. 2.

Lammers, C.J. (1990), "Sociology of Organizations Around the Globe. Similarities and Differences Between American, British, French, German and Dutch Brands", en *Organization studies*, vol. II, núm. 2.

López, L. Santos (2001), *Un Espacio teórico de la innovación tecnológica*, Editorial de la Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán, Sinaloa, México.

Majluf, Nicolas, y Hax Arnoldo (1993), *Gestión de empresa, con una visión estratégica*, Ediciones Dolmen.

Mcconaughy, Stepahanie H. (2000), "Life History Reports of Young Adults Previously Referred for Mental Health Services." Summarize of 22 paginate, <http://www.findarticles.com>

March, James, (1994), Ambiguity and interpretation, en March, James, *A primer on decision making. How decisions happen*, The Free Prees, Nueva York.

March G. James y Olsen Johan (1997). *El Redescubrimiento de las instituciones, la base organizativa de la política*, Estudio introductorio de Rodolfo Vergara, Fondo de Cultura Económica, México.

Martensen, Anne Dahlgard, (1999), "Integrating business excellence and innovation management: Developing vision, blueprint and strategy for innovation in creative and learning Organizations". *Total Quality Management*, v10n4/5, page: S627-S635.

Mejía Arauz, Rebeca y Sandoval, Sergio A. (1999), *Tras las vetas de la investigación cualitativa, perspectivas y acercamientos desde la practica*, ITESO, México.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994), *Qualitative data analysis* (2nd ed.). London: Sage, (excerpts from pp. 2-11).

Mintzberg, Henry/ Quinn, James and Voyer, John (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos* (Edición Breve), Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

Mintzberg, Henry (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*, Editorial Ateneo, Argentina.

Montaño, Hirose, Luis, "Metaphors and organizational action: postmodernity, language and self – regulating systems – a Mexican case study", en the global world of management theories.

Montaño Hirose, Luis (2001), "Modelos Organizacionales y crisis. La experiencia reciente de Japón". Universidad Autónoma Metropolitana – *Iztapalapa* No. 50 en prensa.

Morrisey, George L. (1996), *Planeando con Morrisey. Pensamiento estratégico, planeación a largo plazo y planeación táctica*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Mouzelis, Nicos (1968), *Organización y burocracia*. Península, Barcelona.

Munduate, Martin; Ganaza, Lourdes; Peiro, Juan; Euwema, Jose M. (1999), "Patterns of styles in conflict management and effectiveness", *Internacional Journal of Conflict Management*, v10n1, page: 5-21, Jan 1999.

Nelson, Daniel (1974) "Scientific Management, systematic Management, and Labor 1880-1915", en *Business history review*, vol. XLVIII, núm. 4.

Newton, Tim, (1998), "Theorizing subjectivity in Organizations: The Failure of Foucauldian Studies", en *Organization Studies*, 19/3.

Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999), *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, México.

- Ohmae, Kenichi, (1990), *El Poder de la triada*. Ed. McGraw-Hill, México.
- Ohmae, Kenichi (1996), *La Mente del estratega*. Ed. McGraw-Hill /interamericana de México, México.
- Peres, Wilson y Stumpo, Giovanni, coordinadores (2002), *Pequeñas y medianas empresas industriales en américa latina y el caribe*. Editorial siglo XXI, México.
- Perry, Nick, (1993), "Putting theory in its place: The social organization of organizational theorizing", en Reed, Michael y Michael Hughes (de.), *Rethinking organization. New directions in organization theory and analysis*, SAGE Publications, Londres,
- Pillai, Ranjnandini, 1999. "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership": A Two-sample study. Summarize of 38 paginate de [http://www. findarticles.com](http://www.findarticles.com).
- Porter, E. Michael (1999), *La ventaja competitiva de las naciones*, Ed. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina
- Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (1999), *Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales*, en Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (compiladores), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 104-125.
- Pries, Ludger (1995), *La reestructuración productiva como modernización reflexiva. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la "sociedad del riesgo"*, Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa, México.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings y C. Turner, (1969), "Dimensions of organization structure", en *Administrative science quarterly*, núm. 14.
- Ramírez Padilla, Davil Noel y Cabello Garza, Mario A. (1997), *Empresas competitivas una estrategia de cambio para el éxito*, Ed. McGrawHill, Interamericana, México.
- Reed M. (1996), "Organizational theorizing a historically contested terrain", en Clegg, Stewart R, Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds.) en *Handbook of organization studies*, SAGE, Gran Bretaña.
- Robbins P. Stephen, (1999), *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*, Octava edición Prentice Hall, México.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, (1999), *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, Ed. ECAFSA, México.

Rodríguez, Leonardo (1990), *Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa*, Impresora GALVE, México.

Roethlisberger, Fritz J y William J. Dickson (1976), An industrial organization as a social system, en *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge.

Rojas, Soriano Raúl (2000)., *Guía para realizar investigaciones sociales*, Editorial Plaza y Valdez, México.

Roure, Juan y Rodríguez, Miguel Ángel (1999), *Aprendiendo de los mejores, el Modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica*, Ediciones Gestión 2000, México.

Ruhke, Clara; Rifkin, Kenneth; Fineman, Michal, 1999. "Developing Technical Managers--First You Need a Competency Model". *Research Technology Management*, volume: 42, number: 2, page: 53-57.

Simon, Herbert (1979)., *El Comportamiento administrativo, estudios de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Aguilar Argentina, S.A. Ediciones.

Smircich, Linda, (1983), "Concepts of culture and organizational analysis", en *Administrative science quarterly*, vol. 28, núm. 3,

Smith Dayle M. (2000), *Las once claves del liderazgo*, Panorama Editorial, México.

Solís, Pérez Pedro C. (1998) *Tesis de Doctorado: Modernización de las universidades públicas mexicanas: un estudio organizacional*, UAM Iztapalapa.

Tamayo y Tamayo, Mario (2001), *El Proceso de la investigación científica*, Editorial LIMUSA, México.

Taylor, Frederick W. (1975), "Estudio del tiempo, trabajo a destajo y el obrero destacado, ¿Qué es la administración científica?, Los principios de la administración científica", en Merrill, Harwood F., *Clásicos en administración*, Ed. Limusa, México.

Taylor S. J. / Bogdan R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Editorial Paidós, Barcelona.

Weber, Max (1970), *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.

Weick, Karl E. (1976), "educational Organizations as Loosely Coupled systems", en *Administrative science quarterly*, vol 21,

Weick, Karl E. (1985), "Sources of order in underorganized systems: themes in recent organizational theory", en Yvonna S. Lincoln, *Organizational theory and inquiry, the paradigm resolution*, SAGE Publications, Estados Unidos de América.

Werther, William/ Davis, Keith (1995) *Administración de personal y recursos humanos, capacitación y desarrollo*, Mc. Graw Hill, México.

Yip, George, (1993), *Globalización, estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*, Grupo Editorial Norma, México.