

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**LA COMPLEJIDAD DE LA ORGANIZACIÓN DE MATRIZ
BIO CLÍNICO: APLICACIÓN DE UN MODELO DE
REGULACIÓN BAJO LAS RESTRICCIONES DE LOS
MANUALES DE PUESTOS Y PROCEDIMIENTOS**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTAN

**CAÑADA MADRIGAL RAÚL
CRUZ VALDEZ ERIKA
GONZÁLEZ BATALLA ROCIO EDITH.
GUDIÑO PAQUE VERÓNICA
PALOMARES MURILLO MARÍA DE LA PAZ**

ASESOR MAESTRO: RAFAEL REYES AVELLANEDA.

MÉXICO DF.

MIÉRCOLES 22 DE MARZO DEL 2006

INDICE

Presentacion.....	<i>Pág. 1</i>
Indice.....	<i>Pág. 2</i>
Planteamiento del problema.....	<i>Pág. 3</i>
Problema.....	<i>Pág. 4</i>
Justificación.....	<i>Pág. 5</i>
Marco Teórico.....	<i>Pág. 9</i>
4.1. La Teoría General de Sistemas.	
Difusión de la Teoría de Sistemas.....	<i>Pág. 12</i>
El enfoque de sistemas y la Teoría organizacional.....	<i>Pág. 13</i>
La organización como un sistema abierto.....	<i>Pág. 13</i>
Enfoque de sistema integral sobre las organizaciones.....	<i>Pág. 14</i>
Otras propiedades del sistema organizacional.....	<i>Pág. 14</i>
Sistemas administrativos.....	<i>Pág. 15</i>
4.2. La administración y los estudios organizacionales: dos perspectivas para observar a la empresa privada.....	<i>Pág. 16</i>
4.3. Las pymes como empresas familiares.....	<i>Pág. 18</i>
4.4. Organización del proceso de la planeación estratégica.....	<i>Pág. 26</i>
Investigación descriptiva.....	<i>Pág. 28</i>
Hipótesis.....	<i>Pág. 33</i>
Base Teórica para el estudio de caso.....	<i>Pág. 35</i>
Antecedentes Matriz Bio Clínico.....	<i>Pág. 39</i>
Selección de la muestra.....	<i>Pág. 40</i>
Instrumento de medición: Cuestionario.....	<i>Pág. 42</i>
Conclusiones.....	<i>Pág. 44</i>
Bibliografía.....	<i>Pág. 45</i>
Anexo A	
Anexo B	



1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Identificar a **Matriz Bio Clínicos** como una empresa informal, organizada discrecionalmente, circunstancialmente, por el mismo emprendedor y químico.

Distinguir a **Matriz Bio Clínicos** como una **PYME** donde la organización del trabajo, se hace de manera voluntaria y cooperativa, entre los miembros de la misma.

Reconocer a **Matriz Bio Clínicos** como una organización donde las actividades se realizan libremente, sin procedimientos reconocidos, (manual de procedimientos)

2.- PROBLEMA.-



Matriz Bio Clínicos, es una **PYME**, que puede desaparecer, debido a que se organiza de forma anacrónica, tiende al desorden en su funcionamiento, no existen procedimientos estandarizados, ni asignación de mando.

Su fundador es a la vez emprendedor y administrador de la **PYME**, es multifuncional, ya que ejecuta diversas actividades dentro de la empresa.

Matriz Bio Clínicos posee una visión empresarial a corto plazo, no conciben la capacitación como una inversión.

Actualmente **Matriz Bio Clínicos** se enfrenta con la competencia de un laboratorio clínico de la franquicia Chopo, quién puede ser considerado como una empresa formal.

3.- JUSTIFICACIÓN

LAS PYMES DENTRO DE UN CONTEXTO DE GLOBALIZACIÓN.

La Globalización es una categoría integral¹, de carácter ideológico, que se define a finales del siglo XX y principios del siglo XXI, en ella lo más visible es lo económico, representado por lo que se conoce como “modelo neoliberal” cuyo fundamento es la desregulación de la organización económica del mercado, lo que significa simplificar su funcionamiento de tal forma que se facilite la libre circulación de la inversión, las mercancías y los individuos.

Sin embargo, las repercusiones de lo económico, impactan también lo ideológico, es decir: la cultura y la política de la sociedad. Así entonces, se conforma una integración entre el ámbito económico y el ideológico.

A la liberación de la economía se integra una cultura global, constituida por los signos (costumbres y usos) de la cultura de importación (externa) y los signos de la cultura local (interna), formando a través de la suma de las dos culturas, una cultura híbrida, propia de la modernización contemporánea.

Por otro lado, el Estado cede, en gran medida, la rectoría del mercado a las empresas transnacionales, que lo controlan a través de estrategias como: la flexibilidad productiva y la diversificación de la demanda.

De esta manera, la hegemonía en el mercado corresponde a la empresa transnacional, el Estado diluye su papel rector en el mercado, y sólo se convierte en guardián legal del mismo.

Hoy día, se habla de un mundo integrado como una aldea (Globalidad), en donde aparentemente solo existe una sociedad global sin fronteras, tanto en el ámbito económico como en el ideológico, donde los individuos circulan libremente realizando transacciones económicas y transfiriendo sus símbolos culturales a la aldea global.

No hay ninguna restricción, las transacciones se realizan libremente, dentro de una economía global y una cultura global.

¹ Avellana, Rafael.

La integración vista como un fenómeno económico e ideológico, ha logrado su objetivo: una sociedad monolítica en la cual predominan las virtudes de la libertad de mercado, prevalece la libre empresa, y el Estado simplemente otorga las condiciones de infraestructura, estabilidad macroeconómica y orden legal para la operatividad de las transacciones económica realizadas, principalmente, por las empresas globales o transnacionales.

La participación de las grandes empresas en el mercado se efectúa a través de dos estrategias distintas:

1.- La diversificación y/o variabilidad de la demanda de los productos para responder al mercado global y a los distintos clientes que integran éste.

2.- La flexibilidad productiva ó alianza estratégica con otras empresas, redes organizacionales, que le permiten a las empresas transnacionales descentralizar costos ó minimizarlos para ser más competitivas y responder a la variabilidad de la demanda.

De tal manera, hemos descrito, aunque sólo de manera simplificada, las formas de operar de los tres actores principales que estructuran la sociedad global:

El Estado.

El Mercado.

La Empresa Transnacional.

Así pues, es dentro de este esquema que se producen las distintas interrelaciones entre los individuos ó miembros de la sociedad global.

Dentro de la concepción ideológica dominante capitalista, que es la Globalización, también existen actores económicos, donde participan y trabajan muchos de los miembros de la sociedad mexicana.

De los actores económicos no considerados hasta ahora, se destacan por su importancia en la economía como generadoras de empleo las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas.

El posicionamiento de las **PYMES** es fundamentalmente dentro de los mercados locales y concentrados que se encuentran relativamente integrados a la Globalización, y que probablemente al integrarse a esos espacios serán ocupados por las empresas Transnacionales condenando a las **PYMES** a su desaparición.

Contribuir a la descripción de la forma de gestión que realizan las **PYMES**, (micro, pequeñas y medianas empresas) pertenecientes al sector servicios las cuales son representadas a través de distintas configuraciones organizacionales, las **PYMES** dentro del contexto de Globalización.

Por lo que es fundamental avanzar en el camino hacia la comprensión de las manifestaciones de desorden e incipiente estructuración en el cuál se desenvuelven este tipo de empresas.

La representación de las **PYMES** las identifica principalmente como empresas familiares que se financian a través del ahorro familiar, que se orientan hacia nichos locales ó concentrados.

Así mismo las **PYMES**, son organizaciones informales que tienden hacia el desorden en su funcionamiento, observándose en la dirección la manifestación de un triple rol del emprendedor: como propietario, como directivo y como miembro de la familia.

En la operación también se presenta la posibilidad de desempeño por algunos participantes de un doble rol: como miembro de la familia y como trabajador. Este desempeño de roles yuxtapuestos en la dirección, también ocurre en el área operativa donde se traslapan los papeles ó roles de los participantes, quienes la mayoría de las ocasiones, juegan un doble rol: miembro de la familia y trabajador.

Al hacer una revisión de las características (perfil) de las **PYMES**, a través de las encuestas **INEGI-NAFIN (1992)**.

Consideramos que la teoría de la Organización y el Análisis Organizacional permiten describir a estas empresas como organizaciones con una forma de gestión y funcionamiento específicos que las distinguen de las grandes empresas.

Esta descripción nos permite un primer acercamiento al diseño de su perfil con el objeto de transparentar la caja negra que representa la manera de funcionar de las pequeñas y medianas empresas.

Con tal motivo, se hace necesario precisar el proyecto de formulación de un modelo de diagnostico para el esclarecimiento de la problemática de las pequeñas y medianas empresas.

El mercado al que tienen acceso son nichos locales ó concentrados, esto es, el emprendedor localiza nichos ó intersticios donde posicionarse.

La limitación financiera que caracteriza a estas empresas hace que las iniciativas de gestión representadas en la micro y pequeñas empresas deban explicarse en buena parte por el talento emprendedor de los dueños, al utilizar de manera creativa los recursos financieros escasos, y que le permiten una operación económica de la empresa.

En este sentido, la encuesta INEGI-NAFIN (1992), nos dice que la mayor parte de los recursos financieros de estas empresas van destinados a materia prima, mostrando una relación inversa entre el tamaño de la empresa y su proporción de gasto en materia prima, es decir, la microempresa ocupa el 47.8% de sus gastos en materia prima y la pequeña empresa destina el 33.5% de sus gastos para la compra de materia prima. De esta manera tenemos a la pequeña empresa como un sistema abierto con entradas y salidas.

Esta información evalúa claramente las características económicas (financiamiento, distribución de los recursos económicos en la operación y acceso al mercado), de las pequeñas empresas como consecuencia de su perfil económico.

A partir de la información censal y de encuestas de pequeñas empresas, podemos identificar a las **PYMES**, como empresas pequeñas y familiares, lo cual orienta nuestra dirección hacia el ámbito ó disciplina de la sociología ó de lo social, para encontrar signos ó características que describan a la empresa familiar.

La familia representa un dimensión importante en las **PYMES**, al mismo tiempo que esta es afectada por cambios tecnológicos, de globalización, pero sobre todo culturales, debido al proceso de modernización de la sociedad, ya que esta última implica cambios en los modos de producción de bienes y servicios y esto a su vez modifica los gustos y modos de consumo de la misma sociedad.

La familia mexicana tiene una fuerte conservación de la tradición lo que se ve reflejado en un bajo número de divorcios en el país, pese ha esto el número de divorcios ha aumentado en los últimos años, pues la familia en México se ha ido transformando lentamente por la modernización, tales como la integración de la mujer al mercado laboral, un mayor nivel educativo de la población y una nueva estructura de los roles que desempeñan los integrantes de la familia.

Hablando de la mano de obra los trabajadores dentro de las **PYMES** podemos encontrar que:

- La fuerza de trabajo tiene un bajo grado de sindicalización.
- Regularmente los acuerdos entre capital y trabajo se vuelven compromisos de palabra y las relaciones de trabajo varían desde conflicto hasta cooperación.

4.- MARCO TEÓRICO:

En México específicamente la política económica de sustitución de importaciones,² después de la segunda guerra mundial, hasta los años 1970s, se fundamentaba en tres ejes rectores: barreras arancelarias basadas en altos impuestos, cuotas restrictivas a productos de importación hasta en un 100% y la negación de permiso de bienes de importación por el interés nacional.

Los efectos en la capacidad industrial fueron: estancamiento tecnológico, nula inversión en Investigación y Desarrollo, baja calidad del producto, costos no competitivos ante el mercado exterior y mínimo desarrollo organizacional. El Estado apoyó el desarrollo del capital industrial, garantizando un mercado cautivo oligopólico, que no se regía por la competencia en costos y calidad sino en una tasa de ganancia resultado de bajos salarios a la mano de obra, recursos agrícolas restringidos a bajos costos, tarifas de servicios de electricidad y gasolina sin alzas; además se dotaba de infraestructura a los centros urbanos con el objeto de impulsar el crecimiento industrial. Todas estas prebendas otorgaban al capital su ventaja competitiva.

El cambio hacia un nuevo modelo de mercado abierto hacia el exterior, produjo cambios estructurales en la política económica; ³ con sus respectivos efectos, estos fueron: estricto control de las finanzas públicas, desregulación de la Inversión Extranjera Directa, desregulación de empresas públicas, apertura comercial y pactos económicos.

Sus efectos correspondientes fueron restricción del gasto social, incremento de la Inversión Extranjera directa, adelgazamiento del Estado, desaparición de **PYMES** ante nuevas condiciones de competencia y fortalecimiento de la Empresa Transnacional, y control de la Inflación. La falta de competitividad del empresario nacional, fue resultado, dada la apertura comercial y la desregulación de la Inversión Extranjera Directa, de una participación en el mercado con productos de baja calidad y alto precio frente a una competencia de productos del exterior con calidad y bajo precio.

² TELLO, 1980.

³ Leon, Samuel, 1992.

Dentro de este contexto las **PYMES**, aparecen como organizaciones perdedoras dentro de la Globalidad, al no estar integradas mayoritariamente a los encadenamientos productivos y a los circuitos de exportación, y al no ser competitivas en precios y calidad del producto.

El reto es entonces, construir un modelo de diagnóstico de la problemática de las **PYMES** que considere los signos ó características de gestión de este tipo de empresas a fin de contribuir al esfuerzo que realizan estas empresas para competir y sostenerse en el mercado.

Una interpretación de la gestión de las **PYMES** que contribuye a describir la estructura y funcionamiento en la organización en relación con su medio ambiente, significa ubicar a

Las **PYMES**, dentro de un mercado de competencia, a través de la visión organizacional de la Teoría de la Contingencia⁴

Esta teoría propone la dependencia de la estructura organizacional hacia su contexto ó entorno, es decir, la estructura de la organización es determinada por su contexto.

La lógica de funcionamiento de la Teoría de la Contingencia es una lógica de dependencia de la Organización hacia el contexto ó mercado competitivo, siendo el contexto ó entorno el “actor central” que determina el funcionamiento de la Organización, y más específicamente es una relación determinista del medio ambiente hacia la organización y su funcionamiento.

Otra teoría que aporta bastante información para la administración de las organizaciones es el enfoque moderno, es decir el enfoque de sistemas. Básicamente porque sirve como unificación de muchos campos del conocimiento; la teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. Durante la década pasada, surgió un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento.

Puede ser usado también como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.

4.1 La Teoría General de Sistemas

Su utilidad se da a través de:

1. Teoría general de sistemas
2. Difusión de la teoría de sistemas
3. Enfoque de sistemas y de la teoría organizacional

⁴ Pugh, 1997

4. La organización como un sistema abierto
5. Un punto de vista sistémico integrado de las organizaciones
6. Otras propiedades de los sistemas organizacionales
7. Sistemas administrativos
8. Conceptos sistémicos para la organización y la administración.

1 - TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

En las dos últimas décadas el desarrollo de la teoría general de sistemas ha servido de base para la integración del conocimiento científico.

El término sistema cubre una amplia gama del mundo físico, lógico y social. Clasificación útil de los sistemas, nivel jerárquico⁵

1. El primer nivel es el de la estructura estática.
2. El siguiente nivel es el sistema dinámico simple, el mecanismo de control o sistema cibernético.
3. **El mecanismo de control ó sistema cibernético..**
4. El cuarto nivel es el de "sistema abierto"
5. El siguiente nivel puede ser llamado genético-social
6. El nivel del sistema animal
7. El siguiente nivel es el nivel humano
8. El sistema social

Los primeros tres niveles de esta jerarquía se pueden clasificar como sistemas físicos o mecánicos y proporcionan las bases para el conocimiento en las ciencias físicas como son la propia física y la astronomía. El cuarto, quinto y sexto se refieren a los estudios biológicos y tienen interés de los biólogos, botánicos y zoólogos. Los últimos tres niveles se relacionan con los sistemas humanos y sociales y son los que se refieren a las ciencias sociales así como las artes, humanidades y religión

La teoría general de los sistemas constituye una base para el entendimiento e integración del conocimiento de una amplia variedad de campos de gran especialización. La teoría general de sistemas suministra el amplio enfoque macroscópico desde el cual se pueden ver a todos los tipos de sistemas.

⁵ Fremont, Rosenweig (1979), Administración en las organizaciones, Mc Graw-Hill

2.- DIFUSIÓN DE LA TEORÍA DE SISTEMAS

Aún de mayor importancia es que tal teoría sirve de base para la comunicación entre científicos de las distintas disciplinas, un problema de inmensa importancia para alto grado de especialización de los conocimientos. Con la segunda guerra mundial hubo una desviación hacia la era de los sistemas.

Existe una relación estrecha entre la teoría general de los sistemas y el desarrollo del funcionalismo en las ciencias sociales. Las costumbres sociales, con patrones de comportamiento e instituciones no existen de manera independiente, sino que están interrelacionadas con la cultura total.

Por lo tanto, cada acción social, como una ceremonia matrimonial, o el castigo de un crimen, tiene una función dentro de la cultura total y contribuye al mantenimiento de la estructura social.

En sociología, Talcott Parsons condujo la adopción del funcionalismo y el punto de vista general de sistemas. No sólo desarrolló un amplio marco de referencia para el sistema social, sino que también relacionó sus ideas con la organización; en Psicología, el enfoque de sistemas ha logrado prominencia, la Psicología social se puede ver como una extensión aún mayor de la psicología para poder abarcar, de manera más amplia, los sistemas social e interpersonal.

La economía moderna ha recurrido cada vez más al método de sistemas.

Los conceptos de equilibrio son fundamentales en el pensamiento económico, y las bases de este tipo de análisis se consideran partes del sistema total. **Los fundamentos básicos de la disciplina cibernética se basan en el enfoque sistémico. Se interesa principalmente por el flujo de comunicación en los sistemas complejos.**

Por otro lado en Ecología cada cosa se relaciona con el todo. Esto refleja la existencia de una red elaborada de interconexiones en la eco esfera: entre diferentes organismos vivos, y entre las poblaciones, especies, y organismos individuales y medios físico-químicos.

El holismo considera que todos los sistemas – físicos, biológicos y sociales – están compuestos de subsistemas interrelacionados.

Los psicólogos, sociólogos, antropólogos economistas y politólogos han ido descubriendo y usando el modelo de sistemas. Al hacerlo han hallado indicios de una estimulante “unidad” de la ciencia. Algunos teóricos han dicho que los modelos de sistemas son de aplicación universal tanto para la física y los eventos sociales.

3.- EL ENFOQUE DE SISTEMAS Y LA TEORÍA ORGANIZACIONAL

La teoría organizacional tradicional utiliza un enfoque que se basa en un sistema cerrado muy bien estructurado. En contraste, la teoría moderna se ha orientado hacia el enfoque de sistema abierto. Herbert Simón y sus colegas vieron a las organizaciones como sistemas complejos del proceso de toma de decisión. El denominador común tanto en sus investigaciones como en sus escritos, ha sido la utilización del enfoque de sistemas.

Aunque el enfoque de sistemas ha sido adoptado y utilizado por la ciencia administrativa, los modelos empleados en general son cerrados, en el sentido que consideran únicamente ciertas variables y excluyen aquellas que no es posible cuantificar.

La organización es un sistema formal influido por una estructura social interna sujeta a las presiones del medio institucional. “los sistemas cooperativos están constituidos por individuos que interactúan como un todo en relación con un sistema formal de coordinación. Por tanto, la estructura concreta es la resultante de la influencia recíproca de los aspectos formales e informales de la organización.

El enfoque de sistemas se ha empleado como base para la organización de muchos de los programas estadounidenses de defensa y del espacio. El punto de vista moderno trata a las organizaciones como un sistema de partes dependientes y variables, que son parte del sistema total de la sociedad.

4.- LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA ABIERTO

Los sistemas se pueden considerar de dos maneras:

- 1. CERRADOS**
- 2. ABIERTOS** (interacción con su medio ambiente).

Las teorías sobre administración tradicionales fueron vistas primero como sistemas cerrados, por lo que se concentraban únicamente en la operación interna de la organización.

El sistema abierto se adapta a su ambiente mediante el cambio de estructura y de los procesos de sus componentes internos.

Se debe considerar a la organización en términos de un modelo general de sistema abierto. El sistema abierto está en interacción continua con su medio y logra un “estado estable” o de equilibrio dinámico mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de la energía.

5.- ENFOQUE DE SISTEMA INTEGRAL SOBRE LAS ORGANIZACIONES

Una organización no es simplemente un sistema técnico o social. Más bien, es la estructuración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. Las tecnologías afectan el tipo de insumos requeridos por la organización.

La estructura se refiere a la manera en que están divididas las tareas de la organización (diferenciación) y coordinadas (integración). En el sentido forma, la estructura se establece mediante los organigramas de las organizaciones, por la descripción de las posiciones y de trabajo y por las reglas y procedimientos.

6.- OTRAS PROPIEDADES DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

El sistema cerrado tiene límites rígidos e impenetrables, mientras que los abiertos tienen límites permeables entre el propio sistema y el suprasistema general. Los límites son para la admisión de miembros dentro del sistema y otros componentes del sistema.

Un sistema está compuesto de subsistemas de orden menor y también forma parte de un suprasistema.

La entropía negativa nos dice:

La tendencia hacia la entropía máxima es un movimiento hacia el desorden, ausencia completa de transformación de recursos, y muerte.

El estado estable o equilibrio dinámico; Un sistema cerrado debe de manera eventual, lograr un estado de equilibrio con máxima entropía -muerte o desorganización-. Sin embargo, un sistema abierto, puede lograr un estado en que el sistema permanezca en equilibrio a través del flujo continuo de materiales, energía e información. Esto se conoce con el nombre de estado estable.

A través del proceso de retroalimentación, el sistema recibe continuamente información desde su medio externo, lo que le ayuda a ajustarse.

Mecanismos de adaptación y mantenimiento

Los sistemas deben tener dos mecanismos que a menudo entran en conflicto, mecanismos de mantenimiento que aseguren los distintos subsistemas están balanceados y mecanismos de adaptación que son necesarios para suministrar un equilibrio dinámico tal que cambia a través del tiempo.

Equifinalidad de los sistemas abiertos

El concepto de equifinalidad dice que los resultados finales pueden lograrse con diferentes condiciones iniciales y de manera diferente. Este enfoque sugiere que la organización social puede lograr sus objetivos con diferentes insumos y actividades.

7.- SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Churchaman, nos dice:

Este último componente, que determina los objetivos totales y relaciona los estándares del subsistema con respecto al todo, puede ser llamado el subsistema administrativo. Es el subsistema que se interesa por los planes totales e instrumenta sus pensamientos.

Un enfoque del estudio de las organizaciones centra su atención en los procesos administrativos fundamentales –planeación, organización y control – que son esenciales si es que la organización ha de lograr sus objetivos y metas fundamentales, además los procesos son necesarios, sin importar el área de especialización de la administración – producción, distribución, finanzas o actividades de apoyo -.

El papel del administrador dentro de las **PYMES**.

El concepto de sistemas destaca que las asignaciones de la administración no tienen límites nítidos o claramente definidos; más bien, el administrador moderno está colocado en medio de una red de interrelaciones dependientes.

El único objetivo perdurable es el esfuerzo para construir y mantener un sistema predecible y de interrelaciones, de patrones de conducta que están dentro de límites físicos razonables.

Pero esto es la búsqueda de un equilibrio dinámico, ya que los parámetros del sistema (la división del trabajo y los controles) evolucionan en constante cambio.

Por tanto, la administración se esfuerza por introducir regularidad en un mundo que nunca le permitirá lograr ese ideal... Únicamente aquellos administradores que pueden manejar la incertidumbre, la ambigüedad y batallas que nunca serán ganadas sino sólo bien peleadas, puede tener posibilidades de éxito.

Algunos datos que nos hablan de la importancia económica de las **PYMES** son: en cantidad representan alrededor del 90% de las empresas constituidas en el país, la pequeña empresa comprende el 13.69% de los establecimientos y origina el 20.80% del empleo, de acuerdo a los Censos económicos 1994, 1999, sistema de cuentas nacionales **INEGI, IMSS, Banco Información Sectorial de la Secretaría de Economía, las PYMES** conforman el 98.27% de los establecimientos con una generación de empleos de 49.41%.

Hoy en día, hay un consenso generalizado de la importancia de las **PYMES**, dentro de la actividad económica del país, pero deben considerarse no con las características de las grandes empresas sino más bien deben ser tratadas como empresas pequeñas con objetivos y características distintas a la gran empresa.⁶

4.2.- LA ADMINISTRACIÓN Y LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES: DOS PERSPECTIVAS PARA OBSERVAR A LA EMPRESA PRIVADA.

La propuesta de Hall (1987) es clara al describir el funcionamiento de la organización a partir de su entorno se determina la estructura, y específicamente nos dice: la forma organizacional ó estructura se describe por medio de tres variables:

Diferenciación Horizontal, Diferenciación Vertical y Dispersión Espacial.

Definamos entonces las variables de la organización compleja:

- **Diferenciación Horizontal:** "...tiene que ver con la subdivisión de las tareas realizadas por la organización entre los miembros de la misma... la primera forma es asignándole a especialistas altamente entrenados un rango suficientemente amplio de actividades a realizar y la segunda subdividiendo las tareas en forma minuciosa de manera que las puedan realizar personas no especializadas (Hall, 1983, p. 77). Nos dice Hall (1983, p. 78), que de acuerdo a Hage la complejidad horizontal se mide por el número de especialistas ocupacionales y el tiempo de entrenamiento requerido por cada uno.

⁶ Cabello, Reyes, Pérez, UAMX, 2005 p.79.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

- **Diferenciación Vertical:** se entiende como la profundidad de la jerarquía. Se nos mide dice Hall⁷, de acuerdo a Cabello, Reyes, Pérez, 2005, citan a Pugh, Hickson, Hinings y Turner por un “conteo del número de posiciones que hay entre el ejecutivo más alto y los empleados que trabajan en las áreas productivas”. Nos dice Hall⁸, Haas y Jonson se utilizan como indicadores: “el número de niveles en la división más profunda” y el número promedio de niveles para la organización como un todo.

- **Diferenciación Espacial:** es una forma de diferenciación horizontal ó vertical, es decir, que las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, de acuerdo con funciones horizontales ó verticales, por la separación de tareas o los centros de poder Hall(1983, p. 81).

- **Formalidad:** Es la codificación de la diferenciación horizontal, vertical y espacial, es predefinir el funcionamiento organizacional, describir por escrito las tareas ó procedimientos, prescribir las funciones de cada especialista u oficio. En otras palabras, es el hecho de reglamentar los procedimientos y toma de decisiones en toda la organización. Se define según Hall⁹ de acuerdo a Pugh, Hickson, Hinings y Turner como: ***la medida en la cuál están escritas, reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones. Incluyen también “estandarización” (la medida en la cuál hay reglas ó definiciones que pretenden cubrir todas las circunstancias y que se emplean de manera invariable) como una de sus dimensiones básicas de la estructura organizacional. Estas variables se operacionalizan utilizando documentos, registros oficiales de la organización para determinar aspectos tales como, el número de procedimientos de diferente clase y la proporción de empleados que tienen manuales en los cuales describen sus tareas”***

⁷ Hall, 1983, p.80

⁸ Hall, 1983, p.81

⁹ Hall, 1983, p. 95,96.

- **Individuo:** el comportamiento de una persona se ve afectado vitalmente por el grado de formalización, nos dice Hall.¹⁰ el individuo se apega a la regla y la organización regula su comportamiento.
- **Variables externas:** son la tecnología, el tamaño y el medio ambiente que afecta a las variables internas de una organización compleja.

Después de revisar estas sugerencias, nos damos cuenta que las organizaciones son complejas, que cada una en particular al estar integrada por individuos ó empleados distintos, ya que presentan comportamientos particulares y diferentes. Lo anterior nos acerca al plano social, como un primer aproximamiento teórico al concepto de empresa familiar, planteando como los individuos interactúan entre sí, constituyendo normas que regulan el comportamiento del grupo.

4.3.- LAS PYMES COMO EMPRESAS FAMILIARES.

Las **PYMES**, caracterizadas cualitativamente como empresas pequeñas y familiares, son entonces organizaciones sociales donde interactúan el sistema social, (sentimientos y valores) de la familia, con el sistema formal (estatus y roles) de la empresa, configurando la organización social.¹¹

Esta categoría¹² de **Empresa Familiar**, para su comprensión, se debe desglosar en dos subcategorías "**Familia**" y "**Empresa**"

La primer subcategoría que es la familia, desde la visión de la psicología social, puede ser considerada como un grupo formado por individuos que tiene objetivo principal socializar a sus miembros. Es en esta célula en donde una persona adquiere valores, creencias y mitos. Se provee a los miembros de la familia una forma de entender el mundo,

¹⁰ Hall, 1983, p. 93.

¹¹ Cabello, Reyes, Pérez, UAMX, 2005, p. 82.

¹² Las categorías son los niveles donde se caracteriza la unidad de análisis (Sampieri et. al. 1998); en este caso, la unidad de análisis es las PYMES, la categoría es Empresa Familiar y las subcategorías son: Familia y Empresa.

Esta visión del mundo puede ser contrastada con otras visiones de grupos diferentes y esto puede originar un enfrentamiento entre ambas visiones, lo que puede traer diversas consecuencias.

Además de la socialización de los miembros la familia contribuye a instaurar reglas y límites definidos, de interacción familiar, que establecerán las relaciones recíprocas entre sus miembros.

Todo desafío a estas reglas será contrariado de manera automática¹³ el ciclo vital de la familia puede dividirse en seis etapas:

- ✿ Desprendimiento.
- ✿ Encuentro.
- ✿ Los hijos.
- ✿ La adolescencia.
- ✿ El reencuentro.
- ✿ La vejez.

El desprendimiento: se sitúa cuando una pareja de jóvenes decide buscar su independencia y se separa del hogar para formar su propia familia.

El encuentro vienen con los primeros años reconvivencia dentro del matrimonio, en donde además se constituyen las pautas de comportamiento; y se aprenden nuevos roles, con derechos y obligaciones, mediante distintas formas de convivencia con el cónyuge.

¹³ Minuchin y Fishman, 1998.

Los hijos de los nuevos roles y convivencia viene la llegada de los hijos, que además necesitan otro cambio en la pareja, pues ahora hay una nueva persona que requiere de apoyo, cariño, cuidado y comprensión.

La adolescencia: etapa crucial en toda familia, ya que los hijos buscan una identidad propia que los defina como individuos, pudiendo traer conflictos con los padres por su visión particular del mundo.

El reencuentro: aquí se presenta lo que Estrada (1990), de acuerdo con Mc Iver llama: "fase del nido vacío" donde los problemas de la crianza han terminado y los adolescentes y jóvenes buscan su independencia del hogar paterno, la pareja entonces busca reencontrarse.

La vejez: el reencuentro sirve para enfrentar los años de vejez, donde hay nuevos cambios orientados hacia el rol de abuelos de la siguiente generación.

Hay que mencionar que en este proceso de formación y desarrollo de la familia, ésta no es una célula estática, sino una célula dinámica en constante cambio, no sólo en el ámbito biológico, sino también social. A través de sus distintas etapas, los miembros de una familia enfrentan conflictos temporales que deben superar ó en el peor de los casos, se dejan esos conflictos sin resolver.¹⁴

Si bien la función principal de la familia es la socialización del individuo, esta célula se inserta en un sistema global que es la sociedad. La sociedad que asigna a sus miembros distintos roles y niveles jerárquicos ó estatus. Es indudable que estos roles y estatus están insertos también en la célula que es la familia.

Definamos las variables de **rol y estatus** para la familia dentro de su contexto, que es la sociedad, con objeto de describir el esquema de funcionamiento de la familia como subcategoría de la empresa familiar.

1.- Estatus: es una posición dentro de la estructura social. Lo que significa un nivel de autoridad, y sus inseparables derechos y obligaciones lo que trae implícito el ejercicio del poder, interpretado como el derecho del individuo a ejercerlo.

2.- Rol: son tareas de comportamientos explícitos y esperados. Las tareas son interpretadas como funciones u obligaciones a realizar por el individuo.¹⁵

¹⁴ Minuchin y Fishman, 1989.

¹⁵ Cabello, Reyes, Pérez, UAMX 2005,p. 84 de acuerdo a Kando, 1977.

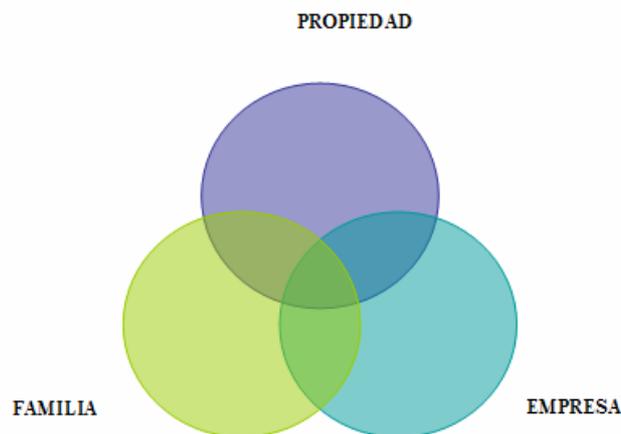
Si hacemos una interacción entre estas dos variables de funcionamiento de la familia, encontraremos un punto donde el miembro de la familia, tiene un estatus con sus derechos y un rol con sus obligaciones.

La empresa es otra subcategoría que forma la categoría de empresa familiar, y que para explicarla no hay que desligarla de la familia.

La empresa es fundada con el objetivo de generar riqueza ó ingresos para la familia. Su arranque parte del ahorro familiar ó del emprendedor ó préstamos de la misma familia, nace además como una organización pequeña, ante la falta de recursos, esto quiere decir, que tiende a ser simplificada ó poco compleja con una estructura jerárquica simple.¹⁶

De tal manera podemos observar cómo se sobreponen en un mismo plano la estructura de la familia y su funcionamiento, y por otra parte, la estructura de la empresa y su funcionamiento. En un segundo acercamiento teórico y descriptivo a la empresa familiar desde un enfoque sistémico, ya desde la década de los 60s y 70s, encontramos que el modelo conceptual consta en realidad de dos subsistemas interconexos; la familia y la empresa¹⁷ cada uno de estos subsistemas cuenta aparentemente con sus propias normas: estatus y roles, pero se encuentra un área de interconexión donde se confunden los roles de cada uno de los subsistemas.

En un tercer acercamiento teórico sobre la empresa familiar, en estudios realizados en la Universidad de Harvard en la década de los 80s, por Tagiuri y Davis, sugieren que existe una confusión de roles entre la propiedad y la dirección dentro del círculo de la empresa.



¹⁶ Mintzberg, 1991.

¹⁷ Reyes, Cabello, Pérez, UAMX, 2005,p.85 de acuerdo a Gersick y Davis et. al. 1997.

En otras palabras, algunos son propietarios pero participan en la dirección del negocio, otros son directivos pero controlan las acciones. De aquí surge el modelo de los tres círculos.

Del modelo gráfico anterior, deducimos que se crean conflictos al haber intereses mezclados entre la propiedad y la dirección de la empresa familiar, expresado en otros términos, entre el patrimonio y la toma de decisiones, pudiéndose entonces mezclar ó reflejar los conflictos entre intereses distintos de la familia y la empresa.

Este modelo nos da una riqueza conceptual de lo que es la empresa familiar, encontrando una interacción entre los tres subsistemas, y específicamente siete áreas distintas de comportamiento.

Haciendo una revisión general, las 7 áreas específicas de interacción son:

1. El área 1 pertenece a la familia.
2. El área 2 pertenece a la propiedad.
3. El área 3 pertenece a la empresa.
4. El área 4 pertenece a ser miembro de la familia y propietario.
5. El área 5 pertenece a ser propietario y miembro de la empresa.
6. El área 6 pertenece a ser miembro de la familia y miembro de la empresa.
7. El área 7 pertenece a ser miembro común de los tres subsistemas: familia, de la propiedad, y de la empresa.¹⁸

La administración estratégica identifica a al **PYME** como organización, y permite, a través de diferentes formas ó configuraciones organizacionales, hacer hallazgos sobre sus signos de gestión.

A partir de este enfoque de tipo organizacional, se puede entonces describir a las **PYMES** como organizaciones, y por tanto, es pertinente ó conveniente hablar de **PYMES**, (Micro, Pequeñas y Medianas Organizaciones).¹⁹

Las **PYMES** son organizaciones que tienen límites en relación con su contexto; se autorregulan a través de entradas (insumos), se transforman a través de trabajo humano y tecnológico dando como salida a resultados de diagnostico clínico, en el caso de **Matriz Bio Clínicos**, para un mercado.

Matriz Bio Clínicos, se caracteriza por ser una organización familiar, que se describe a través de las subcategorías: organización y familia, donde la organización es un grupo pequeño de individuos integrados a un sistema social, y la familia es una agrupación de individuos que tiene como fin socializar.

¹⁸ Reyes, Cabello, Pérez, UAMX, 2005, p. 86.

¹⁹ Cabello, Pérez, Reyes, UAMX, 2005. p.87

La organización esta formada por dos sistemas: el social (sentimientos y valores) y el formal (estatus y roles).

La familia está formada por dos sistemas: estatus (niveles de autoridad) y Roles (tareas de comportamiento explícitas).

Las **PYMES** se caracterizan por ser organizaciones informales, en donde se sobreponen los roles: familiar y empresarial, tendiendo hacia la desorganización y el desorden, dentro de un sistema abierto, orientado por tanto hacia una entropía positiva, o al desorden total;²⁰ bajo estos términos, muchas de ellas se conducen a su desaparición.

La organización informal presenta una serie de características por ejemplo:

- Relación de cohesión ó de antagonismo. Las personas que trabajan en las empresas crean relaciones de simpatía (identificación) ó de antagonismo (antipatía).
- Estatus. Las personas interactúan en grupos informales en los que adquieren cierta posición social ó estatus en función del papel que desempeñan en cada grupo, independientemente de la posición que ocupa en la organización formal.
- Colaboración espontánea. La organización informal es un reflejo de la colaboración espontánea de las personas.
- Posibilidad de oposición a la organización formal. La organización informal puede oponerse a la organización formal y estar en desacuerdo con los objetivos de la empresa cuando la dirección es incapaz de propiciar un clima de buenas relaciones humanas con el personal.
- Patrones de relaciones y actitudes. Los grupos informales desarrollan con espontaneidad patrones de relaciones y actitudes aceptados y asimilados por sus integrantes, pues reflejan los intereses y aspiraciones del grupo.
- Cambios de nivel y modificaciones de los grupos informales. Las personas participan en grupos informales en virtud de las relaciones funcionales que mantienen con otras en diversos niveles y sectores de la empresa, los grupos informales tienden a modificarse con los cambios de la organización formal.
- La organización informal trasciende la organización formal. La organización informal está constituida por interacciones y relaciones espontáneas cuya duración y naturaleza trascienden las interacciones y relaciones formales. Mientras que la organización formal está circunscrita al área física y al horario de trabajo de la empresa, la organización informal supera esas limitaciones.

²⁰ Kast, Rosenzweig, 1979.

- Estándares de desempeño en los grupos informales. Los estándares de desempeño y de trabajo establecidos por el grupo informal, no siempre corresponden a los establecidos por la administración. Pueden ser más ó menos amplios, pueden concordar u oponerse, dependiendo del grado de motivación del grupo frente a los objetivos de la empresa. Así como la administración evalúa el desempeño del personal por los estándares que establece, cada individuo es evaluado por su grupo en función de los estándares grupales. En la organización informal, el individuo se preocupa por el reconocimiento y la aprobación social del grupo al que pertenece. Su adaptación social refleja su integración al grupo.

La organización informal se origina en la necesidad de convivir con otras personas. Éstas, al asociarse con otras en la empresa, crean relaciones sociales y se integran grupos informales en que cada persona adquiere cierta posición ó estatus.²¹

El tamaño de la empresa es un factor que determina los objetivos de la misma. En un nivel socioeconómico bajo el objetivo se centra en la sobre vivencia de la familia.

En un nivel medio bajo se enfoca a la sobre vivencia de la familia y extendida, algunos miembros externos.

En un nivel medio alto, se enfoca en generar fuentes de trabajo y búsqueda de utilidades, miembros de la familia con mayor preparación formal.

En un nivel alto bajo, el objetivo es el de mantener e incrementar el capital, realización de inversiones, obtención y reinversión de utilidades.

Esta informalidad de las **PYMES** es referida por la teoría de la organización como discrecionalidad individual, dentro de su ambiente externo, relacionada inversamente con un comportamiento preprogramado²².

Otro reconocido y prestigioso representante en el Campo de la Teoría Organizacional: Mintzberg explica este tipo de organizaciones familiares a través de la configuración: "Organización Empresarial" que tiene las características siguientes:

- **Ápice estratégico. Propietario-Directivo:** Líder autocrático, el poder se centra en él y lo ejerce, no fomenta los controles formales porque amenaza su autoridad (ideología) y sus conocimientos técnicos. Líder a menudo visionario, al ser el emprendedor del negocio.

²¹ Chiavenato, Adalberto, Introducción a la Teoría General de la administración. p.p 112

²² Kast Rosenzweig. 1979.



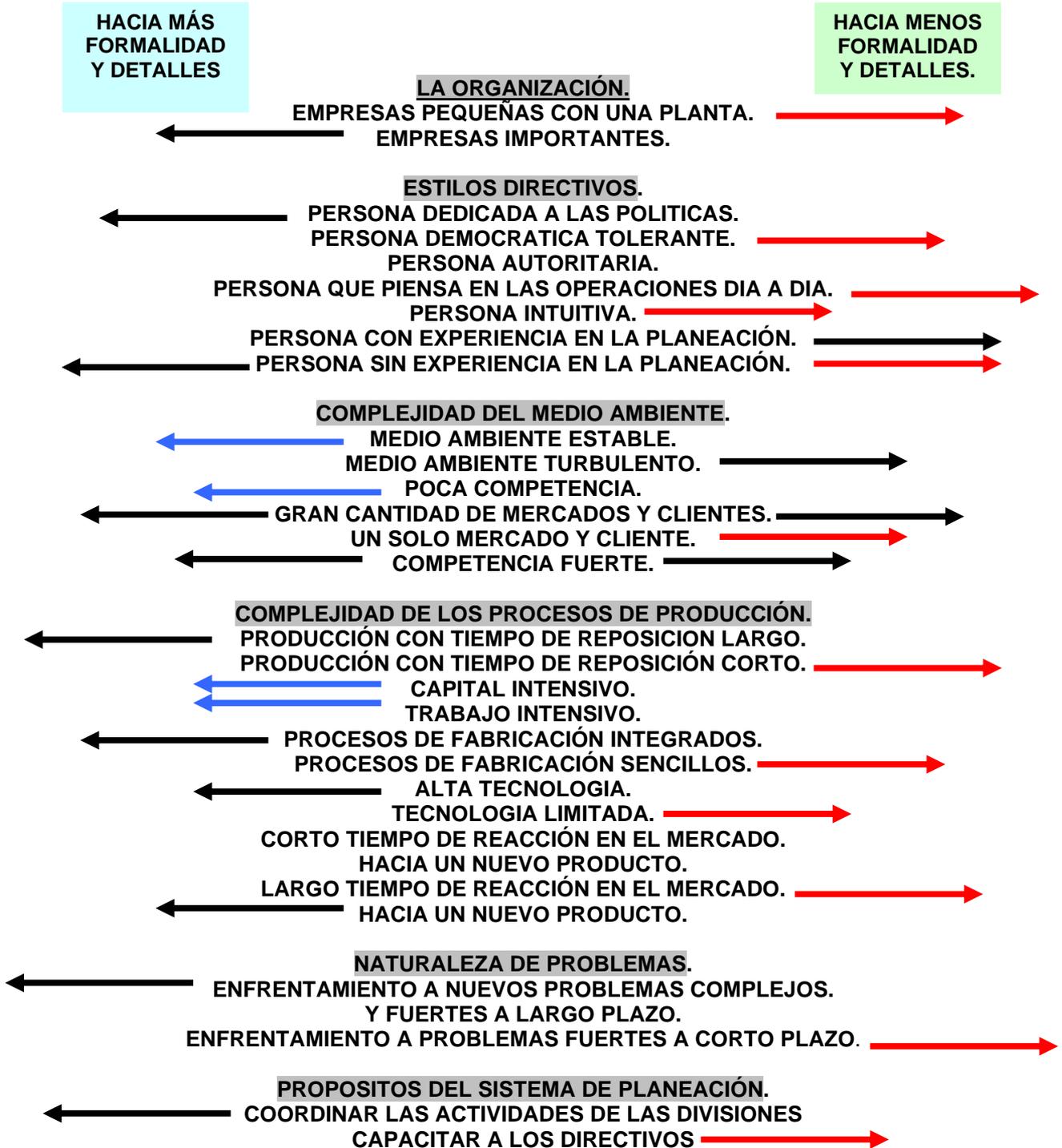
Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

- ✿ **Estructura:** es simple, no es elaborada, un pequeño grupo de supervisores, y una ligera división de la mano de obra. Las actividades y procedimientos no están formalizados, no hay una planificación del trabajo. Las relaciones de trabajo se caracterizan por ser de tipo familiar.
- ✿ **Organización:** se caracteriza por ser nueva y adopta es tipo de configuración cualquiera que sea el sector al que pertenece.

4.4 ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA.

A manera de análisis, podemos decir a partir del anexo 4-1 (Steiner, 1989, 58,59) las siguientes conclusiones:



ANEXO 4-1: Ilustración de los Principales factores que influyen en el Diseño de Los Sistemas de Planeación

EMPRESAS PEQUEÑAS.

1. **El ejecutivo en jefe representa básicamente un empresario.**
- 2.- **Las decisiones más importantes se toman en los altos niveles.**
- 3.- Los altos ejecutivos tiene contacto frecuente con los empleados.
- 4.- **Las líneas de autoridad y responsabilidad son definidas en forma inexacta. Los títulos tienen poco significado y todos los altos directivos participan libremente en la toma de decisiones.**
- 5.- **La comunicación se realiza de persona a persona, en forma oral y sin especificaciones.**
- 6.- **Existen pocas políticas y reglas claras.**
- 7.- **Las funciones del personal están mal definidas.**
- 8.- **Los altos directivos personalmente supervisan el desempeño de sus empleados. Hay poco control por estadísticas.**
- 9.- **Las operaciones no son muy complejas.**
- 10.- **Hay pocos ó nulos fondos disponibles para contratar más personal.**

EMPRESAS GRANDES.

- 1.- El ejecutivo en jefe representa un dirigente de un equipo y es hábil para resolver conflictos.
- 2.- Decisiones excepcionales se toman en los altos niveles. Muchas decisiones importantes y rutinarias se toman en los niveles inferiores.
- 3.- Los directivos a nivel medio están entre los directivos tanto ejecutivos como de nivel inferior y los empleados. Generalmente no son pasados por alto los directivos a nivel medio.
- 4.- En general, es el título y no la personalidad que impone autoridad. Cada puesto tiene sus deberes y responsabilidades bien definidas.
- 5.- La comunicación se realiza más frecuentemente por escrito y se siguen procedimientos fijos.
- 6.- Muchas políticas y reglas rigen las acciones subordinadas y la libertad.
- 7.- Las funciones del personal son más amplias y se respeta la experiencia.
- 8.- se establece y se utiliza el control formal e impersonal mediante la estadística.
- 9.- Las operaciones son muy complejas.
- 10.- Se dispone de fondos para emplear expertos.

5.- INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.

La tipología se refiere al alcance que puede tener una investigación científica; la tipología considera cuatro clases de investigaciones: exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas²¹

Una vez realizada la revisión de la literatura, hemos decidido que nuestra investigación vale la pena y se debe realizar, el siguiente paso consiste en elegir el tipo de estudio que efectuaremos. Los autores clasifican los tipos de investigación en tres:

- a) Exploratorios
 - b) Correlacionales
 - c) Explicativos
 - d) Descriptivos
- a) **Los Estudios Exploratorios** se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes; es decir cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones.
- b) **Los Estudios Correlacionales** pretenden responder preguntas de investigación como: ¿los niños que dedican más tiempo a ver la televisión tienen un vocabulario más amplio que los que ven menos televisión? ¿la lejanía física entre las parejas de novios tiene una relación negativa con la satisfacción en la relación?, es decir, este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular). Los estudios correlacionales miden la dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación.

²¹ Sampieri, Collado y Lucio (1998). Metodología de la investigación. México, Mc Graw Hill

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

- c) **Los Estudios Explicativos**, los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en que condiciones se da éste, o por que dos o más variables están relacionadas. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación), además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia.
- d) **Descriptivos**, con mucha frecuencia, el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis

Por lo tanto después de analizar la tipología de investigaciones observamos que la nuestra tiene características descriptivas es decir, la metodología de investigación para lograr nuestro objetivo, corresponde a una investigación descriptiva, integrada tanto por un diseño de investigación longitudinal o histórica, que incorpora la información de encuestas sobre pequeña empresa, como por un diseño de análisis de contenido o teórico²². Por lo tanto para tener una idea más clara de este tipo de investigación lo estudiaremos más a fondo.

Los estudios descriptivos miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de

²² Reyes, Cabello, Pérez, UAMX,2005,

preguntas y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Los estudios descriptivos miden conceptos.

Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas. Por ejemplo, un investigador organizacional puede pretender describir varias empresas industriales en términos de su complejidad, tecnología, tamaño, centralización y capacidad de innovación.

Entonces mide esas variables para poder describirlas en los términos deseados. ***“A través de sus resultados, describirá que tan automatizadas están las empresas (tecnología); cuanta es la diferenciación horizontal (subdivisión de tareas), vertical (número de niveles jerárquicos) y espacial (número de centros de trabajos y número de metas presentadas en las empresas, etc.)”***; cuanta libertad en la toma de decisiones tienen los distintos niveles y cuántos tienen acceso a la toma de decisiones (centralización de las decisiones); y en que medida pueden innovar o realizar cambios en los métodos de trabajo o maquinaria (capacidad de innovación).

Sin embargo, el investigador no pretende analizar por medio de su estudio si las empresas con tecnología más automatizada son aquellas que tienden a ser las más complejas (relaciona tecnología con complejidad), ni decirnos si la capacidad de innovación es mayor en las empresas menos centralizadas (correlacionar capacidad de innovación con centralización).

Así como los estudios exploratorios se interesan fundamentalmente en descubrir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible. Como menciona Sellitz (1965), en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir que se va a medir y cómo lograr precisión en esa medición. Así mismo, debe ser capaz de especificar quiénes deben estar incluidos en la medición. Por ejemplo, si vamos a medir variables en empresas es necesario indicar que tipos de empresas (industriales, comerciales, de servicios o combinaciones de las tres clases, giros, tamaños, etcétera).

La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder (Dankhe, 1986). La descripción puede ser más o menos profunda, pero en

cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito.

DISEÑOS NO EXPERIMENTALES DE INVESTIGACIÓN.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En este tipo de investigación las variables independientes ya han ocurrido, por lo tanto el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.²³

En un estudio no experimental los sujetos ya pertenecían a un grupo ó nivel determinado de la variable independiente por auto selección.

Es una investigación sistemática empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han ocurrido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención ó influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural.

De esta manera enfatizamos que la investigación no experimental, es una herramienta muy valiosa, y su aplicación va en función del problema a resolver y del contexto que rodea al estudio. Donde podemos ó no preconcebir un diseño de investigación, aunque resulta conveniente hacerlo, aún cuando éste se modifique durante el desarrollo del estudio.

La investigación no experimental se conoce también como: investigación **expo post facto**, (los hechos y variables ya ocurrieron), y observa variables y relaciones entres estas en su contexto natural.

Existen diversos criterios para clasificar a la investigación no experimental, en este caso de acuerdo a Sampieri nos referimos a esta por su dimensión temporal ó el número de momentos ó puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos.

²³ Hernández, Sampieri, Metodología de la Investigación, p. 180.

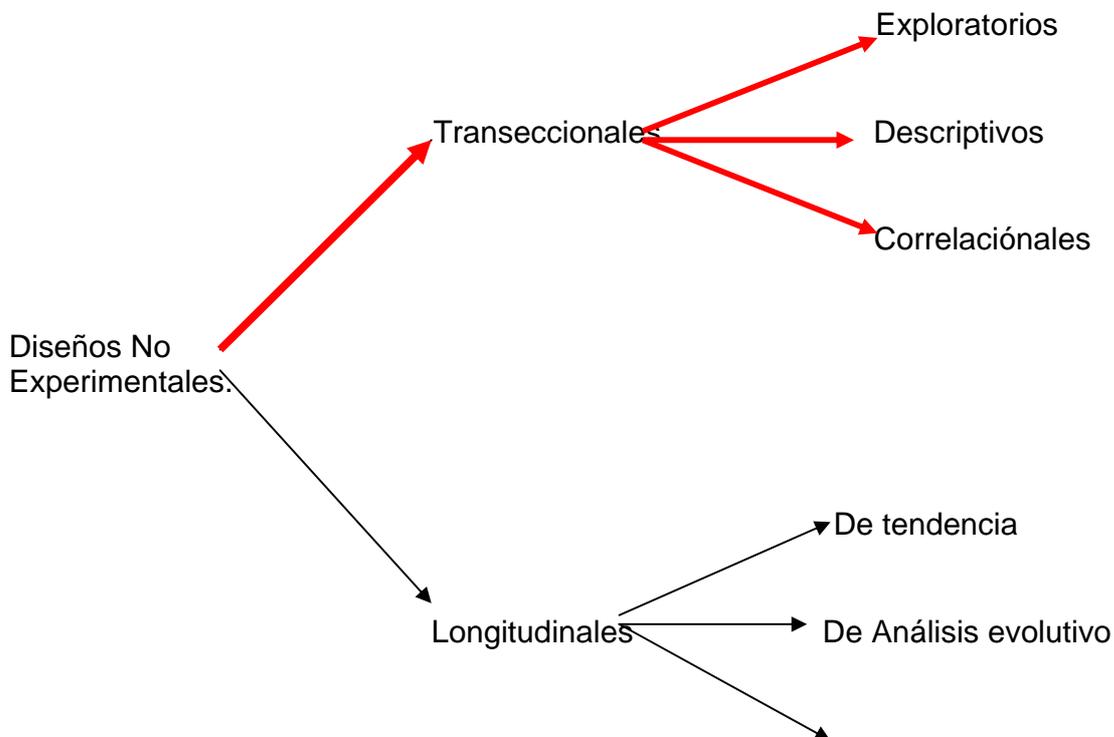
En algunas ocasiones la investigación se centra en analizar cuál es el nivel ó estado de una ó diversas variables en un momento dado, ó bien cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo. En estos casos el diseño apropiado es el transversal ó transeccional.

En otras ocasiones la investigación se centra en estudiar como evoluciona ó cambia una ó más variables ó relaciones entre estas. En situaciones como esta el diseño apropiado es el longitudinal.

En la investigación no experimental no hay manipulación intencional ni asignación al azar. Es una investigación sistemática y empírica que las variables independientes no se manipulan porque ya han ocurrido.

Existen diferentes tipos de clasificación respecto a la investigación no experimental, sin embargo mencionaremos de acuerdo a los autores²⁴

Los diseños no experimentales se subdividen de la siguiente manera:



²⁴ Hernández, Sampieri, Metodología de la Investigación, p. 190, 191

Los diseños Transeccionales realizan observaciones en un momento único en el tiempo; que es el tipo de diseño de investigación correspondiente a estudio de caso de esta tesina. Cuando se recolectan datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos, comunidades ó fenómenos y reportan lo que arrojan esos datos son descriptivos; cuando además describen vinculaciones y asociaciones entre categorías, conceptos y variables, sucesos ó contextos ó comunidades son correlacionales; y si establecen procesos de causalidad entre tales términos se consideran correlacionales/causales.

Los diseños longitudinales efectúan observaciones en dos ó más momentos ó puntos en el tiempo. Si estudian una población son diseños de tendencia, si analizan una sub población ó grupo específico son diseños de análisis evolutivo de grupo y si se estudian los mismos sujetos son diseños de panel.

Con todo lo descrito podemos decir, que nuestra investigación en **Matriz Bio Clínicos**, es una Investigación No experimental de Tipo Descriptiva, Exploratoria, Transeccional, Correlacional.

6.- HIPOTESIS.

H1.- Matriz Bio Clínicos, es una empresa organizada discrecionalmente bajo la tutela del emprendedor, donde el emprendedor es quien toma el control y las principales decisiones, y se convierte al mismo tiempo en emprendedor y químico.

H0.- Matriz Bio Clínicos, no es una empresa organizada bajo la tutela del gerente, esté no es quién toma el control y las decisiones principales, separando las funciones de emprendedor y químico.

Variables, elementos ó Factores:

Emprendedor: es el iniciador de la empresa. Y quién controla, toma y aplica las decisiones principales de la empresa.

H2.- Matriz Bio Clínicos, es una empresa donde se organiza el trabajo: espontáneamente, libremente, la manera de realizar el trabajo, es en forma cooperativa y voluntaria entre todos sus miembros.

H0.- Matriz Bio Clínicos, es una empresa donde el trabajo no se organiza de manera formal, cada miembro tiene asignados roles ó tareas, delegando al mismo tiempo responsabilidad ó autoridad.

Variables, elementos ó Factores:

I.- Formalidad: el trabajo se organiza con precisión, por escrito, y con el conocimiento de los miembros de la empresa.

II.- Informalidad del trabajo: la organización del trabajo es espontánea, cooperativa y voluntaria.

III.- Formalidad (características)

III.i Roles: Papel ó función que desempeñan los integrantes de una organización.

III.ii Tarea: Actividad que se realiza en determinada unidad de tiempo, dentro de la organización.

III.iii Autoridad: Estatus ó nivel jerárquico dentro de la organización.

H3.- Matriz Bio Clínicos, es una empresa formal, en la que no existen procedimientos de trabajo ordenados, es decir, no se reconocen pasos, por lo que no existe una secuencia dada para su realización.

H0.- Matriz Bio Clínicos, es una empresa formal, en donde se reconocen procedimientos de trabajo estandarizados, y con una secuencia de pasos.

Variables, elementos ó Factores:

Procedimiento Informal: trabajo rutinario, que se realiza en forma voluntaria y desordenada.

Procedimiento Formal: Tareas ó pasos secuéciales, que son reconocidas por escrito, y por todos los miembros.

Variables, elementos ó Factores que se pretenden medir u observar:

I.- Emprendedor

II.- Formalidad:

- Roles
- Tarea
- Autoridad

¿En Matriz Bio Clínicos, el trabajo es voluntario?

III.- Procedimiento Informal.

IV.- Procedimiento Formal.

7.- BASES TEORICAS PARA EL ESTUDIO DE CASO.

FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL.

Introducción

Si deseamos saber algo ¿por qué no ir al lugar donde ocurre y presenciarlo, experimentarlo y quizá incluso tomar parte?

Utilizaremos la expresión investigación de campo para referirnos a los métodos de investigación a veces llamados observación participante, observación directa y estudio de caso.

Muchos de los métodos de observación que se revisarán tienen el fin de entregar datos adecuados para análisis cuantitativos (estadísticos), en cuanto la investigación de campo entrega datos cualitativos: observaciones que no se reducen fácilmente a números, esto no quiere decir que la investigación de campo no sirva para recopilar datos cuantitativos; la investigación de campo es a un tiempo muy antigua, muy nueva en las ciencias sociales.

No esta de más repetir que todos hacemos constantemente investigación de campo en la vida cotidiana. Cuando referimos a otras nuestras observaciones, referimos nuestras investigaciones de campo. La observación de campo difiere de otros modelos de observación en el hecho de que no se trata de una mera actividad de recopilación de datos.

Terminología de la investigación cualitativa.²⁵

- **Fenomenología.** Es un término filosófico que se refiere a la consideración de todo fenómeno percibido, tanto “objetivo” como “subjetivo” “lo que ves es lo que tienes”
- **Interpretacionismo.** Similar al termino anterior, aquí los sujetos no sólo responden las preguntas que preparó un experto, sino que en un dialogo también formulan ellos mismos sus propias concepciones de su mundo vivencial.
- **Hermenéutica.** Se refiere originalmente a la interpretación de textos sagrados, pero adaptados a la comprensión de la vida social. Al hermeneuta le interesa más el proceso de descubrimiento del interpretacionista. El círculo hermenéutico es el que busca el significado de algún texto.
- **Observación Participante.** Es una forma específica de investigación de campo en la que el investigador toma parte como actor de los acontecimientos que estudia.
- **Entrevista a Fondo.** Esta es otra forma de entrevista, es menos estructurada que da a los sujetos mayor libertad para dirigir el curso de la conversación. La entrevista afondo es uno de los pilares de la observación participante que emplean tanto estos observadores como los investigadores que no pretenden formar parte de lo que estudian.
- **Estudio de Caso.** Es un examen ideográfico de un solo individuo, grupo ó sociedad, aunque también son aceptables los esfuerzos de explicación.
- **Etnografía.** Relacionada con los estudios antropológicos, la etnográfica remite observaciones naturales y conocimientos generales de culturas ó subculturas.
- **Teoría Fundada.** En agudo contraste con el planteamiento deductivo, que comienza con una teoría general y genera hipótesis para sujetarlas a pruebas empíricas, la teoría fundada parte de observaciones luego propone esquemas, temas ó categorías comunes.

Temas apropiados para la investigación de campo.

Una de las ventajas claves de la investigación de campo es la amplitud de visión que concede a los investigadores. Al ir directamente al fenómeno social que se estudia y observarlo en forma tan completa como sea posible, los expertos pueden adquirir una comprensión más profunda y cabal. Por tanto, este modo de

²⁵ Ear Babbie, fundamentos de la investigación social. Internacional Thomson Editores, p.p 46, 47.

observación es apropiado en especial, aunque no en forma exclusiva, para los temas de investigación y los estudios sociales que vayan más allá de la mera cuantificación.

En suma, la investigación de campo ofrece las ventajas de sondear la vida social en su hábitat natural. Algunas cosas se estudian bien con cuestionarios ó en laboratorios, pero otras no, y la observación directa en el campo permite observar comunicaciones sutiles y otros acontecimientos que de otra manera no se anticipan ni miden.

Funciones del observador:

El investigador puede planear una función que entraña varios grados de “participación”, es decir, la medida en que tomará parte de la vida cotidiana. En un extremo está el participante total, quién lleva una vida ordinaria en el rol ó el conjunto de roles que se desenvuelven el medio.

En el otro extremo está completo observador, que no se inmiscuye en absoluto en los tratos sociales y que incluso rehuye cualquier complicación en el mundo en que estudia. Desde luego, el investigador dispone de todas las combinaciones complementarias posibles entre los extremos.

Hay una consideración científica relacionada con esta preocupación ética. Ningún investigador engaña a sus sujetos con el mero propósito de embaucarlos, sino que lo hacen en la creencia de que los datos serán válidos y confiables, que los sujetos serán más naturales y honestos si no saben que el estudioso realiza un proyecto de investigación.

Relaciones con los sujetos.

Después de presentar las funciones que se asumen para las observaciones en la investigación de campo, nos concentraremos más en concreto en la manera de relacionarse con los sujetos del estudio y sus puntos de vista. Anteriormente vimos de fingir que uno ocupa una posición social que en realidad no es la suya. Ahora consideramos como se piensa y se siente en tal situación.

Desde luego, se corre un peligro al adoptar los puntos de vista de la gente que se estudia. Cuando uno abandona la objetividad en aras de asumir esas posturas, se pierde la posibilidad de ver y comprender el fenómeno en el contexto de marcos de referencia que no están al alcance de los sujetos.

Entrevistas Cualitativas.

El diseño en las entrevistas cualitativas es iterativo. Esto significa que cada vez que uno repite el mismo proceso de recopilar información, analizarla, tamizarla y ponerla a prueba, se aproxima a un modelo claro y convincente del fenómeno que se estudia.

La naturaleza continua de las entrevistas cualitativas, significa que las preguntas se rediseñan durante todo el proyecto. (Rubín y Rubín, 1995)

Si bien es probable realizar las entrevistas con una idea bastante clara de lo que se desea preguntar, una de las ventajas de la investigación de campo es su flexibilidad en la práctica las respuestas a sus primeras preguntas delinearán las que sigan. En esta situación, no funcionará limitarse a formular preguntas pre establecidas y anotar las respuestas. Necesita plantear una pregunta, escuchar una respuesta, interpretar su significado para su indagación general, formular otra pregunta ó bien profundizar en la respuesta anterior ó bien dirigir la atención del entrevistado a otra parte más importante para su investigación. En suma se tiene que ser capaz de escuchar, reflexionar y hablar casi al mismo tiempo.

Registro de Observaciones.

Tanto en la investigación directa como en las entrevistas es vital que se tome nota de manera completa y precisa de lo que sucede ó el fenómeno que se está observando.

Ni siquiera las grabadoras y las cámaras son capaces de captar todos los aspectos relevantes de los procesos sociales. La mayor ventaja de los métodos de investigación de campo es la presencia en el lugar de la acción de un investigador que observe, analice y piense. De ser posible, se debe tomar nota de todas las observaciones a medida que estas se lleven a cabo.

De no ser posible, se deben escribir notas tan pronto como sea posible, en cuanto a la creación de archivos, las notas procesadas ó mecanografiadas representarán más ó menos un registro cronológico de sus observaciones en el proyecto, así que resulta muy conveniente no olvidar asentar la fecha y hora en que estas se efectuaron.

Se debe mantener un juego completo de notas en esta forma, a fin de tener un control de la información percibida y obtenida, para poder analizarla y tener congruencia en el reporte de resultados obtenidos.

8.- ANTECEDENTES MATRIZ BIO CLINICO:



- En 1993 surge como un proyecto de inversión familiar la idea de crear un Laboratorio Clínico, por el QBP José García Tomás y su esposa.
- Inicialmente y dada la inversión solo se crea un laboratorio en el municipio de Amecameca, Edo. De México, realizando estudios básicos de laboratorio, al cabo del tiempo han ido creciendo hasta la actualidad que se cuenta con 2 sucursales, más, ubicadas en los poblados de Tlamanalco y Juchitepec, Edo. De México.
- **Laboratorios Bio Clínicos**, cuenta actualmente con 14 miembros, de los cuales el QBP José García Tomás y QBP Rocío De León desempeñan roles de emprendedores, y trabajadores de la **PYME**.
- Actualmente se enfrentan con la competencia de un laboratorio clínico de la franquicia Chopo, quién puede considerarse como una Empresa Formal.
- Con lo anterior podemos establecer que el **Laboratorio Bio Clínicos**, es una **Empresa Informal**, organizada de acuerdo a la experiencia y creencia del emprendedor, quién al mismo tiempo, funge como director, trabajador, y miembro de la familia; con lo cuál observamos que el trabajo se realiza de forma discrecional, entre sus miembros, no cuentan con políticas, ni reglas claras, para organizar el trabajo.
- No hay procedimientos estandarizados (rutinarios) sobre como se subdividen las tareas entre sus miembros por lo que no se delegan responsabilidades.
- No hay asignación de responsabilidades (status ó jerarquías), no se cuenta con un manual de puestos.
- Las actividades no se encuentran asignadas por escrito.

9. SELECCIÓN DE LA MUESTRA.

Se efectuó una observación directa a **Matriz Bio Clínicos** por espacio de una semana de actividades normales, en la que se aplicó una breve entrevista informal al Emprendedor, y demás personal que labora en dicha **PYME**, registrando los resultados y efectuando el análisis pertinente de la información obtuvimos los siguientes datos:

ENTREVISTA INFORMAL.

- 1) ¿Cuál es el horario en el que se toman muestras diariamente?
- 2) ¿Cuántos pacientes son atendidos normalmente al día?
- 3) ¿Con que espacios cuentan para la toma de muestras?
- 4) ¿Cuál es tiempo promedio en que se tardan en atender un paciente?
- 5) ¿Cuáles son las actividades que generalmente realizan en cuanto a la atención por paciente?

RESULTADOS OBTENIDOS.

Matriz Bio Clínicos, cuenta con 10 Técnicos Laboratoristas, 2 Asistentes de Servicio de intendencia, 1 Mensajero, 1 Emprendedor, Supervisor, Químico clínico, así mismo colaboran de manera simbiótica 3 médicos radiólogos.

La distribución de personal se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Técnicos laboran en **Matriz Bio Clínicos**.
- 2 Técnicos en la filial de Tlalmanalco.
- 2 Técnicos en la filial de Juchitepec
- 1 Intendente en **Matriz Bio Clínicos**
- 1 Intendente en la filial de Tlalmanalco.

En cada filial en la propia **Matriz Bio Clínicos**, se cuenta con 1 Médico Radiólogo, existe un mensajero que transporta muestras a **Matriz Bio Clínicos** de ambas filiales.

En **Matriz Bio Clínicos** se llevan a cabo exámenes de laboratorio clínico, desde la recepción del paciente, toma de muestras y proceso de las mismas, hasta la entrega e interpretación clínica del resultado cuando así lo amerita.

Actividades efectuadas en **Matriz Bio Clínicos** a través de la observación:

- ✿ Horario de entrada 07:00 A. M para cinco Técnicos Laboratoristas.
- ✿ Recepción y atención de pacientes 07:10 AM.
- ✿ Toma de Muestras: 07:00 – 08:00 AM.
- ✿ Procesamiento de muestras 08:00 – 12:00
- ✿ Supervisión de resultados obtenidos 12:00 – 14:00
- ✿ Entrega de resultados al paciente a partir de las 14:00 PM
- ✿ Entrada de Laboratorista del turno vespertino: 14:00

Después de estudiar las técnicas apropiadas para aplicar la observación junto con la entrevista informal mencionadas ambas con detalle en las bases teóricas sobre el estudio de caso obtuvimos e interpretamos los siguientes resultados:

- La toma de muestras se lleva a cabo entre 07:00 a 09:00 AM aproximadamente.
- El número aproximado de pacientes atendidos fluctúa entre 70 +- 5.
- Existen dos cubículos para atención de pacientes.
- El tiempo de toma de muestras por paciente es de 10 minutos aproximadamente.
- Entre las actividades que se realizan rutinariamente observamos:
 - Toma de muestras: sanguíneas, urinarias, etc.
 - Relación de pacientes para su proceso (Administrativa)
 - Biometrías Hemáticas.
 - Exámenes Generales de Orina.
 - Exámenes Inmunológicos.
 - Pruebas de Coagulación.
 - Exámenes de Química sanguínea y Enzimáticos.
 - Electrocardiogramas.
 - Control de calidad Interno.
 - Registro y reporte de resultados.
 - Preparación y envío de muestra para exámenes especiales.

Con lo cuál podemos decir, que existe informalidad en **Matriz Bio Clínicos**, al funcionar de acuerdo a la experiencia del emprendedor, contar con procedimientos estandarizados sin asignaciones de mando por escrito, es decir, todas las

decisiones son tomadas por el Emprendedor, el trabajo es organizado de manera espontánea y libre se lleva a cabo de manera cooperativa y voluntaria consecuentemente no se reconocen pasos y una secuencia dada para realizarlos.

No cuentan con ningún manual de puestos ni procedimientos, para su operación; se carece de una jerarquización de mandos.

10.- INSTRUMENTO DE MEDICIÓN: CUESTIONARIO

1.- ¿Cuál es su negocio (actividad principal)?

La realización de análisis clínicos, ultrasonidos, rayos X.

2.- ¿Quién es el que toma las decisiones en la organización?

a) Emprendedor b) Gerente c) Ambos.

3.- ¿Cómo se organizan los procedimientos en Matriz Bio Clínicos?

a) Formal por Escrito b) Discrecionalmente ó Voluntario c) Otra.

4.- ¿Cuáles son los roles (puestos ó tareas), asignados en Matriz Bio Clínicos?

Existen seis técnicos Laboratoristas que realizan las tareas de manera discrecional.

- 1.- Recepción y toma de muestras, así como la entrega de los resultados.
- 2.- Realización de exámenes de química clínica, y control de calidad interno.
- 3.- Realización de exámenes de hematología, toma de ECG, Papanicolaus etc.
- 4.- Lectura de frotis de hematología, listas de estudios y urgencias.
- 5.- Inmunología y Orinas.
- 6.- Apoya cualquier área en caso necesario y se encarga del almacén.

Tlalmananco:

- 1.- recepción de muestras y rayos x.
- 2.- Toma de muestras bacteriológicas.

Juchitepec:

- 1.- Rayos x
- 2.- Recepción, toma de muestras, y entrega de resultados.

1.- Mensajero: distribuye las muestras, lleva y transporta resultados y estudios especiales.

5.- ¿Cómo son los procedimientos en Matriz Bio Clínicos?

a) Estandarizados (rutinarios) b) Aleatorios (desordenados)

c) Espontáneos.

6.- ¿Tiene alguna propuesta para crecer ó expandirse?

Agregar una filial más, en una población cercana, donde consideramos que existe un mercado potencial.

7.- ¿Considera necesario algún programa de capacitación en Matriz Bio Clínicos?

a) De acuerdo b) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo c) En desacuerdo.

8.- ¿Cuando se enfrenta a un problema en Matriz Bio Clínicos, para resolverlo recurre generalmente a:

a) Su propia experiencia b) Su superior c) Manual de Procedimientos.

9.- ¿Cuál es su posición jerárquica dentro de Matriz Bio Clínicos?

a) Emprendedor b) Químico titular c) Ambas.

11.- CONCLUSIONES:

Con las respuestas obtenidas en el instrumento de medición aplicado a **Matriz Bio Clínicos**, podemos observar que: se trata de una **PYME** con una matriz y dos pequeñas filiales, donde se llevan a cabo las tareas.

El emprendedor funge como gerente al mismo tiempo que también realiza actividades inherentes al laboratorio, es decir no existe una jerarquización de mandos.

Las líneas de autoridad y responsabilidad son definidas en forma inexacta, los títulos tienen poco significado y todos los integrantes participan libremente en la toma de decisiones.

El emprendedor recurre a su propia experiencia en la solución y prevención de la problemática de la **PYME**.

Su mercado local es pequeño y relativamente estable, se enfrenta con poca competencia relativamente.

El proceso de trabajo es sencillo hasta cierto punto, los trabajadores desempeñan varios roles, mismos que no se han asignado por escrito.

Con todo lo anterior nos atrevemos a decir que **Matriz Bio Clínicos**, corresponde según sus características a una empresa familiar.

BIBLIOGRAFIA

- FREMONT ROSENWEIG (1979), **ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES.**
- MINTZBERG, 1991, **LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS.**
- CHIAVENATO, ADALBERTO, **INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION.**
- SAMPIERI, COLLADO Y LUCIO, 1998, **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**, MEXICO MAC GRAW HILL.
- REYES, CABELLO, PEREZ, UAM XOCHIMILCO, 2005. **LAS PYMES COMO EMPRESAS FAMILIARES.**
- STEINER, 1989, **ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.**
- EAR BABBIE, **FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACION SOCIAL**, THOMSON EDITORES.