



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Nuevas Formas Organizacionales, Organizaciones Híbridas
El caso de la Empresa WEB S.A de C.V.

IDÓNEA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Que para obtener el grado de Maestra en
Estudios Organizacionales

PRESENTA

Janeth Méndez Tezocotitla
Matricula: 2173801200

DIRECTORA

Dra .Ma. Teresa Magallón Díez.

*Uo. Bo. 1
Janeth M. Tezocotitla*

Ciudad de México, 26 de Agosto de 2019



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Nuevas Formas Organizacionales, Organizaciones Híbridas
El Caso de la Empresa WEB S.A. de C.V.

IDÓNEA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Que para obtener el grado de Maestra en
Estudios Organizacionales

PRESENTA

Janeth Méndez Tezocotitla
Matricula: 2173801200

DIRECTORA

Dra .Ma. Teresa Magallón Díez.

Ciudad de México, 26 de Agosto de 2019

AGRADECIMIENTOS

A mi esposo Miguel: Quien entendió y me apoyo en los momentos más difíciles durante este recorrido

A mi familia que le toco entender por qué no estaba presente siempre, apoyándome y animándome a cumplir mí objetivo, en especial a mi hermana Judith que aunque ya no está aquí, siempre fué y será un ejemplo de trabajo duro y superación

A mi asesora Dra. Teresa Magallón por su guía, disposición y apoyo siempre, agradecida con usted infinitamente.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

CAPITULO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA EL ESTUDIO DE CASO

CAPITULO IV

ACERCAMIENTO A ESTUDIO DE CASO

CAPITULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

ENTREVISTAS

Introducción

La administración y la formación en la licenciatura dentro de ese campo de estudio, busca siempre como primer objetivo la obtención de ganancias, la máxima eficiencia, la máxima eficacia. En mi caso la formación de administradora me llevo con las primeras experiencias profesionales, a cuestionarme algunos de las premisas fundamentales de las disciplina; por ejemplo el desarrollo de los temas en clase y los trabajos en equipo tienen una dinámica que en general está enfocada siempre a lograr la máxima eficiencia de todo lo que nos piden realizar, ¿Por qué lo escribo? Porque durante años jamás me detuve a pensar en porque era de esa manera, sólo lo asumía como algo que debía realizar, yo y casi todos mis compañeros, enfrascados en un supuesto desarrollo en el que somos participantes registrados para aprender cómo ser “mejores” a la hora de trabajar.

Hasta entonces no había problemas, solo era necesario aprender diversas técnicas, valorar algunos factores, aplicar la teoría y listo cuando máximo y ya pensando demasiado podían considerarse algunos elementos “extras” como el factor humano, contabilidad, control, mercadotécnica, etcétera, pero todo en un aspecto estrictamente teórico.

Bueno, pues la realidad en la vida profesional dentro de una empresa es dura y reveladora, interesante pero muy confusa, en ocasiones desagradable, abrumadora, impactante y frustrante de muchas maneras, apenas da tiempo de procesar el día cuando ya hay un “nuevo reto” como muchos lo llaman, el punto es que desde una perspectiva nada funciona, todo es un caos, desorden absoluto, pero desde otro ángulo los objetivos se cumplen, se llega a las metas, el dueño obtiene ganancias y finalmente “si funciona”; enfrentarme a este tipo de experiencias empezó a hacerme pensar en medio de lo que estaba, de lo que tenía que hacer,

resolver o no hacer, me hizo dar cuenta de los múltiples matices en cómo se hacen marchar las cosas, de cómo se movilizan un sin número de elementos de los que normalmente uno no se percata. Mi curiosidad me llevó a pensar en la necesidad personal de profundizar en el entendimiento de estas redes que nos llevan a “funcionar” como sist

ema, y solo he pensado apenas en el mundo de las organizaciones hasta ahora, pero sin duda para mí esto abrió la posibilidad y dio paso a mi inquietud por adentrarme más y de forma más rigurosa y científica a estos temas. Es por ello que en el siguiente trabajo me permito exponer brevemente parte de lo que ha sido mi experiencia y lo que desarrollare a lo largo del presente trabajo de investigación, es un acercamiento a la organización buscando observar, analizar, entender y explicar parte de sus particularidades y diferencias con lo que a lo largo de la historia administrativa hemos asumido como lo único que identifica y describe a las organizaciones, pero sobre todo a las grandes organizaciones como premodernas, modernas o postmodernas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El interés de la presente investigación está enfocado a identificar y reconocer como se han ido reconfigurando las realidades organizacionales, ya que a través del estudio de las mismas, se han clasificado básicamente de dos formas, organizaciones modernas y organizaciones postmodernas, lo cual ha estado definido principalmente por el modo de producción dominante, por lo que estamos convencidos que para el contexto actual, esta visión queda limitada, las nuevas realidades organizacionales son tan diversas como ellas mismas, por lo que no consideramos que en este momento existan formas organizacionales “puras” sino una hibridación de las formas organizacionales premoderna, moderna y postmodernas.

El interés por trabajar estas nuevas formas organizacionales que se han ido configurando adaptándose a su contexto actual, surgió de lo relevante que es, así como entender como fue la configuración de esta nueva realidad dentro de las organizaciones.

Pregunta de Investigación

Por lo que las preguntas de investigación que guiaran la presente investigación son;
¿Cuáles son las formas organizacionales de las organizaciones denominadas híbridas?

Preguntas de Apoyo

¿Cómo se construye una forma híbrida de organización?

¿Cuáles son los rasgos de esta forma de organización que permiten a los actores su permanencia en la organización?

JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones se encuentran presentes en nuestro día a día de manera permanente y casi imperceptible por lo común y familiar que son en nuestra vida, como lo indica (Hall, 1996) “Las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea. Nos rodean. Nacimos en ellas y por lo general morimos en ellas. Es imposible escapar de ellas”. (pág. 1) y es justo por la relevancia indiscutible que debemos estudiarlas y analizarlas de manera integral y desde diferentes perspectivas, en conjunto con el entorno de la organización y las implicaciones que tiene en y para los actores organizacionales, ya que “Las Organizaciones son el contexto en las que trabaja la gente. El desempeño de los individuos se ve configurado por este contexto” (Hall, 1996, pág. 7).

El interés por trabajar a la pequeña organización en cuestión y el contexto neoliberal surgió de lo relevante que es este sector empresarial para nuestro país, y cabe mencionar que no solo por el aspecto económico, sino por el impacto y la importancia de conocer el contexto político, económico y social en el que vivimos y por lo tanto en el que la organización objeto de estudio se desarrolla, así como entender como fue la configuración de esta nueva realidad neoliberal-global. Principalmente por la inquietud de comprender como es que las pequeñas organizaciones en México accedieron a esta nueva dinámica neoliberal y como es que configuraron su participación, así como conocer y entender un poco más el papel que juegan los actores organizacionales en esta dinámica y será a través de los Estudios organizacionales que como un diálogo entre investigadores (Stewart & Hardy, 1996) nos permita un análisis y debate más abierto a las diversidad de elementos que integran y requieren ser analizados en las diversas realidades organizacionales.

Esta nueva dinámica neoliberal en donde entendemos al neoliberalismo como

“...una teoría de prácticas político-económicas que afirma que la mejor manera de promover el bienestar del ser humano, consiste en no restringir el libre desarrollo de las capacidades y de las libertades empresariales del individuo, dentro de un marco institucional caracterizado por derechos de propiedad privada, fuertes mercados libres y libertad de comercio. (Harvey, 2007, pág. 5).

Bajo esta dinámica de funcionamiento sobre la que está fundado el neoliberalismo en donde el mercado, la propiedad privada y la “libertad” en especial de comercio.

Es importante situar estas prácticas en un espacio temporal, es decir identificar en que momento de la historia surgieron estos cambios en el entorno mundial y cuándo y cómo fue su configuración en México específicamente y cómo es que las Mipymes configuraron su participación.

Retomando lo anteriormente indicado, estos cambios no fueron posibles si no hasta 1970 como lo indica (HARVEY, 2007, pág. 9)

Y al final los modelos y las distintas formas organizacionales surgen como respuesta a la identificación de particularidades de cada país, región, sector, organizaciones, y es esta pluralidad que nos obliga a buscar un acercamiento a la complejidad que todo ello conlleva.

OBJETIVO GENERAL

Identificar y analizar los elementos que estructuran estas nuevas formas organizacionales, a través del estudio de la diversidad de características que la conforman y contrastarlas con las identificadas como organizaciones premodernas, modernas y postmodernas, es decir tienen algo en común, son una hibridación de las anteriores. Esto a través del estudio de caso de la organización WP.

OBJETIVO PARTICULAR

Encontrar y definir las particularidades de las nuevas formas organizacionales, en contraste con las organizaciones llamadas modernas y postmodernas, así como analizar qué características tienen sus actores organizacionales bajo estas nuevas dinámicas organizacionales, como se asumen dentro de la organización.

MARCO TEORICO.

Partiendo del entendimiento de la diversidad de realidades organizacionales y por lo tanto la complejidad que conlleva cada una de estas realidades, es que la propuesta de acercamiento al análisis partirá de la revisión y entendimiento de lo que el estudio de las organizaciones a través de los distintos periodos históricos ha definido como organizaciones modernas y postmodernas, y en la actualidad donde nuestro contexto está plagado de incertidumbre, turbulencia, complejidad, y cada organización es receptiva de distinta forma de la complejidad del contexto y por lo tanto de una hibridación de formas organizacionales que consideramos han sido posibles gracias a este contexto neoliberal –global en que se desenvuelven las organizaciones y que es quién marca la pauta de hacia dónde y cómo estas funcionan y deben funcionar , en donde también los actores organizacionales configuran su participación como actores globales, en estas realidades organizacionales cada vez más complejas.

A través del estudio de la teoría de la organización nos damos cuenta que el discurso ha estado enfocado en la promoción de la empresa privada de la búsqueda de la productividad, la eficiencia, el discurso gerencial racional, inclinado hacia lo managerial.

El presente trabajo estará enfocado en las pequeñas organizaciones que por mucho tiempo solo se han analizado bajo una perspectiva económica, en la que su importancia radica en la cantidad de empleados que ocupa, así como porcentaje de PIB que proporcionan estas organizaciones, es decir como factor de producción, sin ir más allá en el entendimiento de una realidad organizacional específica y homogénea en todos los elementos que la componen.

Es por esto que la presente investigación buscará un acercamiento a una organización desde una perspectiva organizacional, en la búsqueda de analizar y comprender una realidad organizacional específica a través del estudio de caso.

Para iniciar con el entendimiento de estas realidades organizacionales específicas es pertinente hablar de las organizaciones modernas y postmodernas, ya que desde nuestra perspectiva, en nuestra realidad no existen modelos puros, existen formas organizacionales híbridas, para lo cual tomaremos el término de híbrido de (Battilana & Dorado, 2010, pág. 1)

Exploramos cómo los nuevos tipos de organizaciones híbridas (organizaciones que combinan instituciones lógicas en formas sin precedentes) pueden desarrollar y mantener su naturaleza híbrida en ausencia de un modelo “listo para usar” para manejar las tensiones entre las lógicas que combinan. Los resultados de nuestro estudio comparativo de los pioneros comerciales. Las organizaciones de microfinanzas sugieren que para ser sostenibles, nuevos tipos de organizaciones híbridas tienen necesidad de crear una identidad organizativa común que encuentre un equilibrio entre las lógicas que combinan. Nuestra evidencia sugiere además que los principios cruciales, las palancas para desarrollar tal identidad organizacional entre los miembros de la organización son Políticas de contratación y socialización.

Consideramos que uno de los puntos claves al hablar de hibridación en las organizaciones es la combinación de lógicas en los distintos elementos que la conforman, por lo que en el desarrollo del presente trabajo analizaremos algunos elementos que son evidentes en la organización objeto de estudio, elementos o características que dentro del estudio de las organizaciones han sido ubicados en organizaciones premodernas, modernas y posmodernas.

Desde la antropología entendiendo a “La posmodernidad no como una etapa o tendencia que reemplazaría el mundo moderno, sino como una manera de

problematizar los vínculos equívocos que éste armo con las tradiciones que quiso excluir o superar para constituirse. La relativización posmoderna de todo fundamentalismo o evolucionismo facilita revisar la separación entre lo culto, lo popular y lo masivo sobre lo que aun simula asentarse la modernidad, elaborar un pensamiento más abierto para abarcar las interacciones e integraciones entre los niveles, géneros y formas de la sensibilidad colectiva. (García Canclini, 1989).

Es decir no hay un tipo puro e ideal, sino una abstracción más abierta de lo que integra la acción colectiva, las organizaciones.

Es necesario marcar la pauta y definir claramente cuales son las características o elementos que diferencian las organizaciones llamadas modernas de las postmodernas para poder hacer un análisis de que tanto las organizaciones se han mantenido en una o en ambas formas.

De acuerdo con (Schvarstein, 2004) hay algunos aspectos que constituyen a la modernidad y postmodernidad y estas a su vez determinan diferentes concepciones del funcionamiento organizacional.

PARÁMETRO	MODERNIDAD	POSTMODERNIDAD
<i>Principio organizador</i>	Racionalidad única	Múltiples racionalidades coexistentes
<i>Ontología</i>	Orden	Caos (orden a partir del ruido)
<i>Creencias</i>	Progreso (neguentropía)	Degradación (entropía)
<i>Actos del habla</i>	Afirmaciones (verdad)	Juicios (validez)
<i>Epistemología</i>	Objetividad	Subjetividad
<i>Búsqueda/exaltación de la</i>	Realidad externa, Separación sujeto-objeto	Realidad construida Interacción sujeto-objeto
<i>Posición del sujeto</i>	Distancia óptima	Inclusión implicación
<i>Visión del mundo</i>	Cosmovisión	Fragmentación, localización
<i>Historia</i>	Sentido único Épica/Nación	Interpretación desde distintos puntos de vista Vida cotidiana
<i>Pensamiento</i>	Fuerte/afirmación absoluta	Débil/duda relativa

<i>Etnia</i>	Hegemonía del hombre blanco (europeo) Imperios	Diversidad: racial, sexual, cultural, religiosa, estética
<i>Comunicaciones</i>	Escritas	Audiovisuales
<i>Estado</i>	Educador	Seductor
<i>Lenguaje</i>	Oficial/central	Dialectos
<i>Modelo político</i>	Estado/partido políticos	Sociedad civil/organizaciones no gubernamentales

Fuente: (Schvarstein, 2004, pág. 29)

Definitivamente a lo largo de la historia las organizaciones y formas en las que fueron configurando su existencia y elementos han cambiado, en años más recientes han surgido nuevas configuraciones de organización y los límites externos que anteriormente circunscribían la organización se han resquebrajado debido a que las entidades individuales se han fusionado en “cadenas”, “grupos”, “redes” y “alianzas estratégicas”, empañando y cuestionando la importancia de un enfoque “organizacional”. Los límites interiores que alguna vez delinearon la burocracia han perdido su aspecto como resultado de estructuras empoderadas, planas, de funcionalidad cruzada, flexibles y posfordistas. (Clegg & Hardy, 2017, pág. 888)

No sin tener presente en todo momento que “La informalidad ha jugado pues, diferentes papeles en el proceso de modernización organizacional. Su importancia nunca ha sido negada ni se ha intentado, por lo tanto acabar con ella, proyecto por demás imposible ; lo que se ha procurado , al contrario, es su recuperación mediante un conjunto de proyectos formales que inciden en su orientación”. (Hirose, 1994, pág. 82).

Razón por la cuál llevaremos a cabo el análisis de algunos elementos presentes en la organización objeto de estudio, que nos permita configurar una mejor visión de la configuración de su realidad.

El planteamiento realizado en el presente trabajo esta enfocado en identificar algunas características de las nuevas configuraciones de organización y determinar que elementos se mezclan en lo que llamamos organizaciones híbridas.

Algunos elementos a buscar e identificar en la organización objeto de estudio serán:

PARÁMETRO	MODERNIDAD	POSMODERNIDAD
Límites con el contexto	Precisos	Difusos: tecnología, alianzas, tercerización
Estructura	Piramidal (jerárquica) Estratificada	Redes, anarquías organizadas, estructuras matriciales
Principio	Unidad de mando	Dependencias múltiples
Propiedades estructurales	Rigidez Centralización	Flexibilidad Descentralización
Predominio de la	Estructural Morfoestático	Coyuntural, situacional, emergente; flujo y transformación Morfo dinámico
Relaciones, énfasis en la	Subordinación Autoridad Teoría X (McGregor)	Autonomía: autogestión y empowerment Teoría Y (McGregor)
Estilo de conducción	Directivo, controlador	Contingente, nutricional Feminización del management
Lugar de trabajo	Localizado (centralizado) Trabajo= lugar (ir al trabajo)	Remoto (teletrabajo) Trabajo = actividad
Tiempo de trabajo	Horarios rígidos	Horarios flexibles
Toma de decisiones	Racionalidad dominante Preferencias claras	Racionalidad Limitada Preferencias problemáticas
Planeamiento	Estratégico	Contingente
Propósitos	Ex-ante	Ex-post
Resolución de conflictos	Verticalidad Autoridad	Negociación, lucha por la asignación de significados
Control	Omnipotente Externo a las personas y a los procesos Por actividades	Laissez-faire Interno: incorporado al proceso Autocontrol Por la cultura

	Disciplina	Creatividad, innovación
Valores	Alineamiento	El cambio como instituyente
	Conservación de lo instituido	El éxito es una trampa
Ofrecimiento	Seguridad en el empleo	Empleabilidad
Organización del trabajo	División del trabajo	Integración
	Especialización	Polivalencia
	Posiciones fijas	Posiciones rotativas
Proceso del organizar	Especificación	Ambigüedad
	Universalidad	Particularidad/ singularidad
Metáfora	Máquina	Organismo
Relación individuo-organización	Complementaria	Complementaria

Fuente: (Schvarstein, 2004, pág. 35)

En cuanto a los límites en el contexto, en la actualidad no existen claramente límites definidos, son en muchas ocasiones difusos, la estructura está encaminada a un cambio importante enfocado en la sustitución de jerarquías autoritarias por jerarquías lógicas en relación con los procesos de la organización y es aquí la relevancia del cambio, en esta nueva dinámica “el orden es un orden emergente, no obedece a un programa desde la organización, sino que emerge de la interacción entre la organización y su contexto. Digamos además que la dilución de los límites entre la organización y su contexto opera como un factor adicional para la generación de nuevas formas organizacionales” (Schvarstein, 2004, pág. 38), las relaciones dentro de las organizaciones no están delimitadas únicamente por la relación jefe- subordinado, están plasmadas de rasgos y configuraciones subjetivas que las hacen aun más complejas, los lugares de trabajo ya no están dentro de un espacio determinado, o quizás sí pero no de forma permanente, el uso de las tecnologías de la información ha jugado un papel primordial para modificar cada vez más la concepción del lugar de trabajo cuyas consecuencias impactan en el ámbito familiar y profesional y que deben ser analizadas por el impacto de la reconfiguración de las relaciones y su impacto en la sociedad, el caso del tiempo de trabajo guarda una amplia relación con el lugar de trabajo, ya que el trabajo a través de los teléfonos móviles, vpn, laptops, se logra que el trabajo te siga a donde vayas. En cuanto a la toma de decisiones, la planeación, los propósitos, el factor

contingente se convierte en una constante, Karl Weick reconoce la existencia de los objetivos planteados ex post. Sugiere que primero ocurren las cosas, se realizan las acciones y luego se encuentra un objetivo para justificar lo que se hizo.

En tanto que la organización moderna al viejo estilo se centraba en las sedes corporativas, la organización posmoderna está distribuida alrededor de una red interna de divisiones o unidades, mediante recursos electrónicos de comunicación. El liderazgo ya no es jerárquico, pero se basa en el equipo, y requiere habilidades para construir equipos, resolver conflictos y solucionar problemas. La comunicación es extensa y la información se distribuye y comparte, más que acumularse. Las organizaciones se caracterizan por la apertura, la confianza, el empoderamiento y el compromiso. La toma de decisiones elimina la ineficiencia de los estilos jerárquicos tradicionales del secreto, el servilismo y el sabotaje. Ahora se basan en la pericia, provocando abiertamente y escuchando todas las voces en todas las organizaciones, que son cada vez más polifónicas (Clegg & Hardy, 2017, pág. 889)

No se debe dejar del lado que las características anteriores forman parte de tipos ideales, y que las organizaciones en su funcionamiento día a día, dista mucho de acercarse a lo ideal, de la mejor manera que les es posible llevan a cabo el trabajo y actividades diarias.

Las organizaciones postmodernas o también llamadas flexibles se vislumbraron como la oposición al modelo burocrático, sin embargo en nuestras realidades organizacionales resulta muy complicado identificar esta separación con el modelo burocrático, consideramos, se reconfigura una hibridación de ambas con una carga importante de herencia burocrática y en países como el nuestro con cargas muy importantes de herencias, costumbres, etc, algunos elementos que podría considerarse ayudarían a desaparecer al modelo burocrático de organización lo han fortalecido, como la tecnología se ha convertido por ejemplo en una forma de control impersonal a través de la vigilancia y la supervisión en todo momento (cámaras de seguridad), sólo se reconfiguró y se ve de distinta forma al no ser una persona la que está al pendiente. Las certificaciones ISO no son otra cosa que exigir

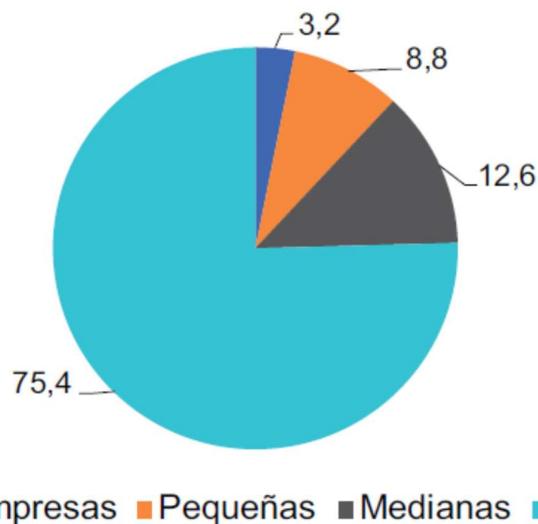
el cumplimiento formal de un proceso, que otra organización considera correcto y válido.

Cabe mencionar que en América Latina el panorama converge en una dinámica muy parecida en los diferentes países, pero siempre bajo la premisa de la importancia de la heterogeneidad organizacional en el sector Mipyme, en cuyo rubro se encuentra la organización objeto de estudio.

La información relativa a la producción muestra con mayor claridad la heterogeneidad de la estructura productiva de América Latina. Las Mipymes concentran solo el 24,6% de la producción (24,9% en 2009), pese a representar el 61,2% del empleo y el 99,5% de las empresas (Dini & Stumpo, 2019, pág. 23)

Gráfico 1.7

América Latina: participación de las empresas en la producción, 2016 (En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos oficiales.

Por lo que hablar de nuevas formas organizacionales es hablar de diversidad, es decir hablar de organizaciones, organizaciones que a través de la transición del capitalismo industrial al post industrial (Heydebrand, 1992), el postindustrial caracterizado por un importante desarrollo de los servicios y los avances de la tecnología informática.

Lo importante de este análisis es identificar “ si realmente nos encontramos en el umbral de una nueva era en el desarrollo de las organizaciones o si,por el contrario, se trata de una nueva fase de una tendencia –no monotónica del proceso de modernización (Giddens 1990) citado por (Montaño Hirose, 1994)

El análisis de la realidad organizacional de una organización llamada pequeña es tan relevante para el análisis organizacional, reiterando la especificidad de cada organización hay algunos factores que se han identificado, algunos retos para esta tipología organizacional , lo que no significa que sean la totalidad,ni esten presentes en todas las organizaciones, pero si dan la pauta para vislumbrar un poco de la complejidad de este campo organizacional.. Algunos de los cuales mencionados por Palomo citado por (Ayuzabeth & Rivera, 2015), los cuales parecen definirla como “premodernas” con algunas características de burocracia.

- a) Poco acceso a los mercado de tecnología, recursos humanos, capitales y asistenciatécnica especializada;
- b) El escaso control sobre proveedores y clientes;
- c) La carencia de potencial financiero suficiente (por ejemplo se les dificulta acceder a emisiones de acciones o títulos de deuda):
- d) La insuficiente información sobre instrumentos financieros y no financieros (habiendo poca integración y duplicidad entre ellos);
- e) El complicado diseño de políticas públicas eficaces debido a la heterogeneidad que caracteriza al sector de la Mipyme;
- f) Su naturaleza adaptable las lleva a ser fácilmente deformables si no cuentan con una estructura organizacional estable;**
- g) Minima capacidad técnica como la de las grandes empresas (las cuales poseen personal altamente especializado y buenos asesores en diferentes disciplinas);
- h) Pérdida de autonomía en caso de ser adquiridad por grandes empresas;
- i) Dificilmente alcanzan los beneficios de las economías de escala, y

j) Escasez de lineamientos específicos para su creación y desarrollo , es decir se recrean día a día sin el (aparente) sustento de una estrategia predeterminada. (pág. 4)

Como se mencionó anteriormente los puntos enunciados dan la pauta para acercarnos al entendimiento de esta realidad organizacional, por lo que para el presente caso de estudio se analizaron de manera específica el punto f, g y j, enfocados en la estructura, la estrategia y los actores organizacionales.

Para poder dar una explicación teórica que permita analizar y reflexionar acerca de la estructura de la organización así como el ambiente turbulento (contexto) en el que la organización está desarrollándose es que se hará un acercamiento a la Teoría de la contingencia, ya que la variable de análisis que está presente en esta teoría, es la configuración estructural y el desempeño, lo que permitirá un mejor acercamiento teórico al objeto de estudio.

En nuestra realidad en donde las organizaciones deben jugar en un contexto en el que todo está conectado gracias a la tecnología, como lo indica Pugh (1973) , “El contexto es un factor determinante-quizás en general el factor determinante-diseñando, moldeando y modificando la estructura de cualquier organización” (pág. 28), Y en este contexto neoliberal actual en el que las organizaciones como en el caso de la empresa Web objeto de estudio para esta investigación, es una organización que de manera habitual tiene contacto con clientes y proveedores de otras partes del mundo, como son China, Francia, Corea, Alemania, España en donde la tecnología juega un papel fundamental para lograr la conexión y comunicación con otras organizaciones, ya que es a través de juntas de trabajo por Skype, Webinar,vpn, etc, que sin estos medios de comunicación sería sumamente complicado.

De manera preliminar podemos decir como lo indica Pugh (1973), “La estructura de la organización está en función de las variables contextuales”, es decir no depende

de una sola variable como se consideraba (la tecnología) y por lo tanto todo depende de muchos factores y de la relación de estas variables, es bajo esta perspectiva de análisis que se llevará a cabo la presente investigación.

Son tres los principios básicos de la teoría de la contingencia, que ayudarán a analizar a la organización objeto de estudio:

- La organización se adecua a su ambiente.
- La forma estructural depende de las variables ambientales.
- El ambiente determina la estructura de la organización.

El determinar que los tres puntos anteriores serán los que guiarán el estudio metodológico del fenómeno organizacional es porque específicamente para el presente objeto de estudio se considera que es el ambiente, el contexto micro y macro, quien determina la estructura de la organización.

Como lo indica (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la Estrategia, 1999) en la escuela ambiental, "Ahora tanto el liderazgo como la organización se subordinan al ambiente externo" (pág. 363), entendiéndolo como "(...) todo aquello que no constituye la organización misma" (pág. 362).

El contexto macro y micro está marcado por una corriente llamada Neoliberalismo, por lo que se desarrollará a lo largo del texto el contexto histórico del país en el cual fueron introducidas las políticas neoliberales, así como el contexto mundial del mismo, para poder sentar las bases al entendimiento de dónde venimos, tratando de analizar y pensar hacia dónde vamos, desde la perspectiva del neoliberalismo, en dónde han quedado las pequeñas organizaciones y como buscar un acercamiento al entendimiento de las condiciones en las que juegan dentro del mundo neoliberal.

En la realidad económica, política y social hablamos del neoliberalismo como el contexto macro en el que la vida organizacional se desarrolla.

El neoliberalismo de acuerdo con David Harvey es.

El neoliberalismo es, ante todo, una teoría de prácticas político-económicas que afirma que la mejor manera de promover el bienestar del ser humano, consiste en no restringir el libre desarrollo de las capacidades y de las libertades empresariales del individuo, dentro de un marco institucional caracterizado por derechos de propiedad privada, fuertes mercados libres y libertad de comercio. (Harvey, 2007, pág. 5).

Es importante situar estas prácticas en un espacio temporal, es decir identificar en que momento de la historia surgieron estos cambios en el entorno mundial y cuándo y cómo fue su configuración en México específicamente y cómo es que las pequeñas organizaciones configuraron su participación.

Retomando lo anteriormente indicado, estos cambios no fueron posibles si no hasta 1970:

Desde la década de 1970, por todas partes hemos asistido a un drástico giro hacia el neoliberalismo tanto en las prácticas como en el pensamiento político-económico. La desregulación, la privatización, y el abandono por el Estado de muchas áreas de la provisión social han sido generalizadas (Harvey, 2007, pág. 9)

En el contexto de la organización objeto de estudio está comprensión del espacio temporal es lo que la ha llevado a ser capaz de convertirse en proveedora de servicios de call center para otros países, poder atender a personas con otra cultura, en otro uso horario, es decir el manejo del espacio tiempo , en un contexto completamente distinto, pero bajo las reglas y normas de una organización que si comparte todas estas características, que es quién subcontrata a una empresa pequeña en México para esto.

(...) Se considera al ambiente de las organizaciones como un determinante principal de la estructura y procesos de éstas". (Hall, 1996, pág. 10).

En el caso de México la situación también comenzó a cambiar en 1970 como lo aclara (Harvey, 2007, pág. 107) "Pero el equilibrio de fuerzas comenzó a cambiar

en la década de 1970. Los intereses comerciales reforzaron su posición independiente e intensificaron sus vínculos con el capital extranjero.” Pero es en 1984 con la crisis económica que el país requiere de la “ayuda” de estos organismos internacionales de creación neoliberal que el contexto del país comienza a cambiar y por lo tanto la dinámica económica de las pequeñas organizaciones.” “En 1984 el Banco mundial otorgó a un país, por primera vez en la historia, un préstamo a cambio del compromiso de llevar a cabo reformas neoliberales estructurales” (Harvey, 2007, pág. 108).

Es importante tener presente que la mayor apertura de México a la competencia y a la inversión directa extranjera, se convirtió en elemento fundamental de las reformas del presidente Carlos Salinas y es a partir de ese momento que se concibe en el pensamiento colectivo la nueva dinámica neoliberal.

Dado que la “globalización neoliberal, entonces, se basa en la libertad de los flujos de mercancías y capitales, y en la ausencia de intervenciones estatales a estos flujos. (Contreras Natera, 2015, pág. 16) es que las pequeñas empresas en nuestro país pueden jugar en un juego en el que siempre han estado en desventaja con la completa certeza de que el estado no intervendrá , más que para recabar la contribución que le corresponde, y teniendo esta dinámica del juego clara es que las Mypimes en México entran al juego por entrar al juego no en búsqueda de ser un jugador digno, solamente busca jugar y ser parte del sistema global, ya que si no es así difícilmente podrá subsistir.

Es necesario entender ¿Que son las pequeñas organizaciones?, ¿Cómo las concebimos y cómo es que entendemos su participación en este contexto tan turbulento?, así como a los actores organizacionales que reconfiguran su participación en, para y con la organización.

Para un mejor entendimiento del objeto de estudio es importante tomar en cuenta al actor como se mencionó anteriormente, dado que en la teoría de la contingencia no se hace hincapié de forma explícita, es que nos acercaremos a otras fuentes

teóricas, se incluye por medio de la elección de la estrategia, "...las decisiones estratégicas de aquellos que tienen el poder de iniciación estructural: la coalición dominante.

(...) el ejercicio de elección estratégica de la coalición dominante se refiere a un proceso cuya primera etapa es la evaluación de la posición de la organización por parte de los miembros de la coalición: qué expectativas presentan los proveedores de recursos, como los accionistas comerciales, qué es la tendencia de los eventos en el entorno, cuál ha sido el desempeño reciente de la organización, la similitud de su configuración interna actual, etc (Child, 1995, pág. 415)

Es a través del análisis de los factores bajo esta perspectiva que se busca comenzar el análisis de la realidad organizacional de la organización objeto de estudio y para continuar bajo esta perspectiva necesaria del análisis del actor organizacional es que se recuperará la perspectiva del Análisis estratégico de Crozier y Friedberg , en donde ponen sobre la mesa la importancia del actor, la libertad y las relaciones de poder, así como a Castells para hablar de la figura del individuo global.

Se tiende a dar por sentado que las organizaciones tienen un comportamiento basado en la racionalidad, asumiendo un funcionamiento de tipo mecánico. Esta noción se modifica cuando se pone de manifiesto que la pieza principal del sistema mecánico es el hombre, ya que su comportamiento es de naturaleza compleja, siempre tiene un mínimo de libertad y la usa para combatir al sistema, el humano a su vez define su comportamiento en función de las relaciones informales que establezca dentro en su actividad, (Crozier & Friedberg, 1990). Es fundamental para el entendimiento de la realidad organizacional de la empresa Web objeto de estudio lo indicado por Crozier y Friedberg.

Una situación organizativa determinada nunca limita totalmente al actor. Este conserva siempre un margen de libertad y de negociación, y gracias a este margen de libertad (que significa fuente de incertidumbre tanto para sus agremiados como para la organización en su conjunto), cada actor dispone de poder sobre los otros actores, mismo que será más grande cuanto más pertinente sea para éstos la fuente de incertidumbre que aquél controla, es decir, que los afectará de una

manera más sustancial en sus propias capacidades para jugar y perseguir sus estrategias. **Su comportamiento se puede y se debe analizar como la expresión de una estrategia racional que tiende a utilizar su poder lo mejor posible para aumentar sus “ganancias” a través de su participación en la organización,** (Crozier & Friedberg, 1990, pág. 76).

Entendiendo a una estrategia como “La creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si solo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia” (Porter E., 1998, pág. 107), es que resulta tan importante analizar y entender el papel del actor, así como de las estrategias que comparten con la organización, así como sus estrategias personales, que al final repercuten en su comportamiento dentro de la organización y por lo tanto en los resultados de la misma.

En el caso de la empresa objeto de estudio (Webprol) es una Mypime que juega en un entorno global comprando materias primas a China, Francia, E.U. conformando en México el servicio y producto a comercializar y comercializándolo nuevamente a países del primer mundo, y no porque estos clientes sean los mejores sino por que hay que jugar el juego global aunque eso implique entrar en proceso de liquidación frente a ellos, es decir casi regalando la fuerza de trabajo, a cambio sacrificando a sus empleados por ejemplo, el salario que reciben o los horarios, con el objetivo de cumplir aunque nuestros horarios sean completamente diferentes, en donde ni si quiera eres dueño de tu tiempo, la empresa puede “ rolar tus tiempos “ siempre en la consecución del objetivo que es estar dentro del sistema global, es decir

Asistimos a un deslizamiento profundo de una sociedad basada en la seguridad y las garantías laborales hacia una sociedad de la precarización, el riesgo y la incertidumbre, apoyada fundamentalmente en la plena disponibilidad mercantil y en la compensación de los derechos de propiedad con los derechos sociales. En otras palabras y en sentido estricto :presenciamos la subordinación de cualquier derecho de ciudadanía a los derechos de propiedad. (CONTRERAS NATERA, 2015, pág. 25)

Deberíamos estar más preocupados de que consecuencias o que está pasando ya que este tipo de prácticas en donde tratamos de ser “ individuos globales” aunque no tengamos totalmente claros que significa, pero trabajamos en organizaciones que de alguna u otra forma tienen contacto con los otros que son el primer mundo.

Los nuevos paisajes de este tipo de producción se caracterizan por la desindustrialización, la hipertecnologización y la deslocalización productiva, con sus consecuentes efectuaciones en el ámbito del trabajo: precarización, desafiliación y pauperización laboral” (CONTRERAS NATERA, 2015, pág. 25)

En este contexto de individuo global en donde debemos hablar el idioma universal de los negocios (el ingles), debemos saber manejar la tecnología como mínimo la computadora, sistemas informáticos, smartphone, etc, si no cumplés con estas características mínimas por llamarlos de alguna forma la sociedad te excluye y quizá no por que así lo quiera sino porque no eres un individuo global que pueda tratar con otros individuos globales, pero en donde dejamos a la pluralidad que hace más enriquecedor el contacto, por que en el caso de los individuos de la organización objeto de estudio no buscan conocer esa pluralidad sino parecerse más a los otros, al primer mundo para aparentar merecer estar en esta relación comercial por que somos iguales, pero como lo indica (DÍAZ POLANCO, 2015, pág. 18) “La pluralidad (...) la admirable y , en cierto modo, asombrosa virtud humana del reconocimiento del otro; esto es, de encontrar valor en la identidad ajena”. La pregunta es esta dinámica neoliberal nos permite reconocer al otro y el valor de su identidad o unicamente se convierte en un escalon dentro de este proceso mercantil en que todo se ha convertido “ reconocimiento del otro, una fecha profética de algo que aún está en el futuro; el olvido de sangre y de naciones, la solidaridad del género humano” (DÍAZ POLANCO, 2015, pág. 22), la pregunta es llegaremos a ese futuro, será posible, que cambios se requieren y no solo en lo social, en lo económico, en lo político.

Colocarse en el lugar del otro (que puede sernos extraño y con quien a primera vista no compartimos convicciones o propósitos) y hacerlo con compasión, admiración o gozo humanos: he aquí el resorte esencial del logro.

El reconocimiento de un valor en el otro es la primera señal discernible de que ese valor está también en nosotros mismos. La prueba del ácido de alguna universalidad posible es la diversidad que la convoca incansablemente. (DÍAZ POLANCO, 2015, pág. 23)

Al estar inmersos en el contexto neoliberal como las pequeñas organizaciones de nuestro país pueden aprovechar la diversidad al tener contacto con otras culturas para ganar en lugar de perder identidad y parecerse más a ese constructo llamado individuo global o es como lo indica (DÍAZ POLANCO, 2015, pág. 26) “Esta fase globalizadora(...) trata de aprovechar la diversidad a favor de la consolidación del sistema y, específicamente, de los grandes negocios corporativos” pareciera que la felicidad o armonía esta en relación directa con el grado de homogenización cultural, al menos en la actualidad eso se percibe .

Y justamente es tan interesante la organización objeto de estudio por que en su constitución operativa, administrativa contiene rasgos de diferentes clasificaciones (premoderna, moderna, posmoderna) identificando aspectos y elementos que resultan sumamente interesantes para su análisis en particular.

MARCO METODOLOGICO

La ruta que se seguirá en el presente trabajo de investigación es el análisis a través del estudio de caso. Como lo indica Barba citado por (Lozano Carrillo, Niebla Zataín, Cisneros Martínez, & De la Rosa, 2011, pág. 38) “El estudio de caso tiene importancia relevante como método articulador del dato y la teoría, a través de este se puede intentar crear una serie de hipótesis que en otros contextos concretos deben verificarse”. Es justamente por esta bondad de relacionar la teoría y los datos que el investigador evidenció durante la investigación, buscando que el lector no solo escuche al autor, sino que pueda generar un juicio independiente basado en la evidencia.

De manera clásica el enfoque de análisis más relevante ha sido el método cuantitativo, basado en un razonamiento lógico positivista que implica medir los aspectos organizacionales que fueran de interés para el investigador, afortunadamente en el análisis organizacional se dio cabida al análisis de aspectos y factores no medibles como son el poder, los símbolos, los valores, la identidad, logrando tener con estas variables una visión más compleja en busca de un mejor acercamiento a la comprensión de las distintas realidades organizacionales.

Será a través del método cualitativo que se busca plasmar aquellos elementos que no se pueden ver y analizar únicamente con el análisis documental, “aquella que se ocupa de recolectar y analizar la información en todas las formas posibles, exceptuando la numérica” (Blaxter, Hughes, & Tight, 2000, pág. 92).

La investigación cualitativa demanda la observación directa sobre el desarrollo de los fenómenos sociales, siguiendo una serie de premisas, por ejemplo la aproximación, análisis, comportamiento ordinario, aspectos descriptivos, entre otros. Así vemos que al hablar del método cualitativo, se refiere a un modo de investigación de los fenómenos sociales, los cuáles reúnen alguna de las siguientes características; su objetivo es el reconocimiento y construcción de significados, lenguaje básicamente conceptual y metafórico, flexibilidad y desestructuración en la

forma de capturar información, pensamiento más inductivo que deductivo. (Ruiz Olabuénaga, 1999).

No se debe de perder de vista que en la investigación cualitativa y en especial el estudio de caso, el principal interés es en identificar el ¿Cómo? Más que en el ¿Por qué? se hacen las cosas, también es cierto que son dos cuestionamientos que van íntimamente ligados, uno detrás de otro.

Específicamente en nuestro campo de estudio, los estudios organizacionales, algunos de los argumentos para la aplicación del método cualitativo son:

- 1.-Las organizaciones, por su naturaleza, son complejas e involucran un gran número de variables que difícilmente pueden medirse.
- 2.-La orientación instrumentalista, en ocasiones limita la elaboración conceptual, impidiendo una aproximación a la problemática organizacional.
- 3.-La complejidad organizacional requiere del estudio de las relaciones en su estructura, y entre ésta y su entorno, lo que da lugar a la importancia de la interpretación como medio para la elaboración conceptual. (Barba Alvarez, Magallón Diez, & Montoya Flores, 2011).

Es a través del análisis de elementos subjetivos de la organización que se puede lograr una más completa y mejor aproximación a la complejidad de la realidad organizacional objeto de estudio. Retomando a (Silverman, 1970) que nuestro método pueda explicar el origen de las organizaciones, la naturaleza de la conducta dentro de ellas y el cambio organizacional, el cambio, cuyo elemento es indispensable en nuestro contexto actual.

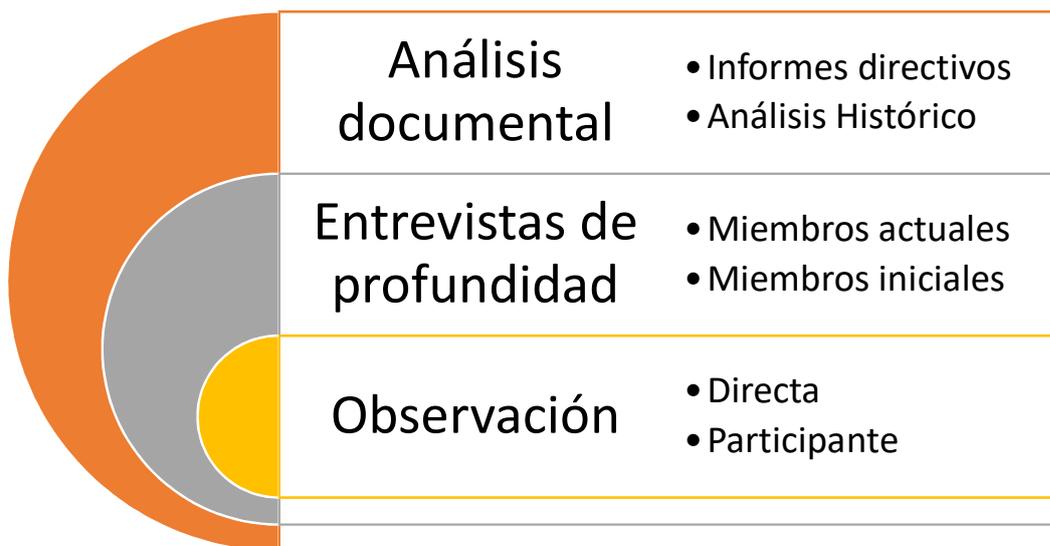
Las principales técnicas de investigación metodológica cualitativa son las siguientes, las cuales nos darán las pautas que regirán nuestro proceso de investigación.

Técnica de Investigación	Concepto	
Entrevista no estructurada	Entrevista	<p>Explicación más que comprensión</p> <p>Minimización de errores</p> <p>Estimulo respuesta (Verdad)</p> <p>Respuestas racionales, pasa por alto la dimensión emocional</p>
	Entrevistador	<p>Serie de preguntas con una serie de preguntas prefijadas entre las que elegir</p> <p>Control del ritmo de la entrevista con un patrón estandarizado y directo</p> <p>No da explicaciones largas del trabajo y no altera el orden ni la formulación de las preguntas</p> <p>No permite interrupciones ni intervenciones de terceros en las respuestas</p> <p>Nunca improvisa el contenido o forma de las preguntas</p> <p>Establece una relación equilibrada que implica familiaridad al mismo tiempo que impersonalidad.</p> <p>Adopta el estilo de oyente interesado pero no evalúa las respuestas oídas.</p>
	Entrevistado	<p>Todos los entrevistados reciben el mismo paquete de preguntas</p> <p>Las escuchan en el mismo orden y formato</p>
	Respuestas	<p>Son cerradas al cuadro de categorías preestablecido</p> <p>Grabadas conforme al sistema de codificación previamente establecido</p>
Observación	<p>Observación interna o participante activa, la cual funciona como observación sistematizada natural de grupos reales o comunidades en su vida cotidiana, empleando fundamentalmente la estrategia empírica y las técnicas de registro cualitativas</p> <p>La metodología de observación participante posee condiciones que la posibilitan, que seleccionan las entradas de información (cultura, estilo de vida de una comunidad urbana, identidad de un movimiento juvenil, especificidad de un determinado medio de comunicación).</p>	

Etnografías experimentales	Se les denomina así a las distintas estrategias textuales propuestas como alternativa del realismo etnográfico, buscando una explicación explícita para los problemas concernientes a la descripción de una observación participante.
Biografía Narrativa	Relato autobiográfico, obtenido mediante entrevistas sucesivas. El objetivo es mostrar el testimonio subjetivo de una persona, en el que se recojan tanto los acontecimientos como las valoraciones que hace dicha persona de su existencia.

Fuente: (Barba Alvarez, Magallón Díez, & Montoya Flores, 2011, pág. 43)

Las herramientas metodológicas que se utilizarán para la obtención de datos serán a través de Análisis documental de Entrevistas a profundidad, Observación participante y directa.



Fuente: Elaboración propia

Análisis documental que se nos proporcionará por parte de los directivos de la organización, así como de los empleados y ex empleados.

Entrevistas a profundidad, dado que la investigadora ha tenido contacto desde hace algunos años con integrantes de la organización, se buscará que la mayor cantidad posible de entrevistados pueda sentirse en un ambiente de confianza que permita

la entrevista se lleve a cabo como una plática, tanto con los miembros que están laborando como con los que por diferentes razones han dejado la organización pero con los que aún se tiene contacto

La observación directa se llevará a cabo en las oficinas corporativas de la ciudad de México que se encuentran en Santa Fe, en donde se nos permitirá estar en reuniones de trabajo de planeación y seguimiento para conocer la dinámica de las mismas, así como las distintas formas de llevar o conducirse dentro de las mismas.

Al ser un ex miembro de la organización se busca lograr ese acercamiento con los integrantes de la organización al entender un poco más su funcionamiento.

La Observación del comportamiento del fenómeno es junto con el ensayo de prueba y error, la forma más antigua de investigación que existe (Dieterich 1996: 153; Taylor, 1982:17). Nuestra observación fue directa ya que nos encontramos inmersos en la organización y su funcionamiento durante varios meses de trabajo.

A lo largo del estudio de las organizaciones se ha avanzado en la resolución de problemas, en el enfoque positivista, por lo que el presente estudio de caso busca analizar no solo el ¿Cómo? Y el ¿Por qué? sucede lo que sucede sino cómo es que los actores organizacionales, todos los actores, no sólo los directivos impactan y reconfiguran la reflexión sobre las organizaciones y su devenir.

ACERCAMIENTO AL ESTUDIO DE CASO WEB-PROL

1.-COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Hablar de organizaciones es muy complejo y por lo tanto se requiere el análisis de los diversos elementos que integran, se interrelacionan y juegan un papel primordial dentro de cada una de las organizaciones de manera específica y particular, como lo es cada una de las organizaciones.

Para el desarrollo de este diagnóstico la organización objeto de estudio se identificará como Web, la cual de manera general me gustaría presentar una reseña que permita una visión más clara de las especificidades y complejidades de la misma.

La relación comercial de estos dos amigos convertidos en socios, surgió hace casi 30 años atrás, inició con una relación de amistad entre sus familias, posteriormente deciden poner una empresa consultora desarrolladora de software enfocada a la logística y el control de inventarios, con relaciones comerciales en Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Panamá, en ese momento sólo se dedicaban a ofrecer consultoría, la organización contaba con oficinas en Avenida insurgentes desde finales de los 90's, hasta el 2002, en donde surgen problemas en la organización tanto operativos como financieros, al parecer, por comentarios de los integrantes no sería la primera vez que pasaba, del 2002 al 2005 se viven dificultades que desembocan a que en 2005 se tengan que cerrar las oficinas por no tener la liquidez suficiente ni para pagar la renta de las mismas, mucho del personal se va por la misma situación, quedando muy pocos, considerando los de confianza que pudieron esperar y entender la situación por la que estaba pasando la organización,

por lo que desde ese momento se hace empieza a trabajar desde las casas de los empleados o bien desde las casas de los dueños al no contar con oficinas.

Para 2006 las cosas empiezan a mejorar y se rentan oficinas en Santa Fe y junto con esto a las 3 personas de más confianza, se les asignan proyectos cuyo fin es encontrar otro nicho de mercado para buscar no depender de una sola actividad en los momentos de crisis.

Los tres nichos en los que centran su atención son:

- Tableros electrónicos
- Software de Mantenimiento
- GPS

Estos tres nichos diferentes pero como base sólo la venta de software, y cada persona encargada del desarrollo del proyecto, el proyecto de Tableros electrónicos, no próspero y fue una idea desechada, los dos proyectos que tienen potencial y se desarrollan son el Software de mantenimiento en el que logran una alianza con un proveedor Español, el desarrollador del software y Web que se dedicaría a la comercialización, implementación y atención al cliente desde la prospección del cliente y durante la duración del contrata, esta vertiente del negocio actualmente aún se encuentra funcionando.

Para el proyecto de los GPS, se busca un proveedor, por que inicialmente la idea era únicamente enfocarse al software ofrecer la solución a productores del dispositivo de rastre satelital, por lo que se logra contactar a una organización en Canadá y se logran negociaciones, pero el Lider de proyecto ve un potencial mayor en este rubro y lo comenta con los directores, quienes interesados en el tema asisten a Canadá a finales de 2006 para constatar y buscar lograr a una negociación más provechosa, después de más de un año de negociación y revisión del proyecto, se logra una alianza para finales de 2007 cuyo objetivo era que el proveedor canadiense, proveyera el dispositivo físico y su sistema, pero que la empresa WEB lograra los vínculos con organizaciones grandes para colocar el producto y hacerse cargo de toda la parte operativa y atención al cliente.

Una vez logrado este acuerdo, se crea de manera oficial otra organización dedicada exclusivamente a la instalación de dispositivos de rastreo satelital, naciendo así la organización objeto de estudio "Web" en Marzo del año 2008.

Al momento de la creación formal de la organización, ya se había logrado conseguir un cliente importante, GNP, aseguradora en la que entraron gracias a relaciones personales que tenían los dueños con algunos directores de GNP, haciendo más sencillo el ingreso como proveedores.

Se inician las instalaciones en GNP a finales del 2008, se vive una dinámica de crecimiento en la organización, en donde el líder de proyecto que inició el negocio se queda como Dir de Operaciones y única voz dentro de la organización, así como responsable de todos los controles y solicitudes del cliente, y de la operación dentro de la organización, que en ese momento estaba conformada por Dir. Operaciones, recepcionista, Gerente de Planeación, Encargado de Call center, 2 operadores telefónicos, un supervisor de instaladores y 6 instaladores, quienes daban el servicio al cliente y con esto era suficiente para la carga de trabajo, para 2009 les fueron otorgados más rubros para la instalación del dispositivo en GNP en varias partes de la república por lo que fue necesario ampliar la estructura de la organización, or lo que se inició la contratación de más personal, en áreas como atención a clientes, operadores de call center, personal técnico de instalación, llegando para finales de 2009 a ser Dir. Operación y control, Gte. De Planeación, Supervisor de Call center, 6 operadores de call center, 3 ejecutivos de atención a clientes, supervisor de instalaciones, 15 instaladores en ciudad de México, 4 en Guadalajara y 3 en Monterrey que se encargaban de cubrir toda la república mexicana, un contador, una auxiliar contable, un mensajero.

Para 2010 la organización siguió creciendo fechas en las que todas las áreas continúan en expansión para cubrir las necesidades del único cliente GNP, pero quien les otorgaba más clientes para instalar, creciendo áreas como atención a clientes, call center e instalaciones, para 2011 la empresa comienza a buscar más contactos para clientes, como fueron aseguradora MAPFRED, Banorte, se inician negociaciones con Ford.

Para 2011 inician también los problemas con GNP y el socio Candiense proveedor del producto, ya que GNP envía demasiados clientes que atender y no se contaba con la capacidad instalada y los procesos necesarios para la afluencia de trabajo, con el socio se empezaron a tener problemas por el aspecto económico, ya que el cliente pagaba retrasado y al ser el único cliente, no se tenía la capacidad para resistir pagar nomina más los localizadores, ya que GNP pagaba a 30 o 60 días.

El director de operaciones constantemente buscaba modificar y establecer procesos que concluyeran en mejorar la forma de hacer las cosas y tener mayor capacidad de respuesta y por lo tanto menos quejas de parte del cliente.

Se crearon Manuales, organigramas, políticas, etcétera todo lo necesario que exigía el cliente (aseguradora) para aceptarlos como proveedor, se vendió al cliente la existencia de un sistema perfectamente estructurado y en funcionamiento que garantizaría el cumplimiento del servicio, la realidad es que en el día a día ese sistema no se ponía en práctica, existían otras formas de llevar a cabo las actividades.

La empresa comenzó a crecer, logrando contratos con nuevos clientes, igual o más grandes que con el que inicio, como otras aseguradores y armadoras de vehículos, todo bajo el mismo esquema vendiendo una organización totalmente estructurada de acuerdo a las prácticas de la administración, aunque en la realidad funcionaba diferente.

A principios de 2011 GNP otorga más mercado, instalando en todas las agencias Honda de ciudad de México y área metropolitana, convirtiéndose este mercado en el más redituable para la organización, proveyendo con esto a la organización un mejor desempeño económico, para finales del 2011 la empresa de Logística de los dueños, tiene graves problemas económicos y pierden casi a todo su personal porque no les pueden pagar ni pueden pagar oficinas, por lo que deciden que las personas que permanecen con ellos se muevan a las oficinas de Santa fe oficinas de Web, es en este momento que las condiciones en la organización también empiezan a modificarse ya que los dueños empiezan a inmiscuirse más en la organización para tener recursos para pagar a los empleados

de Logística, la estructura organizacional se modifica porque ahora no solo el Dir. de Operación y control toma decisiones, sino los dueños, y sin tener el conocimiento total de la organización (comentado por los empleados), cambiando funciones, actividades, responsabilidades en el momento sin tomar en cuenta al Dir. De Operaciones quien fungía como máxima autoridad en la organización antes de que ellos estuvieran presentes.

Esto conlleva constantes desacuerdos e incertidumbre entre los empleados, ya que se desdibuja las jerarquías y líneas de autoridad.

A finales de 2011 y principios del 2012 surgen problemas con la empresa canadiense que proveía el sistema y el producto a instalar, por problemas de pago de sus servicios y en menos de 6 meses se rompe todo contacto, lo que conllevó a que la empresa "Web" buscar la manera de seguir en el mercado, se tomó la decisión de desarrollar un sistema y localizador propio. Debido a la premura del cambio no se tuvo el tiempo de desarrollar el localizador, por lo que se decide comprar equipos de China y trabajar a marchas forzadas para desarrollar el programa para el manejo de los localizadores, el tiempo no fue suficiente y se llevó a cabo la transferencia de todos los equipos instalados en años anteriores al nuevo sistema que aún no estaba concluido.

Esta ruptura de relaciones con la empresa canadiense traía con ellos muchos más problemas para la organización, ya que todo el proyecto de Ford había sido avalado con el equipo y las características del producto que los canadienses ofrecían, lo que ponía en riesgo todo el proyecto, y se decidió seguir con Ford y buscar comprar un último lote de localizadores lo más grande posible que se pudo pagar para tenerlo exclusivamente para Ford y no romper el nuevo negocio que se prospectaba sumamente benéfico para la organización

Durante el tiempo de transición y acoplamiento a las nuevas condiciones (sistema y localizador) la empresa paso por altas y bajas que impactaron en el cotidiano funcionamiento de la empresa. Mi estancia en la organización me permitió observar cómo se iban y llegaban clientes y colaboradores, de tal manera que siempre seguía habiendo clientes y trabajando de la misma forma.

Durante esta transición fueron más las pérdidas de clientes que las altas, ya que GNP fue quitando paulatinamente clientes, primero instalaciones en el norte del país, después flotillas foráneas, posterior flotillas de la Ciudad de México, después clientes particulares todo el interior de la república, posteriormente clientes particulares ciudad de México, compartiendo con su competencia Lo Jack el mercado que antes controlaba, y fue así que para finales del 2012 se perdió la cuenta de GNP y se dejó de instalar, solo se hacían renovaciones de servicio pero la negociación era directamente con el propietario del vehículo, ya no tenía que ver con la aseguradora.

El proyecto de Ford ayudo a no agudizar los problemas económicos, ya que aunque se inició con pocas instalaciones, era un proyecto que ya funcionaba en toda la república. En 2012 se siguió buscando otros prospectos de cliente como Mapfred, Banorte, etc, proyecto que iniciaron muy lento y no prosperaron, convirtiéndose Ford en el proyecto más redituable para la organización.

Al perder GNP la plantilla de personal se volvió a reducir ya que no era necesario tanto personal de atención a clientes, call center e instalaciones para la carga de trabajo que se tenía, la estructura se redujo a la mitad y el espacio de trabajo también se tenían 3 oficinas, casi todo el piso del edificio y se redujo a la mitad.

Los inconvenientes con el software de desarrollo propio fue difícil lograr estabilizarlo y constantemente había quejas sobre el mal funcionamiento del mismo.

El año 2013 fue más estable económicamente, aunque operativamente no lo fue ya que los dueños estaban cada vez más inmiscuidos en la organización agudizándose las diferencias entre el Dir. De Operación y control y los dueños, ya que se tomaban decisiones sin contemplarlo trayendo y agudizando problemas de comunicación de línea de mando y jerarquías, ya que los dueños daban instrucciones a todo el personal de actividades que no siempre eran las que tenían conferidas.

A partir de 2014 fue evidente para todos los inconvenientes dentro de la organización, ya que los problemas en la operación diaria se iban agudizando volviéndose más y más comunes, pero siempre de una u otra manera se lograba que el impacto negativo para con el cliente fuera el menor posible, aunque de todas formas siempre lo había, en muchas ocasiones con un costo monetario elevado.

Desde el punto de vista de la administración tradicional, la organización tenía muchos problemas y oportunidades de mejora en las distintas áreas, algunos de los más importantes se describen a continuación:

- Frecuentemente no había localizadores o material indispensable para instalar, por lo que los empleados compraban ellos mismos el material para poder continuar.
- Continuamente no se respetaba el principio de Unidad de mando dentro de la empresa.
- Los trabajadores estaban registrados en el IMSS con un sueldo mínimo.
- En varias ocasiones la empresa dejó de pagar la seguridad social y hubo accidentes que comprometían la salud de los empleados.
- Los trabajadores tenían un horario de entrada que estaban obligados a cumplir para no tener sanciones económicas, pero no horario de salida.
- Se contrataba personal para la instalación de los localizadores, que no tenían el perfil requerido y sin instrucción enfocada al ramo automotriz.
- El personal de instalación continuamente llegaba tarde a las citas con los clientes.
- Continuamente la empresa indicaba tenía inconvenientes económicos y no se pagaban sueldos completos, algunas ocasiones no se pagaba nada de sueldo.
- Había descontrol en el manejo de los inventarios, el personal técnico podía tomar el material que considerará pertinente.
- Se vendían productos y servicios que la empresa no tenía.
- Los clientes se sentían defraudados, hasta llegar a las denuncias penales.

- Se presionaba al cliente de tal manera que este prefería regalar el dinero que seguir con un servicio incompleto y que no contrató.
- El sistema en el que se manejaban los localizadores frecuentemente tenía problemas y se caía (como se dice informalmente).
- Se mezclaba y perdía información de los clientes constantemente.
- Se dejaba de dar el servicio a los clientes por horas y hasta días.
- Los proveedores dejaban de surtir los distintos productos y servicios porque no se les pagaba de acuerdo a lo acordado, incluyendo servicios tan básicos como (luz, teléfono, localizadores, etcétera).

A pesar de lo que se podría pensar y de todos los inconvenientes resultantes de lo anteriormente listado, la organización funcionaba y sigue funcionando al día de hoy, y su participación en el mercado de la seguridad no es solamente nacional, ya que en el año 2014 logro una alianza estratégica con una organización de España, que le permitió entrar en el mercado Europeo como cliente y proveedor y en el mercado Asiático como cliente , al comprar su materia prima principal, como es el localizador satelital a empresas Chinas , Coreanas y Alemanas, la organización acaba de cumplir 10 años en el mercado, cuando todos los indicadores muestran que la esperanza de vida nacional es de 7.8 años en promedio, en donde las pequeñas organizaciones no compiten en el mercado global.

El punto más grave lo alcanzó en el 2015 cuando se le dejo de pagar los sueldos al personal hasta por varios meses, en donde los dueños alegaban a la lealtad y ponerse la camiseta el seguir en la organización, hubo muchas renuncias de personal por este motivo pero solo 1 demanda por no pagar los sueldos, la mayoría del personal que se fue, se fue sin el dinero que les debían y con sólo una promesa de pago que llego hasta años después o fue olvidada por los dueños.

La crisis más fuerte que reconocen es del 2015 al 2017 en donde las constante en el pago y el material para el trabajo fue “no hay lo suficiente”, arréglalo, negocia con el cliente y trata de que no se queje, porque no había personal técnico para atender la demanda, porque no hay equipos, no hay material completo para instalar o no hay dinero para viáticos, pero al cliente no se le informaba de estos inconvenientes,

de cara al cliente eran otros los motivos de los retrasos, siempre eran señalados como imprevistos por el ambiente externo.

Al contraerse la estructura las funciones se modificaron pero de manera instintiva por llamarlos de alguna forma, ya que no se modificaban manuales, procedimientos, al menos de manera formal, dando pauta a que el personal y los directivos modificaran a decisión todo dentro de la organización.

La organización en los últimos dos años han podido mejorar su situación económica y ha logrado más clientes que le permiten tener mayor liquidez e ir reestructurando a la organización, principalmente de la parte operativa, que le permita hacer frente a un aumento en el volumen de sus operaciones, pero una de las características principales de la organización es que muchos aspectos relevantes como son , las metas, los objetivos, las estrategias, y el diseño en general de la organización son temas que únicamente se encuentran en la mente del ápice estratégico, que no considera relevante compartir con los miembros de la organización, a quienes únicamente se les informa y no siempre, lo que tienen que hacer.

Una vez teniendo esta visión un poco más clara de la organización en general, me parece muy importante analizar de manera particular los principales elementos que conforman a la organización como son: a) Los individuos, b) procesos, c) objetivos, d) estructura, e) reglas y f) el ambiente.

A) INDIVIDUOS

Partiendo del entendimiento de la importancia del individuo u actor dentro de la organización es fundamental para el entendimiento de la realidad organizacional objeto de estudio lo indicado por Crozier.

Actualmente los actores organizacionales son:

- Dos dueños y administradores
- Un contador
- Un Líder de proyectos

- Un encargado de Área Comercial
- Un ayudante de Área Comercial
- Un Supervisor de Call Center
- Ocho operadores de Call center
- Dos Ejecutivos de cuenta y atención al cliente
- Un Ingeniero de Hardware
- Dos Ingenieros de software
- Un Encargado de Compras, proveedores y Almacén
- Un Asistente Administrativo
- Dos Supervisores de Instalación
- Veintitrés instaladores.

b) PROCESOS

Al no tener claros todos los actores organizacionales cuales son los objetivos generales de la organización y particulares que se buscan cumplir, de manera intuitiva muchos de ellos realizan sus actividades.

Cabe mencionar que la organización inició actividades en 2008 con estas deficiencias, pero aproximadamente para 2010 en donde se contaba con un Dir. De Operación y Control, esta persona empezó a modificar las cosas, informando en cada nuevo proyecto cuales eran los objetivos de cada una de las áreas y en general de la organización para con cada una de las cuentas, desafortunadamente al dejar la organización esta persona las cosas volvieron a su estado de precariedad de información debido a que no hubo una sustitución de la persona en el puesto, quedando estos temas en el ápice estratégico conformado por los directores y dueños de la organización.

Aunque se contaba con procesos y procedimientos debidamente registrados, ya que era solicitado como elemento determinante para lograr conseguir los clientes, estos eran documentos que permanecieron como una utopía dentro de la organización y por lo tanto bajo el control del ápice estratégico que en algún

momento busco otorgar esa información a los empleados, pero al desaparecer el puesto de Dir. de Operación y Control, desapareció la posibilidad de continuar con la iniciativa.

Actualmente los empleados buscan un contacto mayor con el ápice estratégico para contar con mayor información que les permita mejorar sus labores para con el cliente.

El ápice estratégico ha hecho algunos intentos en reuniones programadas con los empleados, en donde se busca establecer procesos, pero no se han llevado a término, ya que no hay ningún establecimiento de objetivos de cada una de esas reuniones que muchas veces se quedan en pláticas de quejas y observaciones sin ninguna solución ni compromiso en tiempos y actividades para ninguno de los miembros, en donde los procesos y actividades quedan a consideración de cada uno de los actores organizacionales en cada uno de sus puestos de trabajo.

Por lo que considero muy importante lo mencionado por Crozier en este aspecto, ya que pone sobre la mesa la importancia del actor y de sus estrategias particulares al estar inmerso en la organización.

Una situación organizativa determinada nunca limita totalmente al actor. Este conserva siempre un margen de libertad y de negociación, y gracias a este margen de libertad (que significa fuente de incertidumbre tanto para sus agremiados como para la organización en su conjunto), cada actor dispone de poder sobre los otros actores, mismo que será más grande cuanto más pertinente sea para éstos la fuente de incertidumbre que aquél controla, es decir, que los afectará de una manera más sustancial en sus propias capacidades para jugar y perseguir sus estrategias. **Su comportamiento se puede y se debe analizar como la expresión de una estrategia racional que tiende a utilizar su poder lo mejor posible para aumentar sus “ganancias” a través de su participación en la organización,** (Crozier & Friedberg, 1990, pág. 76).

c) OBJETIVOS

No existen dentro de la organización objetivos claros y explícitos, de alguna forma todos los empleados saben que se busca dar un mejor servicio a los clientes, que dentro de cada una de sus áreas deben cumplir con sus obligaciones, el inconveniente está en que este tipo de información se queda concentrada en el ápice estratégico, cuando hay algún cliente nuevo se les informa de manera seccionada la información no hay de forma clara un documento o a través de alguna reunión la notificación de cuáles son los objetivos que hay que cumplir para cada uno de los clientes, los directores y dueños son conscientes de que los empleados tienen quejas de la deficiencia de información, pero no consideran que esto limite el que los empleados realicen sus tareas, ya que consideran la información que se les da a cada una de las áreas es la suficiente, aunque los empleados no lo vean de esta forma.

d) ESTRUCTURA

La estructura organizacional “designa relaciones formales de subordinación, identifica el agrupamiento de individuos en departamentos, incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración, la cual se refleja en el organigrama. (Daft, 2010), bajo esta concepción de estructura, la organización objeto de estudio no cuenta con organigramas que conozcan los empleados, en la realidad existen como un simple requisito que se cumple, porque los clientes así lo requieren, pero no es conocido por los empleados, lo realmente importante es que ni ellos tienen realmente claro, estas relaciones de subordinación, que ha traído conflictos entre compañeros, al no tener claro en qué posición se encuentran ellos y sus compañeros. Es una organización que de manera tácita a los considerados operativos, como son los empleados que pertenecen a Atención a clientes, Call center, instalaciones, buscan tener una estructura funcional en las que se encuentran agrupados por función del nivel inferior al superior, en cambio individuos pertenecientes a el Área Comercial, Ingeniería, Software cuentan con una estructura más enfocada a lo horizontal en donde se desdibujan las jerarquías y fronteras departamentales, ya que son los empleados que tienen contacto con

clientes y proveedores globales, no solo locales, esta organización en realidad cuenta con una estructura híbrida es decir combina varios métodos cuyo objetivo es responder a necesidades estratégicas específicas, aprovechando las fortalezas de varias estructuras. (Daft, 2010), al final este tipo de estructura responde a las necesidades específicas que su entorno y contexto le exige.

e) REGLAS

Como se mencionó anteriormente en la actualidad no existe como tal Reglas específicas y generales para ningún empleado o departamento, dado que los directores- dueños, no se encuentran normalmente en las oficinas, son los empleados quienes de manera personal responde de acuerdo a su cultura, educación a las eventualidades en la organización. Pero existe un antecedente que anteriormente se mencionó en donde existía el puesto de Dir. De Operación y Control quien era el encargado de estos temas, que aunque tampoco de manera formal existía si estaban establecidas de manera verbal a todos los empleados, al desaparecer ese puesto los empleados se quedan con esa información, pero a su vez quedan las reglas sujetas a la libertad personal. Dado que el 50% del personal tiene una antigüedad mayor a 6 años, son empleados que conocen el funcionamiento de la organización. Al final lo que se identifica es que la manera en que se coordinan y se controlan las actividades que realizan los individuos que integran la organización es a partir de la supervisión directa y la adaptación mutua.

F(AMBIENTE

El ambiente particularmente en esta organización es sumamente influyente en el funcionamiento de la organización y más debido a que a pesar de ser una pequeña empresa, es una organización que participa de manera activa en mercados internacionales como proveedor y cliente, por lo que el ambiente tiene la característica del cambio constante.

El ambiente en general se puede abordar desde diferentes dimensiones o perspectivas, como son la económica, la política, la social. En el caso particular de

la dimensión económica actualmente les preocupa los cambios económicos que pudieran surgir a partir del cambio de presidente, ya que su materia prima primaria se importa de países como Corea, China y Alemania, por lo que el tipo de cambio del dólar norteamericano es una variable muy importante. En el tema político es igual de relevante para la organización ya que contaban con algunos acuerdos o convenios en dependencias gubernamentales que eran administradas por otro partido político, a los cuales no conocen y no tienen alguna relación previa que le permitiera negociar, razón por la cual deberán buscar nuevas opciones de clientes en el sector público o bien una estrategia diferente para acceder a este mercado. En lo social está siendo beneficiado, ya que la organización ofrece servicios de geolocalización, botones de pánico, etc, por lo tanto seguridad, y ya que en las condiciones sociales actuales la sociedad padece la inseguridad es que el mercado para la organización continua creciendo, otro factor sumamente importante es el conocimiento, el uso y desarrollo de tecnologías de la información que permiten a la organización ofrecer los servicios que brinda. Lo que Castells llama la era informacional y global, es informacional “porque la productividad y competitividad de las unidades o agentes de esta economía (ya sean empresas, regiones o naciones) dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar, aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento y es Global por que la producción, el consumo, la circulación así como sus componentes (capital, mano de obra, materia prima, gestión información, tecnologías, mercados, están organizados a escala global, bien de forma directa, bien mediante una red de vínculos entre los agentes económicos” (Castells, La era de la información, economía, sociedad y cultura, la sociedad red., 1999).

La organización inmersa en esta dinámica informacional global en donde a cualquier hora del día y en cualquier parte del mundo los empleados y dueños pueden tener contacto a través de la tecnología, contacto con clientes y proveedores, en donde se toman decisiones en video llamadas de whats app, de Skype, se contacta a proveedores, se hacen pedidos de materias primas, se otorga soporte técnico, es decir se transgrede el espacio tiempo en el ámbito de los negocios, no hay una limitante de esta naturaleza que detenga la operación de la organización ni de los

individuos en lo particular. Lo anterior no es cualquier cosa, es la permanencia de organizaciones en una dinámica de cambio constante, nacen y se desarrollan las organizaciones en este cambio constante. Forman parte de una nueva sociedad llamada sociedad del aprendizaje (Stiglitz & Greenwald, 2014) en la cual se busca la innovación y la creatividad como una constante y esto no sería posible sin el conocimiento y el acceso al mismo que permite la era de la información, en donde se debe de estar abierto a nuevas dinámicas y formas de aprendizaje no solo persona sino organizacional.

LAS PARTES FUNDAMENTALES DE WEB

Para llevar a cabo el análisis de los componentes de la organización, se tomará como teoría de análisis de Henry Mintzberg que para llegar a los parámetros de diseño de la organización primeramente identificó cuales son los elementos que integran la organización entendiéndola como un grupo de partes interrelacionadas. A través del análisis que el autor hace sobre los mecanismos de control y las analogías de la organización con diferentes tipos de sistemas, llega a la conclusión de que existen cinco partes fundamentales en las organizaciones que identifica como **(1) el núcleo de operaciones** de una organización que abarca a los individuos que realizan el trabajo que está relacionado directamente con la producción de bien(es) o servicio(s); En el caso de la empresa Web este núcleo estará identificado en el personal de Atención a clientes, call center, Instalaciones y Almacén, quienes están íntimamente ligados con los servicios que se ofrecen, están identificados como operativos dentro de la organización, que aunque pudiera considerarse los que desarrollan el “trabajo básico”, en el caso de esta organización cuentan con un poder de negociación muy importante el **(2) ápice estratégico** es/son aquella(s) persona(s) que está(n) a cargo de las responsabilidades generales de la organización en cuestión, su función es lograr que la organización cumpla con la misión para la cual fue creada; en Web está muy marcada la diferencia entre el ápice y los operarios, el ápice estratégico mantiene el conocimiento y el control de la misión, objetivos y estrategias de la organización, y cuyas obligaciones en cuanto a la supervisión directa, a la gestión de las

condiciones en los límites de la organización, y por último y no menos importante el desarrollo de la estrategia son exclusivamente temas del ápice, que en ningún momento tocan alguno de los demás integrantes de la organización, esta información está centralizada, **(3) la línea media**, es la cadena de directivos que une al ápice estratégico con el núcleo de operaciones mediante autoridad formal escalar, constituyen el mecanismo de coordinación de supervisión directa; En la organización objeto de estudio se perdió la línea media, hace aproximadamente aún se contaba con directores de áreas y Gerentes, actualmente se eliminaron esos puestos, por lo que la comunicación del ápice con los operarios es más constante, pero únicamente para que el ápice tome decisiones y las informe a los operarios, no para ningún tipo de negociación, **(4) la tecnoestructura** la componen los analistas que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno, y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad en la organización. Los analistas de control de la tecnoestructura sirven para afianzar la normalización en la organización. (y el personal administrativo que requieran) que, con respecto al flujo de trabajo de operaciones, pueden diseñarlo, planificarlo, cambiarlo o preparar a las personas que lo llevarán a cabo, pero no son partícipes en él, la organización objeto de estudio no cuenta integrantes en tecno estructura, cada uno de los miembros principalmente es quien determina y normaliza su trabajo de acuerdo a los cambios, y en algún momento del surgimiento de los cambios es el ápice estratégico quien delimita las pautas a procesos, normaliza, establece controles. ; **(5) el staff de apoyo** está compuesto por unidades especializadas que tienen como función ser un apoyo a la organización en áreas ajenas al flujo de trabajo de operaciones, en Web el staff de apoyo únicamente está constituido por un asistente administrativo que apoyo a los directores y compañeros con actividades sencilla dentro de la organización.

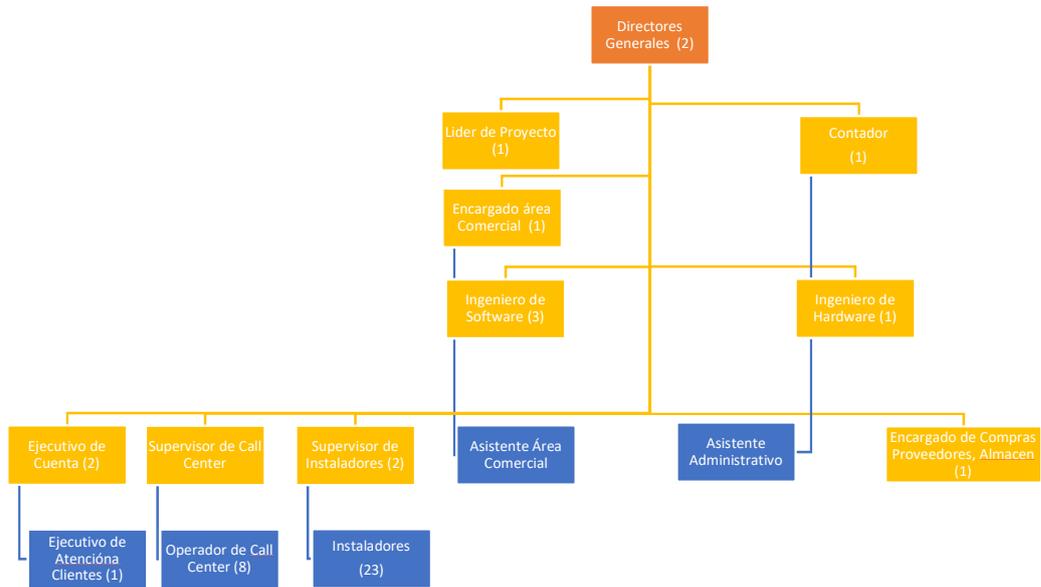


Figura 1.- Estructura Organizacional de Web

Fuente.-Elaboración propia

PARAMETROS DE DISEÑO EN LA ORGANIZACIÓN “WEB”

Una vez expuesto los elementos que conforman a la organización, así como sus características y formas de organización dentro de la organización Web se analizarán algunas características de la interrelación de los mismos, apoyándonos en los parámetros de diseño de la propuesta de (Mintzberg, La estructuración de las organizaciones, 1991), quien identificó 9 parámetros de diseño divididos en cuatro grupos.

Los primeros tres parámetros pertenecen al **Grupo de diseño de puestos** y son la especialización del cargo (1), la formalización del comportamiento (2) y la preparación y adoctrinamiento (3); los siguientes dos pertenecen al **grupo de Diseño de la superestructura** y son la agrupación de unidades (4) y el tamaño de la unidad (5); enseguida en el **Grupo de diseño de los enlaces laterales** se encuentran los sistemas de planificación y control (6) y los dispositivos de enlace (7); finalmente en el **Grupo de diseño del sistema de toma de decisiones** están la descentralización vertical (8) y la descentralización horizontal (9).

Como se mencionó anteriormente Web de manera clara no cuenta con algún objetivo o meta establecido por lo que todo gira en torno a las decisiones que el ápice estratégico determina como correctas y suficientes para cada uno de los clientes y elementos de la organización.

Se llevará a cabo el análisis de cada grupo de parámetros de manera conjunta para analizar su interrelación.

DISEÑO DE PUESTOS

En el **Grupo de Diseño de Puestos** cuyo principal objetivo es la formalización del comportamiento, a través de la formalización del puesto, del flujo de trabajo y de las reglas, por lo tanto se hace referencia de manera específica a la división del trabajo, a los manuales de procedimientos, al diseño de los puestos de trabajo, al organigrama, a la capacitación. Como se ha ido mencionando a lo largo del texto, las particularidades de la organización, es que para fines de cumplir con los requisitos que solicitan los clientes para participa en licitaciones o en concursos este

tipo de información y documentos existen, se actualizan para fines de entregar y presentar lo requerido pero es información que el ápice estratégico maneja y controla, no es necesario informar a los demás integrantes de la organización.

Las perfiles de puestos se hacen de manera tácita, lo que consideran que se necesita es como se hace la búsqueda en el mercado y se contrata, las dificultades surgen cuando ingresa el personal y nadie tiene una idea completamente clara de cuáles son sus funciones y de quien depende o a quien reportará quedando actualmente todo a cargo del ápice estratégico, por lo que de manera reiterada los tiempos que hay que esperar para tomar una decisión e hacen más amplios, ya que está centralizado en el ápice.

No hay mecanismos de control claros, cada ejecutivo envía sus reportes de trabajo diariamente a los clientes y a los directores, aunque no hay una revisión a detalle constantemente cada empleado debe hacerse responsable de sus actividades, en el caso de los ingenieros tienen un sistema de coordinación libre de hecho son empleados que no asisten a la empresa, únicamente cuando hay juntas que así lo requieren hacen trabajo desde casa y su contacto directo la mayoría de las veces es únicamente con el ápice estratégico.

DISEÑO DE LA SUPER ESTRUCTURA

En el **Grupo de Diseño de la Súper estructura** se hace referencia a las áreas funcionales de la organización así como a la diferenciación e integración de las unidades. Recordando que el deber ser de la organización Web es contar con áreas funcionales, y que hace aproximadamente 3 años si se contaba con estas delimitaciones tanto en espacio físico como en funciones, pero una vez que desaparece el puesto de Dir. De Operaciones y Control se desdibujaron muchos de los procesos, estructuras que se tenían mayor delimitadas, el inconveniente que se podría observar y porque así lo expone el propio personal es que el ápice estratégico no tiene muy claro cuáles son las actividades y funciones de cada puesto, hacen constantemente una mezcla de funciones, en pro de la

multifuncionalidad, multifuncionalidad que no para todos resulta fácil de manejar y afrontar. Las principales áreas funcionales al menos las identificables fácilmente son administración y producción (instalación, atención a clientes y call center) en donde se encuentra la fuerza laboral más grande e importante, ya que son los que tienen contacto directo con el cliente desde la generación de la orden de trabajo hasta la instalación y cierre de llamada de bienvenida al cliente. Cada unidad goza de bastante autonomía que a su vez ha llevado a tener inconvenientes al sentir que los demás hacen lo que quieren y viceversa.

DISEÑO DE ENLACES LATERALES

En este grupo de diseño se aborda la planeación estratégica y la coordinación existente en la organización. La planeación estratégica al interior de La Organización Web la llevan a cabo los directores y dueños de la empresa; sin embargo cae en las falacias que (De la Rosa Albuquerque & Lozano Carrillo, 2010) recuperan de Mintzberg, es decir, la falacia de la predicción con respecto al cambio de las condiciones del ambiente de la organización, la falacia de la separación entre la formulación en el ápice estratégico y la ejecución en el núcleo de operaciones y, la falacia de la formalización del plan.

La coordinación y definición de estrategias está claramente identificada por una relación unidireccional principalmente en donde el ápice estratégico a todos los demás puestos, hay una importante excepción en el caso del Líder de proyecto, contador, ingenieros, ya que ellos cuentan con una forma de coordinación libre y bidireccional **en donde no únicamente son receptores de decisiones, sino participes y tomadores de varias decisiones por considerarlos expertos, una importante diferenciación con los considerados operativos a los que no se considera aptos para tomar decisiones, palabras propias de los directores.**

DISEÑO DEL SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES

Este grupo de diseño revisa la toma de decisiones dentro de una organización; de manera específica se enfoca en la centralización o descentralización de la toma de decisiones tanto vertical como horizontalmente.

La toma de decisiones en la organización objeto de estudio es en el caso de los temas operativos o que conciernen con las áreas de instalación y atención al cliente, call center, proveedores, almacén, son tomadas directamente por el ápice estratégico quienes en muchas ocasiones no cuentan con toda la información y el tiempo, por lo que muchas de las decisiones importantes y la capacidad de respuesta se retrasan considerablemente al estar totalmente centralizadas en dos personas, la mayoría de las decisiones. En áreas como contabilidad, proyectos, comercial, ingenierías, las cosas funcionan de manera diferente, son puestos en las que el ápice estratégico considera están capacitados y aptos para tomar decisiones, porque en estas áreas a pesar de que los empleados no se encuentran físicamente en las oficina d la organización, pueden decidir al considerarlos expertos y aptos, un diferencia clara de los tipos de administración que ponen en práctica en la misma organización y cuyo objetivo debiera ser el mismo para todos, al ser el ápice el que cuenta con esta información les otorga mayor información a los que considera aptos y capaces (palabras del ápice).

PRIMERAS REVELACIONES DE LA INVESTIGACION

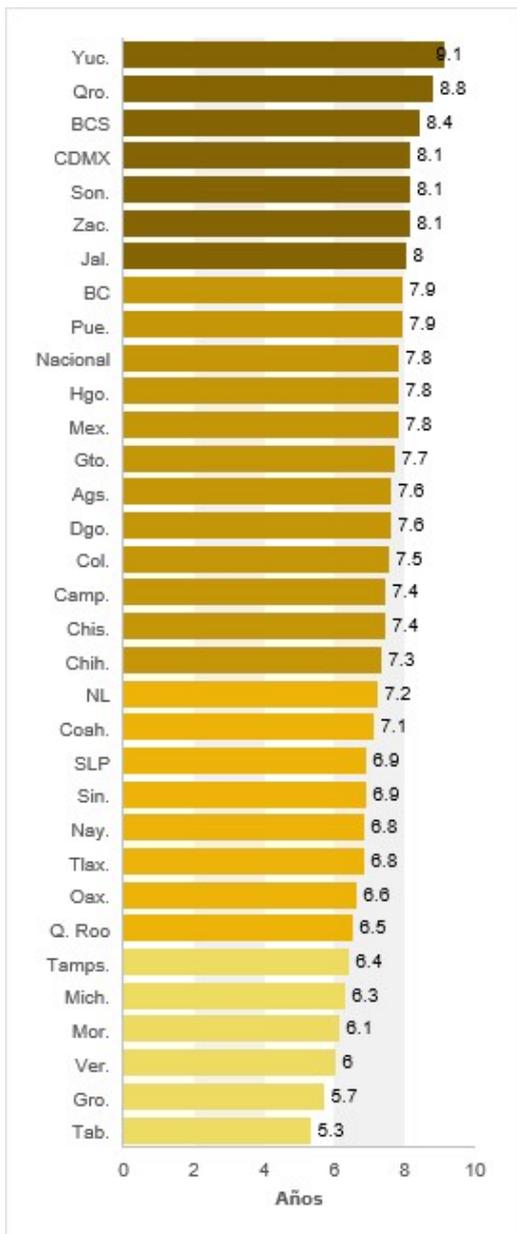
En el ser del diseño actual de la organización Web es muy particular ya que tiene una estructura por un lado burocrática, principalmente en el aspecto Operativo y adhocracia en áreas más profesionalizantes, lo que nos hace pensar de una hibridación como lo indica “**Estructura híbrida** que combina las características de varios métodos diseñados para necesidades estratégicas específicas. La mayoría de las empresas combina las características de las estructuras funcional, divisional, geográfica, horizontal y de red para aprovechar las fortalezas de varias estructuras y evitar algunas de las debilidades”. (Daft, 2010). Y en el caso de la empresa Web debido a que es una organización pequeña pero global que tiene contacto con clientes y proveedores de otras partes del mundo, es necesario la flexibilidad que podemos identificar en las organizaciones posmodernas como lo indica (Heydebrand, 1992) (...) formas organizacionales pos burocráticas y tecnocráticas: informalidad, universalismo, débil clasificación y encuadre de las opciones, acoplamientos flojos, interdependencia e interrelaciones, así como la propagación de una cultura corporativa para confrontar las tendencias centrífugas y destructivas de la flexibilidad estructural.

Lo más revelador e interesante es poder estar conscientes que no existen tipos ideales ni puros, que “Tal vez persistan formas más antiguas que coexistan con otras nuevas” (Heydebrand, 1992), y es justamente de esta forma es que podemos establecer que esta organización se encuentra en esta dinámica de hibridación, en donde su objeto es principalmente los servicios y la información, su división del trabajo es informal y flexible en una parte importante de la organización, y descentralizada funcionalmente y participa, aunque contrasta con la otra parte de la organización que es burocrática, centralizada, estructura rígida.

Es importante mencionar como el ápice estratégico actualmente está concentrado en toma de decisiones de muchos elementos dentro de la organización lo que ha traído problemas y retrasos desde el punto de vista de los integrantes de la misma organización, es interesante e importante poder identificar porque hay una separación tan grande entre las formas de división del trabajo, la coordinación, la estructura, la toma de decisiones de la parte operativa de la organización y la parte considerada profesionalizada.

Realizar un diseño organizacional es una tarea compleja que implica abstracción a diferentes niveles y un constante ir y venir entre la teoría y la práctica para procurar un mejor entendimiento de la realidad organizacional en específico.

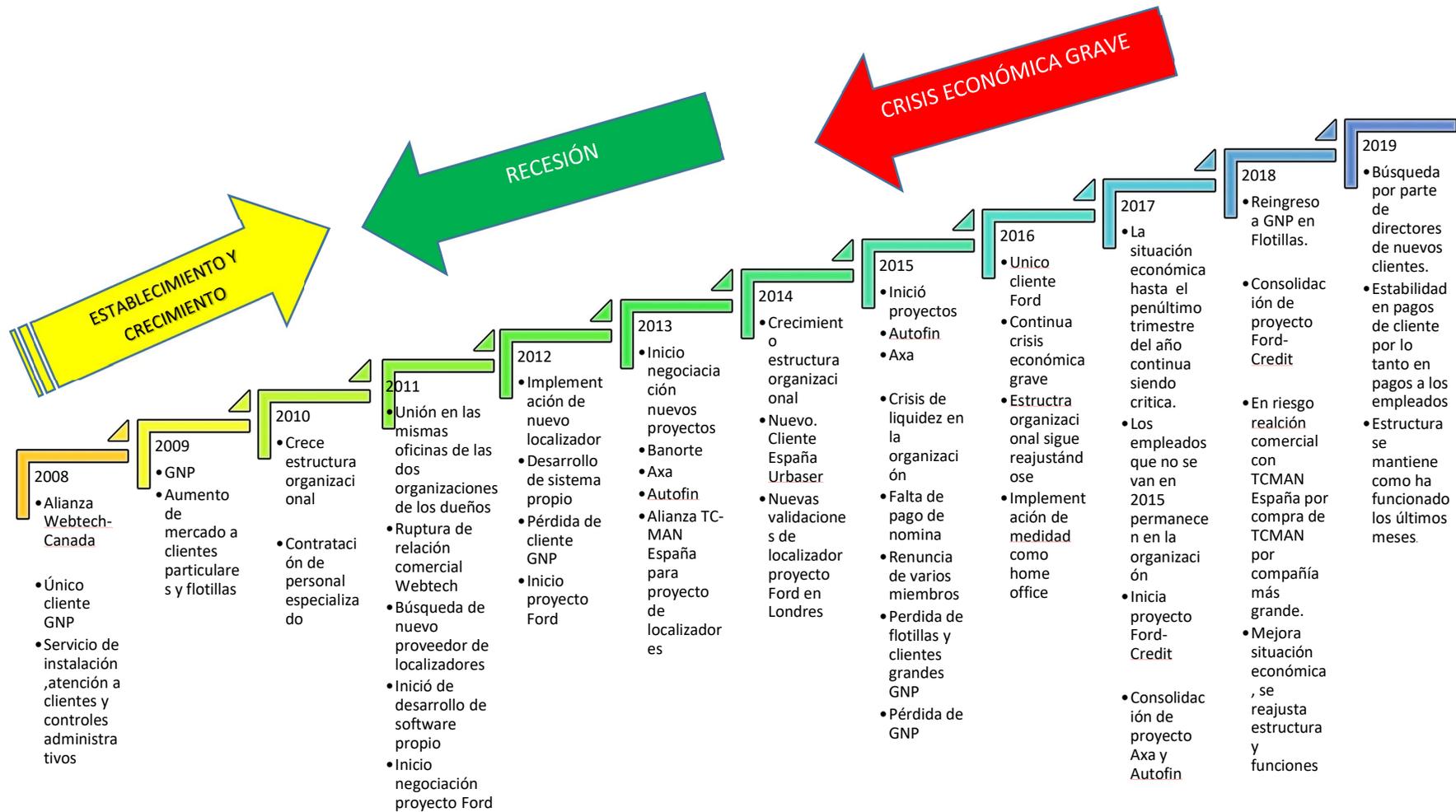
Por lo anteriormente dicho la organización se vuelve un objeto de estudio cada vez más interesante de analizar, ya que de acuerdo con INEGI el promedio de vida de una pequeña organización en México es de 7.4 años, en este caso son más de 10 años en funcionamiento, trabajando bajo una dinámica global y en constante cambio.



Fuente: INEGI 2014

La organización ha pasado por varias rupturas y continuidades a lo largo de su historia que de manera más grafica se representa de la siguiente manera, y mostrando en cada una de estas etapas características muy específica.

LÍNEA DEL TIEMPO HISTORIA



Una vez identificada la estructura organizacional, así como la historia de la organización y las rupturas y continuidades por las que han pasado, se llevó a cabo el acercamiento a los actores organizacionales que se consideraron representativos dentro de la misma, en el siguiente cuadro explicaré los motivos.

	CRITERIOS DE SELECCIÓN					
	PUESTO		ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN	RELEVANCIA DEL PUESTO EN LA OPERACIÓN	DIVERSIDAD DE TAREAS	CONTACTO CON OTRAS ÁREAS
INFORMANTE A	EX.DIRECTOR OPERACIÓN CONTROL	DE Y	10 AÑOS 2008-2018	Encargado de la organización desde la creación del proyecto, formulación de estructura organizacional, manuales, organigramas, descripciones de puestos, toda la concepción de la organización y el funcionamiento de la misma hasta 2018 fue su responsabilidad	El puesto de habilidades directivas, de organización de control que conlleven al correcto funcionamiento de la organización. Juntas con directivos de organizaciones nacionales e internacionales, conocimientos técnicos	Todas las áreas dependían directamente de este puesto.

					avanzados para entender el funcionamiento del producto. Capacidad de liderazgo para guiar el funcionamiento completo de la organización.	
INFORMANTE B	EJECUTIVO DE CUENTA	8 AÑOS DE 2011 - ACTUALMENTE	El puesto estaba enfocado a llevar solo una cuenta y la atención a clientes, desde el inicio del proyecto fue responsable operativa de la cuenta, posterior a la crisis de 2015 en puesto clave de	El puesto requiere contacto con todas las áreas de la organización ya que es el contacto directo con el cliente - organización	Sus tareas estan delimitadas por: Clientes ,Área de Ingeniería, Software	

			atención a clientes específicamente de Cuenta Ford se convirtió en persona clave y de contacto directo con Ford, no sólo operativamente		
INFORMANTE C	SUPERVISOR DE INSTALACIONES	11 AÑOS 2008- ACTUALMENTE	Conoce la parte operativa (área de instalación), inició en la organización como instalador y escaló a supervisor. Desde finales de 2017 que se fue el director de operaciones se convirtió en la	Es la cara de la empresa hablando de la parte técnica frente al cliente final y el corporativo	Atención a clientes Call center Ingeniería Software Área comercial

			única persona con la información completa del área operativa- instalación, FORD y GNP		
INFORMANTE D	INGENIERO DE SOFTWARE	9 AÑOS	Es quien atiende a área operativa para hacer modificaciones que requiere el cliente en el sistema, es el canal de comunicación entre software y atención a clientes y clientes	Escuchar a atención a clientes para resolver problemas de portal de cliente externo	Atención a clientes Call Center Comercial Ingenieria Directivos

INFORMANTE E	INSTALADOR	10 AÑOS	Es quien hace el trabajo, quien instala el producto y muchas veces el único rostro de la organización frente al cliente	Recibe ruta de trabajo diaria, cumple tiempos y la instalación de acuerdo a procesos	Atención a clientes Call center Ingeniería de Hardware
INFORMANTE F	OPERADOR DE CALL CENTER	10 AÑOS	Es el primer contacto con el cliente ya sea para instalar , antes de que sea un cliente, o bien s ya es cliente y requiere algún servicio o tiene alguna duda o queja	Atiende llamadas telefónicas de clientes y canaliza a las áreas que corresponda, así como mantener al cliente informado y dar respuesta.	Atención a clientes Área comercial Ingeniería Software Instalación

<p>INFORMANTE</p> <p>G</p>	<p>ENCARGADO DE ALMACEN</p>	<p>10 AÑOS</p>	<p>Ha estado en casi todas las áreas de la organización sin tener claro el cómo llegó a esta última. Es el encargado de abastecer todo el material y herramientas que garanticen la operación al área de instalación. Así como el reporte de sims y el aprovisionamiento de equipos.</p>	<p>Recibe planeación de área de atención a clientes. Requerimientos de área de instalación, Ingeniería y dirección sobre controles administrativos de los materiales y almacén en general.</p>	<p>Dirección Ingeniería Atención a clientes Instalación</p>
--	-----------------------------	----------------	--	--	---

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Por medio del siguiente cuadro y el análisis de las variables identificadas en las organizaciones modernas y posmodernas, podemos hacer un análisis de sus características, en el que podemos darnos cuenta que en la organización objeto de estudio conviven características simultáneamente de premodernidad, modernidad y posmodernidad, pero básicamente en los últimos 3 a dos años ha estado inmersa en una dinámica entre la premodernidad y la posmodernidad, en donde el dueño siempre tiene la última palabra y es el ser omnipresente que todo sabe y puede resolverlo, pero también cuenta con personal muy capacitado y especializado que le garantiza continuar funcionando, personas que hacen home office desde hace varios años, que tienen un salario muy por arriba del otro 50% de la organización que tienen un horario de empleo, que sólo atiende a clientes nacionales, que ganan salarios menores o como el mercado.

	INFORMANTE A	INFORMANTE B	INFORMANTE C	INFORMANTE D	INFORMANTE E	INFORMANTE F	INFORMANTE G
Límites con el contexto	<p>Si, definitivamente lo que sucede en el entorno es primordial para una empresa de este tipo, porque al final la existencia misma de esta empresa es la modificación del contexto social, económico, en donde ofrecemos un servicio que aporta mayor seguridad y certidumbre para quien lo adquiere, y que las condiciones de seguridad en nuestro país son muy extremas, definitivamente el contexto económico, político y social impacta fuertemente a la organización y su forma de hacer las cosas.</p>	<p>"No tiene mucho impacto el contexto en la organización, la organización responde a intereses más que nada personales de los dueños"</p>	<p>Pues yo considero que si pues si se roban más coches el producto supongo suben sus ventas</p>	<p>Consideró que si, pero no sé qué tanto los dueños lo tomen en cuenta para tomar decisiones, pareciera muchas veces que no tiene ningún impacto en sus decisiones, no lo sé.</p>	<p>Mi trabajo lo deciden otras áreas, yo supongo que por que depende de los clientes</p>	<p>Pues si, por que como han subido los robos, nos presionan más para recuperar los coches en menor tiempo.</p>	<p>Por el momento no tiene impacto</p>
Estructura	<p>Trate desde un inicio de establecer todos los lineamientos de funcionamiento, quizá no al 100% pero todos sabían cuál era su trabajo, a quien se lo reportaban y cómo se hacía, los procesos y procedimientos se trabajaban en mejorarlos, pero si los había.</p>	<p>Si anteriormente como había una estructura se tenían los procesos establecidos y se iban viendo los requerimientos tanto de la empresa como del cliente, ahora ya los requerimientos de la empresa pasaron a ser nulos y todo es reactivo a lo que el cliente te pida.</p>	<p>Pues se quedó un poco del anterior, me parece que hace unos 4 o 5 años si se tenían mejor delimitadas la autoridad y funciones de todos.</p>	<p>Pues no mucho, en realidad la organización es pequeña y son "áreas" por llamarlo así de 1 o 2 personas.</p>	<p>Antes si había más áreas y más personas, había jefes y supervisores y el director que nos preguntaba de todo y siempre estaba al pendiente, ahora como ya quedamos pocos, sólo es una persona.</p>	<p>Creo que si, bueno algunas áreas, antes todo era mejor, de unos años a la fecha todo se fue perdiendo. Cada quién hace lo que cree que está bien por decirlo de alguna forma</p>	<p>No hay una estructura, antes si, ahora no hay nada</p>

	INFORMANTE A	INFORMANTE B	INFORMANTE C	INFORMANTE D	INFORMANTE E	INFORMANTE F	INFORMANTE G
Relaciones, énfasis en la	Se enfatizaba lo importante de respetar las jerarquías y el orden establecido, para evitar inconvenientes en el proceso	Autogestión: Por eso decía yo que era un 50, 50, porque por ejemplo, podemos tener una estructura y respetarla, pero también la otra parte ya depende totalmente de ti, entonces al momento que tienes tú un ente que se haga cargo del otro 50% de la estructura, ya no empiezan los roces de los demás departamentos por qué una cosa es que seas auto gestionable y otra cosa es que hagas lo que tú quieras, entonces hay una delgada línea en que cada uno, por ejemplo yo de mi punto de vista puedo decir que es autogestión, pero desde el punto de vista de los demás es tú haces lo que quieres y todos se están manejando bajo ese mismo esquema, por eso es que cada uno empieza a negociar sus condiciones laborales de acuerdo a su responsabilidades y su auto gestión, y al momento de no tener una persona, un ente que sí sea el responsable de horarios, de servicios, de atención, de todo eso.	Lo que buscan es que instales bien y rápido y que no tengan quejas, se busca que se haga más para que ellos ganen más	El trabajo está centrado en la autonomía y autogestión es que sólo tengas actividades y fechas de entrega, que nadie está tras de ti.	En la realización del trabajo, solamente	Evitar quejas del cliente para evitar sanciones	Resolver los problemas con las menores consecuencias y conseguir un muy buen precio de los proveedores
Estilo de conducción	Las cosas se hacían conforme se planeaban y se respondían las inquietudes y necesidades de los clientes corporativos y clientes finales.	Antes, en la estructura anterior teníamos un director y una directriz, ahora mucho es lo que deciden los dueños, o como tú puedas sacar el problema	Se hace lo que las de la oficina dicen por que sino te acusan con el dueño	El director parece que te da mucha libertad, pero al final si él decide que algo se cambia eso se hace	Pues se hace lo que dice mi jefe y los dueños	Se sigue lo que dicen los jefes de área y los dueños principalmente	Las cosas se hacen como cada uno lo decide sin olvidar las directrices que ya se tienen del dueño, en mi caso, el producto que este más barato
Lugar de trabajo	El personal, exceptuando los de sistemas que se sientan intocables por el apoyo del director, todos debían asistir a la oficina, ahí estaban los problemas	Digamos que el 50% de los empleados están en su casa haciendo home office y el otro 50% en la oficina, principalmente los ingenieros son los que trabajan desde casa	La mayoría del tiempo estoy fuera de la oficina revisando lo que hacen los técnicos	Mi trabajo es 80% remoto (home office), 20% oficina y visita a clientes	Normalmente andamos en agencias o con clientes, no vamos mucho a la oficina, nos da tiempo	Vengo a la oficina siempre	Pues no todos venimos a la oficina, los de sistemas, ingeniería, y comercial vienen muy de vez en cuando a la oficina ellos hacen home office

	INFORMANTE A	INFORMANTE B	INFORMANTE C	INFORMANTE D	INFORMANTE E	INFORMANTE F	INFORMANTE G
Tiempo de trabajo	La jornada de trabajo estaba delimitada de L a V de 9 a 6pm, desafortunadamente para algunos nuestra carga de trabajo exigía estar más tiempo en la organización	Pues el horario normal de 8 horas diarias de lunes a viernes, rara vez me salgo de ese horario, pero si se necesita, sin problema	mi horario oficial es de 9 a 6 de lunes a viernes y el sábado hasta las 2 pero es variable, si hay instalaciones en fin de semana, hay que estar al pendiente o acudir a alguna parte del interior de la Republica	De Lunes a viernes de 9 a 6, pero como atiende clientes en espaa, si se requiere por la diferencia de horario atender de madrugada, se hace	trabajo de Lunes a Viernes de 9 a 6 y sábado de 9 a 2, pero si hay algun viaje, trabajamos todos los días y ya después se puede tener un descanso, pero no te pagan los días festivos domingos que trabajas	Trabajo de Lunes a domingo, un día de descanso entre semana y se rolan los turnos, una semana puedo estar en la tarde y otra en la noche o en la mañana	De Lunes a viernes de 9 a 6 en casos raros tengo que venir en fin de semana aunque eso no implica que no tenga que atender si sale algun pendiente en fin de semana
Toma de decisiones	Las decisiones las tomaban los responsables de cada área, sólo en caso que saliera de su conocimiento se me notificaba o solicitaba apoyo.	Tengo libertad de tomar las decisiones que considere, siempre y cuando sean de mi área	Si, de mi área yo soy responsable de decir que se hace y cómo.	Puedo tomar decisiones que tienen que ver con mis funciones en el momento que estoy con el cliente, pero es el Dr.Técnico quien decide más	Mi jefe y atención a cliente son quienes deciden todo, nosotros solo instalamos	Las decisiones las toma mi supervisor normalmente si es algo más grave puede ser el área de soporte o los dueños	Cada quien toma decisiones de su área, en caso de que sea algo que implique riesgo o problemas los directores deciden
Planeamiento	Las cosas se planeaban lo más posible, evidentemente existen contingencias a las que había que responder, pero se buscaba preveer lo más posible	La mayoría del tiempo es responder a las necesidades del cliente	La planeación la hacen las que estan en la oficina, solo indico quien asistirá a lo que ellas planean	De manera personal trato de planear por que luego con las cargas de trabajo, se complica el día sino planeas tus tiempos	Los que planean todo son las de atención a cliente a nosotros nos dan las rutas y pues sólo hay que cumplirlas	Se planea aunque no siempre nuestro día de trabajo, sólo nos dicen los pendientes y lo tenemos que hacer	Cada quien planea su trabajo no hay quien te diga como, antes que habiamos más personas y supervisores si se hacia, ahora solo tu sabes, siempre y cuando saques el trabajo
Propósitos	Los propósitos estaban delimitados, se tenían reuniones cada semana los días lunes para definir pendientes y cursos de acción a los retos de la semana	Pues sabemos que el proposito es que no se quejen y que no llegue la queja hasta los dueños.	El proposito es que el cliente no se queje haciendo bien el trabajo	se trata de que todo sea con antelación, pero tambien es cierto que si un cliente llama para solicitar algo que mejore su servicio, se hace	Hacer la instalación bien para que no se queje el cliente de nada	Mi supervisor indica cuales serán los objetivos de esta semana, si llamadas de bienvenida, install check o robos	Sólo cada quien tienen claro sus pendientes y sabe como planea resolverlos

	INFORMANTE A	INFORMANTE B	INFORMANTE C	INFORMANTE D	INFORMANTE E	INFORMANTE F	INFORMANTE G
Resolución de conflictos	La resolución de conflictos estaba más enfocado a negociar lo mas posible, había situaciones en donde era necesario hacer valer la autoridad que conllevan en si mismos algunos puestos, pero basicamente era la negociación la forma de actuar	Si surge algun conflicto, es el dueño el que tiene la ultima palabra	Para resolver problemas en la oficina, al final siempre se hace lo que dicen los dueños, y cuand hay problemas con un cliente, es lo más posible lo que diga el cliente para evitar sanciones	Al no estar en la oficina se reduce mucho el tema de los conflictos, pero si hay discrepancias , el dir.Tecnico determina hacia donde nos movemos	Si hay algun problema con la instalación llaman a la oficina y ellos asignan a quien lo va arevisar y deciden que hacen con el cliente	La resolución de conflictos siempre se logra cuando un jefe decide que se hace y asi entre las areas no estan discutiendo	Se dice lo que se piensa en los conflictos pero al final los directores deciden
Control	Si tenia mecanismos de control para cada puesto, ya fueran metricas, reportes, la forma de verificar el adecuado hacer de sus actividades, era a través de la bservación y de los reportes diarios, semanales y mensuales que se debian entregar.	Por medio de los directores, todo se les notifica y ellos te dicen como controlar o que decir	Pues ya sabes lo que te toca, ya tienes el calendario, sino lo haces sabes que el dueño te dirá que hacer	Al final internamente sabes lo que tienes que hacer y te comprometes, te hacen creer que es la respuesta a la confianza que tienen en ti.	Tenemos que reportar a que hora llegamos y si hubo algun problema en la cita con el cliente, si nos equivocamos y dañamos algún coche hay que pagar mínimo la mitad de la reparación	Hay checador de entrada y salida, así com camarás de vigilancia para que n te quedes dormido si te toca en la noche no saques información de la empresa	El control es de parte del dueño que te envia correos preguntando sobre los pendientes y las fechas en la que lo resolveras, y el checador de horario de entrada y salida
Valores	Aunque nunca se tuvo un cuadro con los valores escritos y colgados en la pared, trataba de hacer conscientes a los empleados, que el respeto, tolerancia, confianza y responsabilidad eran valores primordiales para estar en la organización.	Pues no, se busca liquidez	Les interesa mucho que seas responsable y estes comprometido con la empresa.	Pues buscan el compromiso y la responsabilidad en ti para que cumplas con todo lo que solicitan	No, ninguno, solo hacer bien el trabajo	Pues en realidad no, muchos tenemos lealtad hacia los dueños, en especial a uno que es quien nos apoya más	No, en realidad ninguno, solo confian en nosotros

	INFORMANTE A	INFORMANTE B	INFORMANTE C	INFORMANTE D	INFORMANTE E	INFORMANTE F	INFORMANTE G
Ofrecimiento	Había mucha seguridad en el empleo, es una organización que difícilmente despide a alguien, se busca que mejore su rendimiento, al menos ra lo que yo buscaba	Inseguridad y pérdida de lo ya instituido, ya que cada quien negocia sus condiciones y sus formas de trabajo, sus salario y horarios	Te llegan a ofrecer bonos, cuando la situación de la empresa este mejor	Pues te ofrecen bonos y libertad, que es o que me ha convencido de estar aquí, aunque cuando hay problemas economicos y no pagan en tiempo, ya no resulta tan conveniente.	En la empresa nunca he visto que corran a nadie, el problema es que luego no pagan a tiempo y hay que esperar unos días	Yo me he quedado en la organización por que me ofrecen la estabilidad que difícilmente en otro trabajo tendría por mi edad.	No hay mucha seguridad, sabes que te van a agar tu sueldo per no siempre puedes estar seguro que será en la quincena, puede pasar algo y se retrasan
Organización del trabajo	La organización del trabajo lo hacian los mandos medios en concordancia con los directivos, en específico conmigo, y ellos eran los que entregaban prgramas de trabajo para cada uno de los integrantes del equipo, así como fechas de resultados	Cada quien organiza su trabajo como mejor le conviene, tenemos que ser autogestionables	A mi área nos da nuestro calendario atención a clientes, yo organizo a mi personal	Eres autogestionable de tu tiempo, solo hay que entregar el trabajo en el tiempo solicitado, eso esta muy bien	A nosotros nos dan nuestro trabajo las chicas de la oficina y mi jefe	Las personas de atención a clientes e hacen cargo de coordinar todo	Cada quien se hace responsable de la parte que le toca y como s organiza
Relación individuo-organización	La relación con los directores iba más allá de lo laboral, se buscaba tener un lugar de confianza con quien compartir gran parte del día, sin olvidar cual era el objetivo de el puesto	La relación de los directores es más cercana con algunos que con otros y eso ayuda a que negocies mejor tus condiciones de trabajo	La relación con todos es cercana, pero con los dueños tengo mas relación yo que mi personal, ellos casi nunca tienen contacto con los de la oficina, excepto call center y atención a clientes	Se ha vuelto una relación un tanto difícil, por que cuando no pagan la quincena , pues uno no se siente motivado para trabajar y si te pagan la mitad estas disponible solo algunas veces por que hay que buscar de que otro modo se obtienen ingresos	Me llevo bien con los de la empresa, cada quien ya sabe lo que tiene que hacer. Muchos ya tenemos muchos años trabajando aquí	Hay una buena relación, los directores estan más seguidos aquí y nos preguntan del trabajo y podemos acercarnos a hablar con ellos	Personalmente teng una relación directa con los dueños y mis compañeros, tenemos la confianza de acercarnos a ellos para cualquier tema

Elaboración Propia.-Basado en el análisis de entrevistas y observación participante.

Una forma híbrida de organización se constituye como una organización en constante cambio al menos en algunos elementos, no se mantienen en esa constante, sobreviven de esta forma en etapas delimitadas.

Como lo indica Battilana Las formas "arquetípicas" estaban bien establecidas (Greenwood & Hinings, 1993), proporcionando así modelos para cómo manejar posibles conflictos entre lógicas. En contraste, los nuevos tipos de organizaciones híbridas no pueden confiar en cualquier modelo "listo para usar". (Battilana & Dorado, 2010, pág. 1)

Es decir no pueden estar presentes elementos o características en igualdad, premodernidad, modernidad y postmodernidad, sino que en algunos aspectos o situaciones predominará la premodernidad, modernidad o posmodernidad.

Es decir como lo indica (Selznick, 1949) citado por (Battilana & Dorado, 2010) "entre las lógicas puede disminuir a medida que una lógica gana dominio sobre otros. Esta evidencia sugiere que los nuevos tipos de organizaciones híbridas son altamente inestable y poco probable que retenga su naturaleza híbrida.

Aunado a esta tendencia a la inestabilidad, el factor fundamental dentro de las organizaciones híbridas son los actores organizacionales, actores que puedan manejar la tensión pero a su vez cuenten con arquetipo de la organización moderna, como la importancia de la burocracia dentro de las organizaciones pero a su vez el manejo de la inestabilidad dentro de la organización, en todos los aspectos.

El análisis de los datos obtenidos durante la investigación nos arroja que en la organización objeto de estudio encontramos actores organizacionales con la característica del manejo de la inestabilidad bien, en donde la asimilan como algo natural y común dentro de la organización.

Al analizar lo indicado por el Ex director de Operaciones y fundador de la organización podemos identificar que en sus inicios estaba cargada hacia la modernidad, en donde se buscaba poner en práctica el discurso managerial de la empresa, en donde la búsqueda de la ganancia y el adecuado establecimiento de

la estructura organizacional, las reglas, políticas y procedimientos eran fundamentales.

“Durante el tiempo que yo estuve en la organización realmente me enfoque en establecer toda la estructura y lineamientos que permitieran el adecuado funcionamiento de la organización, realizamos manuales, políticas, reglas que permitieron con el paso del tiempo que la organización avanzará en la organización de la misma, que realmente hubiera una estructura que soportará la operación. Como director era el responsable de que todas las áreas contaran con los elementos que les permitiera el adecuado desarrollo y funcionamiento de las mismas y así lo hacía.” (Informante A).

“Pues se quedó un poco del anterior, me parece que hace unos 4 o 5 años si se tenían mejor delimitadas la autoridad y funciones de todos.” (Informante C).

“(…) antes todo era mejor, de unos años a la fecha todo se fue perdiendo. Cada quién hace lo que cree que está bien por decirlo de alguna forma”. (Informante F)

De acuerdo a lo indicado por los informantes el desarrollo de la organización ha pasado por “picos y valles”, por “ajustes”, “crisis” en donde ha quedado evidenciado las distintas formas organizacionales que están y han estado presentes a lo largo de su historia

“Si anteriormente como había una estructura se tenían los procesos establecidos y se iban viendo los requerimientos tanto de la empresa como del cliente, ahorita ya los requerimientos de la empresa pasaron a ser nulos y todo es reactivo a lo que el cliente te pida.” (Informante B)

“Trate desde un inició de establecer todos los lineamientos de funcionamiento, quizá no al 100% pero todos sabían cuál era su trabajo, a quien se lo reportaban y cómo se hacía, los procesos y procedimientos se trabajaba en mejorarlos, pero si los había”. (Informante A).

En estos procesos de ajustes es en las etapas en donde ha quedado evidenciado las diferentes formas de organización que se han puesto en práctica en la organización a lo largo de la historia, así como las características o elementos que permanecen aunque algunos resalten.

Como es el caso de la estructura, la toma de decisiones dentro de la organización. En el caso de la toma de decisiones en donde en su etapa de moderna, eran los mandos medios y altos quienes las tomaban, en este último año en donde podemos identificar características de postmodernidad pero a su vez de pre modernidad, en donde los dueños directores se convirtieron en los tomadores de decisiones por excelencia.

“Las decisiones las tomaban los responsables de cada área, sólo en caso que saliera de su conocimiento se me notificaba o solicitaba apoyo.” (Informante A)

“Tengo libertad de tomar las decisiones que considere, siempre y cuando sean de mi área” (Informante B)

“Si, de mi área yo soy responsable de decir que se hace y cómo”. (Informante C)

Puedo tomar decisiones que tienen que ver con mis funciones en el momento que estoy con el cliente, pero es el Dir. Técnico quien decide más.(Informante D)

El tema de las jornadas de trabajo, así como el lugar de trabajo dan elementos más para el análisis de las particularidades de la organización y los actores organizacionales, es una organización en donde los empleados operativos tienen un horario establecido y su lugar de trabajo son las oficinas de la organización, pero también tienen empleados u actores organizacionales cuyo perfil está más enfocado a empleados del conocimiento, en donde el uso de la tecnología es una parte fundamental de su desempeño dentro de la organización, cuyo perfil es completamente diferente a los operativos, no tienen un horario de trabajo establecido, no tienen que asistir a las oficinas de la organización, son completamente auto gestionables, solo deben tener claras fechas de entrega.

“Digamos que el 50% de los empleados están en su casa haciendo home office y el otro 50% en la oficina, principalmente los ingenieros son los que trabajan desde casa” (Informante B)

“Mi trabajo es 80 % remoto (home office) , 20% oficina y visita a clientes” (Informante D).

“Pues no todos venimos a la oficina, los de sistemas, Ingeniería, y comercial vienen muy de vez en cuando a la oficina ellos hacen home office” (Informante G).

En cuanto a la jornada de trabajo todos en la organización refieren tener un horario de oficina de Lunes a viernes de 9am a 6 pm pero conscientes de que en caso de ser necesario deberán estar disponibles y en el caso de las personas de software e Ingeniería tienen contacto con socios y clientes de España por lo que la diferencia de horario modifica su jornada laboral al tener que estar disponible en caso necesario en la madrugada.

“La jornada de trabajo estaba delimitada de L a V de 9 a 6pm, desafortunadamente para algunos nuestra carga de trabajo exigía estar más tiempo en la organización” (Informante A).

De Lunes a viernes de 9 a 6, pero como atendiendo clientes en España, si se requiere por la diferencia de horario atender de madrugada, se hace. (Informante D)

“Trabajo de Lunes a Viernes de 9 a 6 y sábado de 9 a 2, pero si hay algún viaje, trabajamos todos los días y ya después se puede darte un descanso, pero no te pagan los días festivos domingos que trabajas” (Informante E)

“Trabajo de Lunes a domingo, un día de descanso entre semana y se rotan los turnos, una semana puedo estar en la tarde y otra en la noche o en la mañana” (Informante F).

CONCLUSIONES

Convencidos de la relevancia del estudio de las particularidades organizacionales, es decir el estudio de caso como una herramienta de análisis profunda, completa y compleja de sus elementos es que estamos convencidos de que fue la forma idónea para el análisis y acercamiento de las particularidades.

En el caso de Web-Prol el análisis completo de las entrevistas realizadas, así como de las obtenidas a través de la observación participante en la organización nos permitió identificar la forma organizacional de hibridación tan particular que la distingue en donde en los diferentes procesos de cambio, crecimiento, recesión y crisis, están acompañados por una forma organizacional predominante en donde la premodernidad en época de crisis se evidenció al no tener una estructura delimitada y no contar con todo el personal necesario, al final los dueños directores se convirtieron en los tomadores de decisiones por excelencia, así sea del aspecto más pequeño en la organización están enterados y deciden como se mueven las cosas, en donde las relaciones de afiliación, compadrazgo se ven reflejadas en la asignación de actividades y autoridad dentro de la organización, pero a su vez cuenta con actores organizacionales sumamente especializados y capacitados, ellos sí son aptos para la toma de decisiones, de hecho de ellos emanan varias, ellos pueden manejar su tiempo, tienen un salario más elevado que el que más gana del personal operativo

Dando respuesta a nuestras preguntas de investigación que dieron pie al desarrollo del presente trabajo, la estructuración de estas formas organizacionales híbridas tienen como base la diversidad, pero también la identidad que la organización y los actores organizacionales tienen en su conjunto que la hacen a su vez tan específica dentro de las realidades organizacionales.

Los rasgos de esta forma de organización que permiten que los actores organizacionales permanezcan en la organización, de acuerdo con lo expresado y observado durante el desarrollo de la presente investigación, tiene que ver con

características como la flexibilidad en el manejo de sus actividades y la libertad para la toma de decisiones y manejo de sus tiempos, no hay varios niveles jerárquicos que hay que pasar para poder llegar a una solución.

“Tengo libertad de tomar las decisiones que considere, siempre y cuando sean de mi área” (Informante B).

“Sí, de mi área yo soy responsable de decir que se hace y cómo” (Informante C)

“Puedo tomar decisiones que tienen que ver con mis funciones en el momento que estoy con el cliente, pero es el Dir. Técnico quien decide más” (Informante D)

“Cada quien toma decisiones de su área, en caso de que sea algo que implique riesgo o problemas los directores deciden” (Informante G)

En la organización del trabajo la flexibilidad de gestión es una variable que los actores organizacionales valoran y aportan mucho a la decisión del por qué permanecer en la organización.

“Cada quien organiza su trabajo como mejor le conviene, tenemos que ser auto gestionables” (Informante B)

“Eres auto gestionable de tu tiempo, solo hay que entregar el trabajo en el tiempo solicitado, eso está muy bien.” (Informante D).

“Cada quien se hace responsable de la parte que le toca y cómo se organiza” (Informante G).

Lo importante de esta investigación y el análisis de la información obtenida es rescatar y resaltar el hecho de que es una organización con una vida de más de una década, que a pesar de las rupturas y dificultades que ha tenido a lo largo de su historia ha aprovechado estas y ha logrado continuar, participa de manera activa en esta dinámica neoliberal definida por el libre mercado, y contrario a lo que pudieran decir los discursos manageriales, a pesar de no cumplir con las características de forma total de las organizaciones modernas, es una organización que produce y que funciona de alguna manera, por lo cual sus propietarios continúan apostando a la organización.

ENTREVISTAS

INFORMANTE A.- EX DIRECTOR DE OPERACIÓN Y CONTROL / FUNDADOR DE LA ORGANIZACIÓN

1.- ¿Qué edad tienes?

46

2.- ¿Qué nivel de estudios tienes?

Maestría

3.- ¿En cuántas organizaciones has laborado?

Antes de estar en la organización había laborado en 1

4.- ¿En promedio, cuánto tiempo laboraste en las organizaciones anteriores?

2 años

5.- ¿Cuáles fueron los motivos de tu salida de las organizaciones anteriores?

Desarrollo Profesional

6.- ¿Cuántos años llevas laborando en la organización Web?

18 años

7.- ¿Cuál fue el motivo de salida de la organización?

La pregunta del millón, después de muchos años de haberme dedicado a la empresa y darme cuenta que no era recíproco. Yo era de confianza, más allá de ser un trabajador, la relación que tenía con Juan y Gustavo era más allá de una relación meramente laboral, conocía a sus esposas e hijos, visitaba su casa, era invitado a reuniones familiares, Juan y yo vivíamos casi en la misma colonia, realmente era una relación que consideré era diferente y de confianza, al menos de esa forma lo veía antes.

He de decirte que me fui porque me di cuenta que esa confianza y apoyo que se me brindó desde que me hice cargo del proyecto se me fue retirando y de manera muy sutil sacándome del proyecto, yo fundé este nicho de mercado de la organización ellos dieron la idea y me hicieron responsable de ese desarrollo, lo que el día de hoy es Web, fue como un hijo para mí, ya que yo me encargué de crear todo, no teníamos nada más que una idea, y de ahí partí.

Bueno, después de venir de nada y formar una organización que era productiva que estaba en crecimiento, con el paso del tiempo se fueron interesando más en Web, porque los dueños tenían otra organización que era más redituable económicamente hablando, cuando hubo problemas con la otra organización voltearon a ver a Web y fue cuando iniciaron los inconvenientes, ahora estando fuera me doy cuenta que poco a poco de manera sutil me fueron haciendo un lado en las decisiones, en ese momento no me daba cuenta por la relación que creí tener con ellos.

Desde el momento en que ellos (los directores) comenzaron a voltear a ver a la organización e inmiscuirse más empezaron a ser más evidentes los picos y valles en los que les gusta vivir, pero sobre todo en el caos en el que creen que saben funcionar, les gusta el caos y lo promueven porque así ellos creen que son los que solucionan las cosas.

Desde que la empresa empezó a tener problemas económicos, aprovecharon el que yo sintiera que era una persona de confianza por lo que me dejaron de pagar y así por mucho tiempo, donde al final cuando se hizo una bola de nieve bastante grande, y al hablar con ellos de esto, se me hacían promesas de mejores condiciones de mejor salario, cosas que al final del día yo no solicitaba, que ellos ofrecían pero no cumplían, me empecé a sentir no de confianza sin que abusaban de mi confianza y de todo lo que había dado por la empresa. Al final cuando mi esposa recibe una oferta de trabajo que implicaba mudarnos de país fue que se los planteé y no tuve su apoyo, motivo por el cual decidí dejar la empresa.

8.-¿Cómo es qué llegas a la organización?

Conocí a Juan desde hace casi 25 años, y había regresado a México de haber estudiado en EU mi carrera, por conocidos yo inicio a trabajar con ellos en su empresa que se dedica a la logística y el desarrollo de software, ingreso como consultor, se me otorgan proyectos tanto en México como en otros países de Latinoamérica, Panamá, Guatemala, Costa Rica, la realidad es que en una constante de crisis económicas en las que se han visto envueltas la idea de Web, nace la idea en una crisis que inicia en el 2002 se pierden clientes importantes en México, las cosas se complican y de 2002 al 2005 se pierden las oficinas por que no se pueden pagar, ahí empezamos a trabajar en la casa de ambos dueños y del contador que nos prestan un espacio, es ahí donde con estos inconvenientes se empieza a revisar el poder tener otros nichos de mercado para evitar volverse a encontrar en esta situación por lo que a 3 de las personas con mayor antigüedad y confianza nos asignan una idea a cada quien y el analizar y buscar poner en marcha esos negocios, el primer proyecto que se lo dieron a Cesar estaba enfocado a la venta de tableros electrónicos, que finalmente prosperó el 2do asignado a Hugo enfocado a el desarrollo de la alianza con una empresa Española para la venta de GIM (software de mantenimiento) y finalmente el 3ro GPS con una empresa Canadiense, que me fue otorgado a mí, en donde inicialmente sólo se buscaba participar o vender el desarrollo del software, pero en la primera reunión en Canadá identifiqué que el producto tenía potencial para venderlo en nuestro país y no sólo limitarlo al tema del software, les explico el tema a los dueños y deciden asistir también en próximas reuniones en Canadá para evaluar el proyecto y hacer una alianza con la empresa Canadiense, así se hace y para 2007 se cierra la negociación para ser socios en el proyecto vendido a GNP. Desde ese momento me hago responsable de todo el proceso de creación de procedimientos, del establecimiento de la estructura, reglas, políticas y lo conducente para hacer frente a las exigencias del cliente, al principio éramos 3 personas de atención y 2 de instalación, para 2008 en marzo se crea formalmente la organización (acta constitutiva), para el último trimestre del año está en marcha la operación.

4.- ¿Por qué consideras que en la organización ha sido una constante el tema de los atrasos en pago de nómina?

Por la mala toma de decisiones, porque las prioridades no se establecen de acuerdo a lo que realmente es mejor y más necesario para la organización, sino sólo para cumplir caprichos.

5.- ¿Qué elementos consideras influyeron para que permanecieras en la organización?

La lealtad que yo sentía hacia Juan y Gustavo, así como que me gustaba mi trabajo, pero sobre todo porque sentía que ellos realmente confiaban en mí, respetaban y respaldaban mi función en la organización.

6.- ¿Cómo llegaste a la organización?

a) Bolsa de trabajo b) Internet **c) Recomendación**

7.- ¿Con qué puesto ingresaste a la organización?

Consultor

8.- La organización cuenta con estructura delimitada, puestos y áreas?

Durante el tiempo que yo estuve en la organización realmente me enfoqué en establecer toda la estructura y lineamientos que permitieran el adecuado funcionamiento de la organización, realizamos manuales, políticas, reglas que permitieron con el paso del tiempo que la organización avanzara en la organización de la misma, que realmente hubiera una estructura que soportara la operación. Como director era el responsable de que todas las áreas contaran con los elementos que les permitiera el adecuado desarrollo y funcionamiento de las mismas y así lo hacía.

9.- ¿A cuántas personas le reportabas?

A los dos dueños

10.- ¿Tienes personas a tu cargo? ¿Cuántas?

Todos los departamentos dependían de mí, tenía alrededor de 100 a 150 personas a mi cargo, pero afortunadamente contaba con el apoyo de los supervisores y encargados de cada área que eran quienes ayudaban mucho para que las cosas funcionaran.

11.- ¿Cómo les informabas a tus subordinados cuáles eran sus funciones?

Mediante reuniones que teníamos casa Lunes en donde se revisaban los temas que habían causado inconvenientes la semana anterior, si surgía algo antes de la reunión sin problema lo llamaba a mi oficina para trabajar y tomar las decisiones correspondientes.

12.- ¿Tenía establecidos mecanismos de control hacia tus subordinados? ¿Cuáles eran?

Dependía de cada área, pero en general todos tenían métricas perfectamente delimitadas, que debían ser entregadas de manera semanal y mensual, cuyo objetivo era revisar el adecuado funcionamiento, de acuerdo a los lineamientos establecidos.

13.- ¿Cómo evaluarías el trabajo de tus subordinados?

Muy bueno, en especial los encargados y supervisores de área, eran personas comprometidas, que conocían perfectamente su trabajo y a su personal, ellos revisaban los temas antes de que llegaran a mí y cuando llegaban la mayoría de las veces ya se tenía una solución.

14.- ¿Qué puesto ocupa la persona que determina cuáles son y serán tus actividades?

Podría decirse que los directores-dueños, pero la realidad es que al principio yo era el que definía mis prioridades y mi trabajo, posteriormente se fueron inmiscuyendo más en la dinámica de la organización pero no de una manera correcta, así lo considero yo, ya que se saltaban procesos, no respetaban las líneas jerárquicas y de autoridad pedían cosas o trabajos porque ellos eran los dueños, ni si quiera tenían claro quiénes eran y que hacían las personas que estaban dentro de la organización.

15.- ¿Qué criterios consideras que son los que definieron tus funciones dentro de la organización (los directivos, los clientes, otras área, etc)?

Era más los clientes, ya que mi agenda y mis funciones y el cómo se modificaban los procesos en la organización estaban muy enfocadas en satisfacer los requerimientos de los clientes, dado que los clientes eran organizaciones grandes y de renombre, se buscaba mantener al cliente lo más satisfecho posible.

16.- ¿Te gustan los cambios en tus actividades y en general en la organización?

Una organización siempre debe estar en constante cambio para poder responder a las necesidades del ambiente, pero el cambio no analizado, no estructurado y no asimilado, lo único que genera es caos, y en la empresa era lo que pasaba, el dueño cambiaba las cosas sin tener realmente claro el impacto que esa decisión implicaría para la organización, generando mucho caos y desconcierto entre los integrantes de la empresa que al final se veía reflejado en la respuesta de todos hacia los clientes.

17.- ¿Consideras que el contexto actual del país (económico, político, social) afecta o impacta en la asignación de tus funciones dentro de la organización?

Si, definitivamente lo que sucede en el entorno es primordial para una empresa de este tipo, porque al final la existencia misma de esta empresa es la modificación del contexto social, económico, en donde ofrecemos un servicio que aporta mayor seguridad y certidumbre para quien lo adquiere, y que las condiciones de seguridad en nuestro país son muy extremas, definitivamente el contexto económico, político y social impacta fuertemente a la organización y su forma de hacer las cosas.

18.- ¿Los objetivos de tu puesto de trabajo están delimitados por la organización y los directivos, o por el contexto externo (como el impacto de nuevas regulaciones, la competencia, el mercado, etc)?

Muchos, diría que el 80% de los objetivos de mi puesto y en general de la organización están delimitados por lo que sucede afuera, una ciudad con demasiada inseguridad, en donde el producto que se vende, ya no es un lujo, es una necesidad para salvaguardar sus activos. La competencia que al final buscan ofrecer mayores certezas.

19.- ¿Dependes de alguna (s) áreas para el desarrollo de tus actividades?.

No

20.- ¿Tu posición dentro de la estructura organizacional es considerada tomadora de decisiones?

Claro, mi puesto está definido por la toma de decisiones, esa es mi función decidir lo mejor para la organización y mi personal.

21.- ¿Qué tipo de decisiones tomas en tu día a día en el desarrollo de tus actividades?

Decisiones ejecutivas, que impactaba directamente la relación comercial con clientes y proveedores.

Decisiones operativas, en donde en el día a día surgían inconvenientes con la operación y las personas involucradas, mi función era tomar decisiones en todo momento.

22.- ¿Tenía un lugar de trabajo en la oficina o haces home office?

Ambas, la mayor parte del tiempo estaba en oficina, pero hacía home office cuando me era necesario, por estar de viaje.

23.- ¿Qué porcentaje de tu trabajo lo haces vía remota?

Aproximadamente entre un 20 y 30%

24.- ¿Hay mecanismos de control implementados por la organización para tu puesto de trabajo y actividades?

Los resultados de la empresa, números de costos, gastos, presupuestos, en las reuniones con los dueños, se evalúa con números en cuanto a volumen de ganancias y reportes de quejas, análisis de métricas de cada área

25.- ¿Cuentas con un horario fijo establecido de trabajo?

No, trato de estar en el horario de la operación de 9 a 6 que es en el horario en el que surgen la mayor cantidad de inconvenientes pero al tener un call center de atención las 24 horas los 365 días del año, es difícil estar desconectado, siempre hay algo de que estar pendiente.

26.- ¿En promedio cuantas horas trabajas al día?

9 a 11 horas diarias

27.- ¿Cuántas horas al día le dedicas a asuntos laborales?, ¿Qué tanto consideras que tú trabajo es autogestionable?

Totalmente, solamente presento resultados de cada una de las áreas y de la empresa en su totalidad

INFORMANTE B.-ENTREVISTA EJECUTIVO DE CUENTA

1.- ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en la organización en donde laboras?

8 años

2.- ¿Cómo llegaste a la organización?

Por compu trabajo, bolsa de trabajo por internet.

3.-Durante el tiempo en la que has estado laborando en la organización, en lo general ha sufrido cambios, en estructura, en dirección, ¿Qué tipo de cambios son los principales, por ejemplo, el contexto dentro y fuera de la organización, los negocios, directores, se ha modificado la estructura de la organización ¿Qué elementos han cambiado de hace 8 años que tu ingresaste al día de hoy? Algunas características de cuando tu llegaste?

La empresa estaba organizada, más estructurada, ahora no hay ni pies ni cabeza, es la realidad, antes si había un director, había departamentos, había supervisores, había como puntos en específico, el concepto del trabajo nunca ha cambiado, siempre ha sido el mismo giro, el mismo cliente, la misma forma de trabajo pero en la unidad organizacional cambio todo.

4.-¿ Los clientes han cambiado, han crecido, tú crees que han aumentado, han disminuido o cómo ha sido esa dinámica?

Se van modificando por que antes era como que todavía estaba como muy rosa por ponerle un calificativo, antes era nada más lo nuevo, lo innovador, ahorita ya se está convirtiendo en una necesidad tanto como para los clientes de tener el servicio que se brinda por necesidad por seguridad y tanto como para los diferentes tipos de productos que se están, aunque es el mismo, se han estado modificando, por ejemplo antes era nada más simplemente un sistema de rastreo por seguridad, por innovador, porque si y ahorita ya es algo como de necesidad como hay un financiamiento, pues ya instalarlo por propia seguridad de la empresa a la que se le está dando el servicio.

5.-Entonces consideras que la organización ha ganado con estos cambios, osea, al final un contexto social o económico en nuestro país ha tenido un impacto en la organización?

Si, si lo ha tenido

6.-Entonces tu consideras que por ejemplo está organización en donde laboras empezó vendiendo un producto como no de necesidad y ahora se ha convertido en como un producto que realmente se contrata por necesidad más que como un complemento de algo.

Si , es más que nada el enfoque, por que antes estaban enfocados en el cliente propio, por ejemplo, por ponerle un nombre tenemos GN para servicio del cliente, y ahora GNP lo está buscado para

asegurarse o resguardar sus activos fijos de sus clientes, o sea la perspectiva ha cambiado totalmente y el servicio también.

7.-¿Qué consideras que ha cambiado o ha provocado estos cambios en la organización? Comentabas el tema de que antes había un director, antes había políticas, había una estructura, en general una organización mejor dentro de la empresa, ¿Qué elementos han llevado a estos cambios dentro de la organización, el contexto, las decisiones que se toman, o que elementos?

Pues yo creo que ha sido todo, ha sido que tanto al momento que se perdió la estructura se perdió también muchos clientes y eso conlleva de que empieces a trabajar con lo que tienes y con lo que puedes, ya no tanto como la estructura que antes se trabajaba con un fin, a lo mejor te pueden pedir nose, tenías un horario fijo como por ejemplo y ahorita no lo tienes porque lo mismo te pueden pedir un servicio el sábado a las 10:00 de la noche como un domingo a las 3 de la tarde.

8.-Entonces en este momento tu cuentas con un horario fijo dentro de tu trabajo, un horario de entrada y un horario de salida y ese tiempo se respeta.

Si tengo un horario, no se respeta, porque también las necesidades y el cambio ya la estructura que no existe pues te obliga ha extenderte del tiempo que técnicamente estas trabajando.

9.-En teoría ¿Cuál es tu tiempo de trabajo, ¿Cuál es tu horario?

de 9 a 6 pm De Lunes a viernes

10.- En promedio cuántas horas al día crees que trabajas o en promedio cuánta horas trabajas?

Efectivas, (efectivas)como 4

11.-Y en las otras que sucede.

Pues contestas, o sea, en las otras dedicadas directamente a mi función, a mis asuntos laborales unas 4 horas y el tiempo restantes a lo que no te corresponde.

12.-Eso me lleva a otra cosa, ¿Tienes un jefe inmediato?

Sí,

13.- ¿Esta claramente delimitado?

Sí

13.-Tú estás dentro de un departamento, dentro de un área específica

Si

14.-Eso, ati te queda claro por qué hay algún documento, hay una estructura, o ha sido más como un convenio explicito pero no escrito.

Si hay algo escrito.

15.-¿Qué es, un manual, un organigrama?

Pues el contrato, el contrato que se firma desde un inicio,

16.-En tu contrato de trabajo si viene especificado el puesto que ocupas, el área a la que perteneces y quién es tu jefe inmediato?

Sí.

17.-Y dentro de la estructura organizacional, que puesto es el que ocupas?

Ejecutivo de cuenta

18.-¿Tienes personas a tu cargo, directamente?

Ahorita no

19.-¿Antes si tenias? ¿Cuántas personas tenías?

1 persona

20.-Y porque ya no la tienes

El renunció por decisión propia, no le gustaron sus condiciones laborales, no por mi, sino por la estructura de la empresa propia, que como no había estructura no le pareció y aparte cómo era recién egresado de su carrera, como que pensó que iba a tener otro tipo de 1.-Prestaciones y de horarios, entonces a él lo mismo lo podían ocupar un domingo a ocupar un lunes a las 7 am y eso no le pareció.

21.-Y eso me lleva a ¿Dentro de la organización consideras que hay diferentes condiciones para los empleados, por ejemplo, tú me acabas de comentar que si tienes un horario establecido que es en algunas ocasiones excede o se modifica de acuerdo a las necesidades de la organización. El resto de los empleados consideras que funcionan de la misma forma,

Sí

22.- todos están bajo la misma dinámica.

Sí

22.-Todos los empleados de la organización donde laboras están en la organización o hay personas que trabajan desde sus casas hacen home office.

Si

23.-¿Cuáles son esos elementos que las hacen a ellos trabajar ahí y ustedes aquí? ¿Qué proporción del personal está en la empresa y otras que si comentas que si hay.

50 y 50, El 50% que trabaja en la oficina y el otro 50% hace home office, por tratos personales, no sé si así lo requieran sus puestos, pero no es lo mismo para todos, porque al momento que se perdió la estructura cada quien hizo lo que quiso, negoció sus propias condiciones laborales.

24.-Consideras que tuvo que ver con el puesto que desempeñan o más bien con atributos personales o con otro tipo de elementos más que con el puesto.

Pues de las 2 formas, tanto por el puesto, como por el trato personal o se puede decir que se han empleados de confianza pues fueron también las condiciones y negociaron ellos sus propios horarios y condiciones laborales.

25.-Tú haces trabajo desde home office o solamente en oficina.

Si hago trabajo de home office los fines de semana, cuando no estoy en la oficina o es algo urgente y que así lo requieran llego a hacerlo, pero no es algo común.

26.-Para ti no es algo común trabajar en un horario fuera de oficina?

No, pero si se requiere pues si.

27.-Dentro de la estructura de hace un tiempo para acá. Aproximadamente de cuánto tiempo para acá consideras que la empresa no cuenta con una estructura, que mencionabas que antes si y ahora no?

4 años.

28.- ¿De 4 años para acá se han modificado tus actividades?

Sí.

29.- ¿Quién delimita, es directamente tu jefe inmediato, hay alguna forma en la que se te informa que tus funciones se van a modificar, o ¿Cómo se lleva a cabo ese proceso?

Si, Mi jefe inmediato de acuerdo a las campañas que vayan entrando, porqué cómo se fueron modificando desde un inicio, como lo comentaba al principio, antes era como servicio al cliente y ahorita es servicio al cliente como de la campaña vaya, ósea si se van modificando porque a la mejor antes nada más hacían cierto tipo de actividades, ahora las haces pero ya directamente con el proveedor de servicios del cliente final.

30.-Y la forma de notificarte estas modificaciones como se hace

Por mi jefe directo

31.- ¿De manera escrita o verbal?

Verbal,

32.-¿ Verbal únicamente?

Sí

33.-Han surgido inconvenientes con este tipo de comunicación. **(Entre mi jefe directo y yo)** Exactamente. En el sentido de que en algún momento no se tenga claro cuáles son esas nuevas o menores atribuciones a tu puesto. **No.** Sino hay algo escrito, consideras que hay algún cambio o no, en tu caso en particular ha habido algún inconveniente?

Si, por la cuestión del sueldo, por qué hay veces que haces el trabajo de 2, 3 personas lo mismo que lo puede hacer un ingeniero o un ejecutivo, un ejecutivo de otro departamento algo que necesariamente tienes que hacer tú, por falta de capacidad, por falta de tiempo y porque tu estas disponible.

34.- Y, lo que acabas de comentar, el tema del sueldo ¿Cómo se tratan esos temas dentro de la organización, desde tu punto de vista, ¿Cuándo se modifican tus actividades hacia menos o hacia más como se tratan los temas de modificación de salario, no se hay alguna circular?

No, nada más es como lo vayas negociando también,

35.- ¿De manera directa con tu jefe inmediato?

Sí, de manera directa y sí, a cómo se vaya requiriendo y que tanto seda él también.

36.-Existe dentro de la organización un departamento de Recursos Humanos.

No, no existe

37.-Ni la figura, ni en algún momento alguien aporta o alguien se hace cargo de algo que tenga que ver con Recursos Humanos.

Pues la asistente, la asistente de mi jefe inmediato, pero solo firma contrataciones, seguro y bajas, nada más

38.-En eso se resume el depto de Recursos Humanos?

Sí.

39.-Dentro de las actividades que desarrollas o las atribuciones de tu puesto. Tu puesto esta considerado como un puesto tomador de decisiones.

Si, sí

40.- ¿Qué tipo de decisiones se toman, operativas, por ejemplo, en tu día a día ¿Cuáles son las decisiones más comunes que tomas?

MMM, por ejemplo es que se dividen como en , antes se podía decir que era solo una parte, que teníamos directamente con el cliente, ahorita tienes que tomar decisiones con el área operativa, con el cliente que te contrata, con el proveedor y hasta para tu propio trabaja, vaya , osea involucra todas las funciones y las partes de cada proyecto que tomas

41.-Y tienes el apoyo de tu jefe inmediato de manera inmediata para la toma de decisiones.

Si, sí.

42.- ¿Siempre está disponible si tu requieres algo?

Si

43.-Los objetivos dentro de tu puesto de trabajo, están delimitados por tú Jefe inmediato, por el director de la organización, por la demanda del cliente o de tus funciones, se van modificando constantemente o si hay un periodo en el que los objetivos están delimitados y no se mueven?

Por periodos, igual están delimitados y esos van cambiando de acuerdo al cliente final, osea si estan estables por un tiempo, pero después te van requiriendo hacer más funciones o modificar esa parte con de acuerdo a lo que el cliente te vaya pidiendo, osea, pero si es estable generalmente.

44.-Generalmente es estable, Durante cuánto tiempo consideras que tus funciones no se mueven, tus objetivos.

Como cada 6 meses.

45.-Hay cómo tal un proceso de revisión de objetivos, para alguna modificación, o es más algo tácito, que va saliendo en respuesta.

Va saliendo en respuesta.

46.- ¿Al contexto?

Sí.

47.-Particularmente en nuestro país se estan llevando a cabo cambios dentro de la política, dentro de lo social, económicos. En la organización en donde tú laboras consideras que esto ha impactado de alguna la forma en el desempeño, en la forma en la que la organización modifica su estructura, modifica sus funciones,modifica su forma de trabajar.

No, no

48.-¿Consideras que no tiene un impacto realmente importante?

No,no,no

49.-¿A qué crees que responde entonces la organización?

A sus intereses personales más que nada, de los dueños

50.-¿Solamente? ¿En función de ellos es que se mueve o no se mueve algo dentro de la organización?

Solamente, Exactamente.

51.-El tiempo de trabajo dentro de la organización, lo que me comentabas, este 50% que tiene su lugar de trabajo en las oficinas, funciona en la dinámica que tú comentas, que normalmente tienen un horario establecido, de ahí de acuerdo a alguna necesidad se va moviendo.

Si tienen un horario establecido pero de acuerdo a alguna necesidad se va moviendo o modificando de acuerdo a lo que se vaya requiriendo, osea el de almacén puede estar 2 horas o puede estar 1 día hasta las 12 de la noche.

52.-Y el que se vaya requiriendo hay por ejemplo un jefe o un director que dice ,ahora se requiere esto? o cada individuo o acto organizacional, tiene la capacidad de decir, no ahora se requiere.

No, de ambas partes, tanto de la persona, cómo del jefe inmediato.

53.-¿Qué tanto consideras tu en particular, que tu trabajo es autogestionable?

Cómo un 80%

54.-Es tan alto,

Aja un 80%

55.-Este porcentaje que mencionas, consideras que está en función de tu puesto o consideras que es más por ti, como persona, es decir si llegara alguien para contratarlo bajo tu puesto, crees que las condiciones funcionarían de la misma forma. El que es te puesto tendría que ser auto gestionable o si se modifica de acuerdo a las cualidades de la persona.

No, si se modifica, ósea es un 50 50, sí.

56.-Hay manuales dentro de la organización, de procedimientos de cómo es que deben llevarse a cabo tus actividades? No, no hay, ¿Procesos?

Procesos sí, pero se manejan en un 10%

57.- ¿Y quién estableció esos procesos?

La estructura anterior, la que se perdió totalmente, si había procesos, manuales, pero ahorita nadie los lleva, al momento que no hay un ente vamos a llamarlo así, que lleve la batuta del lado operativa se pierde todo.

58.-Entonces consideras .Ahorita no hay una figura de autoridad, no hay un responsable del área operativa.

No

59.-Entonces asi como tu mencionas un 80% de tu trabajo autogestionable, consideras que el trabajo de los demás está en un porcentaje aproximado de cómo funcionan en autogestión?

Si

Se mueven bajo porcentajes muy parecidos por autogestión?

Sí

Y desde tú particular punto de vista y tus funciones, consideras que para ti es mejor está autogestión que la estructura que tú tenías, o bajo qué condiciones consideras que funciona la estructura marcada o bien delimitada y está autogestión.

Por eso decía yo que era un 50, 50, porque por ejemplo, podemos tener una estructura y respetarla, pero también la otra parte ya depende totalmente de ti, entonces al momento que tienes tú un ente que se haga cargo del otro 50% de la estructura, ya no empiezan los roces de los demás departamentos por qué una cosa es que seas auto gestionable y otra cosa es que hagas lo que tú quieras, entonces hay una delgada línea en que cada uno, por ejemplo yo de mi punto de vista puedo decir que es autogestión, pero desde el punto de vista de los demás es tú haces lo que quieres y todos se están manejando bajo ese mismo esquema, por eso es que cada uno empieza a negociar sus condiciones laborales de acuerdo a su responsabilidades y su auto gestión, y al momento de no tener una persona, un ente que sí sea el responsable de horarios, de servicios, de atención, de todo eso.

Eso,quiero entender un poco las características de la organización, ¿La organización tiene clientes nacionales, internacionales, clientes locales en la ciudad de México, clientes en el interior de la república?

Clientes nacionales

Tú atiendes clientes a nivel nacional o específicamente sólo una zona.

A nivel nacional.

¿No tienes contacto con clientes en el exterior, la empresa no tiene negocios de manera internacional?

Manejan siempre la parte de que tienen 5 puntos de venta, honestamente yo en lo personal solamente conozco los nacionales, dicen que tiene en Perú, Barcelona y no sé qué, pero la verdad yo nunca he tenido ni los he conocido, ni conozco a alguien, que, ni contacto con ellos.

¿Y está información que dices que han mencionado que tienen en otras partes del mundo es directamente, quienes mencionan esta información? ¿De dónde llega esta información?

Directores y área comercial. No me consta vaya.

¿Tú cómo ejecutivo no cuentas con esa información, no tienes esa información?

No, no la tengo.

Te preguntaba hace un momento el tema del contexto, si el contexto político, económico y social del país tenía algún impacto, mencionaste que era más el tema de los directores, de sus decisiones y de lo que ellos requerían para su organización. Tú como integrante de la organización consideras que si debiera tomarse en cuenta el contexto del país que tiene un impacto para la organización o con lo que se está haciendo consideras que es lo correcto que es lo que funciona para la organización.

Yo siento que si deberían de involucrarse un poco más en esa parte porque así como cambia, todo está en constante cambio en constante movimiento, no puedes tener los mismos estándares para todos los clientes o para todo lo que tú estés manejando yo siento que si deberían pero como que no lo toman en cuenta, como que para ellos no es necesario, ellos mientras tengan un flujo constante no hay problema, no tienen como esa parte de visión de ampliarlo o modificarlo de acuerdo a los cambios políticos del país.

Y por ejemplo de seguridad, comentas algo, la empresa en realidad comentabas, vendía más antes como un producto que realmente no era una necesidad .

Exactamente.

Nuestro contexto actual lo ha convertido en una necesidad, me parece interesante que comentes que desde la perspectiva directiva, no tiene tanto impacto el contexto, cuando al final es lo que ha modificado la visión de su negocio.

Exactamente porque ya los niveles de inseguridad que se manejan ahorita, ya no, el cliente ya no lo está manejando como un lujo o una necesidad como anteriormente, ahorita ya lo están manejando directamente financieras para su propia seguridad de sus productos, entonces ellos con tal de tener

un flujo constante no explora ese tipo de situación o contexto de inseguridad, llamándolo así, político, social, por ejemplo crean nuevos productos o nuevos servicios y lo dejan lo modifican a petición del cliente para tener un flujo constante no para crecer, o sea lo dejan a cómo el (cliente) me lo vaya pidiendo vaya.

Entonces la dirección del negocio y la forma en que funciona el negocio es más reactiva que prepositiva

Exactamente, reactiva.

Y en todos los aspectos o al menos en lo que tú manejas dentro de la organización.

Si.

¿Cuántas de tus funciones o de tú día a día es reaccionar a algo en lugar de planear o prever algo?

El 80%, es reacción

Y es una dinámica que ha estado presente desde cuándo?

Si, Desde hace como 5 años más o menos.

Anterior a eso consideras que había mejor planeación

Si anteriormente como había una estructura se tenían los procesos establecidos y se iban viendo los requerimientos tanto de la empresa como del cliente, ahorita ya los requerimientos de la empresa pasaron a ser nulos y todo es reactivo a lo que el cliente te pida.

En función del cliente

No es en función del director, de, es en función de lo que a ti te solicita el cliente? ¿Sobre eso se trabaja?

Exactamente

Entonces consideras que la organización realmente está enfocada o su misión está enfocada en satisfacer las necesidades del cliente?

Exactamente

Pero no cómo una manera previsiva o planeando la satisfacción del cliente, sino solo reaccionando.

Exactamente, definitivamente

¿Cómo consideras que es la capacidad de reacción de la organización?

Organización como tal no, de la organización en general, yo creo que eso depende más y están muy mal acostumbrados a que sea decisión personal, porque todas las áreas involucradas reaccionan a lo que te piden no es algo planeado, y te sale bien o te sale, y caes en la cuenta de que a la mejor como es auto gestionable y estas reaccionando a lo que te están pidiendo, no tienes una garantía de satisfacción por que no lo haces de forma planeada lo haces de forma reactiva

¿Y cómo se mide la satisfacción del cliente?

Por los problemas que se generen

Se lleva algún control o algún seguimiento, me refiero a decir no sé hoy tuve 5 quejas, y se resolvieron 3 y 2 quedan pendientes y tienen un periodo de resolución de tantos días.

No nunca, nunca hacen un seguimiento, lo resuelven al momento y a lo que sigue

¿Y se puede volver a presentar?

Sí

Entonces mucho de esto de lo que comentas de la autogestión también lleva a que un mismo problema se pueda resolver de diferentes formas, dependiendo de cada persona que lo atienda

Exacto, sí, exactamente, te hacen creer que es el nivel de compromiso o el nivel de responsabilidad, digo depende de cada uno, pero depende de cada persona, del punto de vista de cada persona.

¿Y tú que consideras que están buscando los directivos, al final están enterados de que esto sucede?

Sí, siempre están enterados

¿Y hay alguna directriz específica de que es lo que ellos esperan o buscan?

Sí, solucíonalo

Y el solucíonalo, que significa para ti, optimizar recursos, evitar una queja, una demanda?

Todos los anteriores, mientras no me cause un problema con el cliente final, no con mi cliente directo, sino con el cliente final, ya.

Para ellos que consideras que es causar un problema, porque pudiera pensar que el hecho de que allá una queja ya es un problema

Exactamente el problema es que se enteren los clientes finales o prioritarios, ese es un problema, que te genere problemas con el cliente que te está contratando para hacer cierta actividad.

¿Si ahí llega?, entonces ya es un problema y hay una consecuencia sino satisfaces eso de solucíonalo?

Ya es un problema, pues al final de cuentas te hacen creer que es tu responsabilidad, te hacen creer porque no es totalmente porque eso involucra muchas personas, ósea no ven la causa del problema, para ellos es la solución que tú le das, el problema.

No se lleva a cabo un análisis de que provocó eso, sino porque tu no lo solucionaste?

Exactamente

¿Y qué consecuencias consideras que tiene dentro de la organización esta perspectiva?

Que cada quien hace lo que quiere, cuando quiere y si le conviene, por ejemplo si me va a gritar y me va a gritar dos horas y lo puedo solucionar, pero ese día no estoy de buenas, dejo que se queje y se haga grande como para ahí, que allá una reacción por parte de los directores cuando en

realidad nunca la hay, es como para ver, que te des cuenta que tú empresa está pasando tal cosa, cuando tú lo pudiste a ver solucionado, me explico

Claro, entonces hay esa actitud dentro de la organización?

Exactamente, si estoy de buenas lo soluciono, si estoy de malas pues arréglalo tú.

Y al final los directores cuando hay está queja o cuando esto se hace grande, que la persona buscaba que se hiciera grande y se hace grande, se lleva a cabo el análisis de lo que lo provocó.

No , nunca

¿Qué hacen, como directores o cómo encargados?

Lo arreglan ahora ya no lo arreglas tú, sino lo arreglan ellos, y ya.

Si el problema se generó en la parte operativa, ellos como lo arreglan, con la parte operativa?

No, ellos personalmente, con el cliente.

¿No regresan a la organización a revisar que sucedió?

No, nunca, te preguntan qué paso, pero nunca toman cartas en el asunto, por eso siguen pasando las cosas, por eso mismo, es a lo que yo me refería, de que ellos mientras tengan un flujo constante, eso puede pasar, para ellos es normal ese tipo de problemas por que constantemente pasan y saben que en el proceso hay alguien que lo va a solucionar y cuando no lo solucionan, ellos intervienen lo solucionan, pero es un flujo constante.

No se detienen al análisis de este tipo de circunstancias

Nunca

Y por ejemplo de los problemas en tu experiencia de estos dos años, de los problemas que has tenido, ¿Cuántos de ellos consideras que se repiten constantemente? En qué porcentaje se repiten

Un 80%

Y nadie hace nada, cómo para hacer un análisis de que sucede?

Nunca, nadie, sino lo haces tú, por eso decía auto gestionable, y empiezas a aprender a trabajar solo, porque prácticamente es esa la forma y a lo que yo me refería con auto gestionable, no lo hacen ellos, es más que nada tu pones limites dentro de la propia organización para evitar ese tipo de conflictos que a la larga te afectan a ti y que te hacen creer que es parte de tu trabajo, pero en realidad no lo es, es parte responsable del área directiva.

¿Pero tú como empleado, consideras que has comprado esa responsabilidad, como parte de evitarte problemas

Te la tienes que comprar al final del día porque es exactamente te evitas problemas, que a la mejor no me la compro yo como tal, pero te hacen creer.

En tu caso por ejemplo, que tanto eres consciente que estás comprando esa responsabilidad?

10% consciente, si estas consciente de hacer las cosas.

¿Y lo sigues haciendo por qué?

Para evitarte problemas.

Problemas con los integrantes de la organización o hacia afuera.

No, hacia afuera, para evitarte ese flujo de que te hablen, te pregunten, bla blá bla, te griten a ti, porque a final de cuentas eres intermediario entre tu cliente final, el cliente principal y el director, por ejemplo estas en medio de todo, entonces para evitarte problemas empiezas a solucionarlo empiezas a auto gestionar las cosas, de manera en que las cosas funcionen, que aunque no es tu responsabilidad y estas consciente de que no lleva a nada, porque al final de cuentas los problemas se van a seguir presentando, lo haces más pon tranquilidad que por otra cosa.

¿Consideras que has adquirido cualidades o habilidades en este lugar de trabajo? ¿Cuáles consideras que son?

Si, un buen, muchísimas, emocionales, psicológicas, cuestiones de negociación, de ventas, de persuasión, y así nos podemos seguir, pero si, muchísimas.

Consideras que tus habilidades de negociación han aumentado bajo esa dinámica de trabajo

Si muchísimo, de cómo entre como un 80%, ha ahorita si muchísimo.

En cuanto a toma de decisiones.

Me es más fácil,

Si tu tuvieras que hacer un check list de tus cualidades, de yo como trabajadora hace 8 años y ahora después de 8 años, tus habilidades en cuanto a negociación, toma decisiones, manejo de tu tiempo, habilidades verbales, de comunicación, ha habido un avance, un retroceso.

Un avance, muchísimo

Estos avances han sido promovidos por la organización o han sido resultado

Han sido resultado del trabajo, del perfil laboral que has tenido, no tanto que ellos te lo hayan enseñado como tal, porque prácticamente eres auto gestionable y nunca se han sentado a darte una capacitación como tal, sino es resultado y habilidades que has adquirido en el transcurso de los 8 años.

Esta capacidad de reacción que has tenido que desarrollar en la organización, te ha llevado a adquirir o a desarrollar mayores habilidades, de autogestión, tomadora de decisiones, seguridad, control,

Si, 100% segura de que sí.

Ahora que tocas el control ¿Hay mecanismos de control de tus objetivos, de tus resultados, de tu desempeño dentro de la organización?

Por parte de mi jefe directo no.

No hay ninguno?

Ninguno

Ni de manera tacita, ni verbal.

No, ninguno, nada.

Tú cómo sabes lo que ellos opinan de tu trabajo, si lo estas cumpliendo, sino, si te falta, si te sobra, si lo estás haciendo bien?

Por los reportes, yo siempre he tenido la percepción de que dependiendo del tipo de quejas que te lleguen o la cantidad de quejas que te lleguen la cantidad de quejas que te lleguen es el nivel de atención o de efectividad que tienes.

Tú de manera personal llevas algún control de decir, este mes he tenido 5 quejas, el mes pasado tuve 8 quejas

Si exactamente de manera personal, a mí nadie me lo pide

¿Y qué hace con esa información, personalmente?

Lo tomo en cuenta para evitar el mismo círculo vicioso, que se llega a presentar de repente, si ya vi que me paso esto con este tema, poner más detalle a cierta situación

Nadie hace ese tipo de retroalimentación contigo.

No nadie, ni nada, hasta donde yo lo llevo nunca, oye esto X o Y, nunca, prácticamente tu llevas tu trabajo en los horarios, el servicio, la atención y los niveles, a eso me refería que eres autogestionable, así como puedes llegar a las 9 , a las 10 u 11, se llegan a enterar pero nunca te dicen nada , en base a eso puedes negociar cierto tipo de privilegios, si los quieres llamar de cierta manera

¿Qué tipo de privilegios?

Trabajar desde tu casa, tener 3 horas de comida, cosas que para los que estamos en la oficina realmente te pueden servir, ir a festivales de tu hijo, etc.

INFORMANTE C.-ENTREVISTA SUPERVISOR DE INSTALADORES

1.- ¿Qué edad tienes?

39

2.- ¿Qué nivel de estudios tienes?

Técnico

3.- ¿En cuántas organizaciones has laborado?

4

4.- ¿En promedio, cuánto tiempo laboraste en las organizaciones anteriores?

1 año

5.- ¿Cuáles fueron los motivos de tu salida de las organizaciones anteriores?

Mejora laboral

6.- ¿Cuántos años llevas laborando en la organización actual?

11 años

7.- ¿Qué elementos consideras han influido para que permanezcas en la organización?

Mis capacidades, la confianza, principalmente la experiencia que tengo desde el inicio de los proyectos, llevo mucho tiempo en la empresa y conozco como funciona

8.- ¿Cómo llegaste a la organización?

a) Bolsa de trabajo b) Internet c) **Recomendación**

Me recomendó y me buscó el que antes era el supervisor de instaladores, el cual conocí en un taller.

9.- ¿Con qué puesto ingresaste a la organización?

Instalador

10.- ¿Has cambiado de puesto, dentro de la organización, Cuántas veces?

Sólo una vez, de instalador a supervisor de instaladores.

11.- ¿Qué puesto ocupas actualmente en la organización?

Supervisor de instalaciones

12.- ¿Cómo se te ha notificado los cambios de puesto?

De palabra me notificó quien era mi jefe y director de operaciones

13.- ¿Tienes un jefe inmediato? ¿Cuál es su puesto?

Actualmente el director (dueño), bueno los dos dueños, nunca se ha definido después de que se fue el director de operaciones, quedamos volando.

14.- La organización cuenta con estructura delimitada, puestos y áreas?

Pues más o menos, antes si, el director tenía todo en áreas y bien delimitado, pero desde que se fue cada quien hace lo que quiere, y se siente jefe, las áreas son de 1 o 2 personas.

15.- ¿A qué área o departamento perteneces?

Al de instalaciones, soy el supervisor

16.- ¿A cuántas personas le reportas?

A los dos dueños solamente, aunque todos quieren mandar solo si ellos me piden las cosas, yo las hago

17.- ¿Tienes personas a tu cargo? ¿Cuántas?

Si, ahorita son 12 ha llegado hasta 25 , pero ahora ya hay otra persona como supervisor porque ya era mucho trabajo

18.- ¿Cómo les informas a tus subordinados cuáles son sus funciones?

Les llamo por teléfono y diario les digo cuando les aviso su ruta que y como deben hacerlo

19.- ¿Tienes mecanismos de control hacia tus subordinados? ¿Cuáles son?

Pues no ya no, antes si los de atención a clientes llevaban los retardos en las citas, después ya nadie lo hizo y a mí no me da tiempo, o hago las revisiones de su trabajo en el lugar o hago reportes.

20.- ¿Cómo evalúas el trabajo de tus subordinados?

Pues por las quejas, si hay muchas quejas de alguien, lo regaño o lo corro.

21.- ¿Qué puesto ocupa la persona que determina cuáles son y serán tus actividades?

Los dueños, ellos aunque si las de atención a clientes quieren algo y le dicen al dueño, es muy probable que me lo pidan.

22.- ¿Qué criterios consideras que son los que definen tus funciones dentro de la organización (los directivos, los clientes, otras área, etc)?

Otras áreas, los de call center y atención a clientes, son los que ven que quiere el cliente y ya me avisan o le dicen al dueño.

23.- ¿Te gustan los cambios en tus actividades y en general en la organización?

En mi área no tengo problema pero que me avisen con tiempo, porque todo se hace de un día para otro y quieren que todo quede bien, y así es ilógico que todo salga bien.

En la organización es difícil, y no se han hecho bien, siempre todo mundo se cree jefe y las cosas se cambian a contentillo de alguien que le habla bien al jefe

24.- ¿Qué criterios consideras que son los que definen tus funciones dentro de la organización?

Pues los problemas y lo que va saliendo

25.- ¿Consideras que el contexto actual del país (económico, político, social) afecta o impacta en la asignación de tus funciones dentro de la organización?

No, solo los dueños y lo que las de atención a clientes digan.

26.- ¿Los objetivos de tu puesto de trabajo están delimitados por la organización y los directivos, o por el contexto externo (como el impacto de nuevas regulaciones, la competencia, el mercado, etc)?

No, solo por lo que decidan los dueños, no sé qué tomen en cuenta, a mí solo me dicen que y cuando quieren que haga y vea los coches.

27.- ¿Dependes de alguna (s) áreas para el desarrollo de tus actividades?.

Si, lo que tengo que hacer y mi personal lo definen los de atención a clientes que son los que arman las rutas de trabajo y el de ingeniería si hay que ayudarle en algo.

28.- ¿Tu posición dentro de la estructura organizacional es considerada tomadora de decisiones?

Si, de mi área yo soy responsable de decir que se hace y cómo.

29.- ¿Qué tipo de decisiones tomas en tu día a día en el desarrollo de tus actividades?

Diario decido quien hace que coche, quienes trabajan y quienes no, y a quien envío de viaje

30.- ¿Tienes un lugar de trabajo en la oficina o haces home office?

Ambas, depende que se necesite si tengo que ir a ver a alguna de las instalaciones, sino estoy en casa.

31.- ¿Qué porcentaje de tu trabajo lo haces vía remota?

32.- ¿Te sientes supervisado? ¿Por qué? ¿Qué elementos se hacen sentir de esa forma?

33.- ¿Hay mecanismos de control implementados por la organización para tu puesto de trabajo y actividades?

34.- ¿Cuentas con un horario fijo establecido de trabajo?

35.- ¿En promedio cuantas horas trabajas al día?

36.- ¿Cuántas horas al día le dedicas a asuntos laborales?, ¿Qué tanto consideras que tú trabajo es autogestionable?

Pues como 5 hrs o seis, es que pues depende del trabajo, a veces tienes muchos problemas y hay que atenderlos a la hora que sea, y pues mi trabajo si depende de lo que programen o me digan que tiene problema el coche, ya estando ahí yo decido como lo arreglo s es algo muy grave o que incluya un gasto para la empresa tengo que hablarle al dueño.

37.- ¿Qué elementos de tu trabajo consideras que puedes gestionar sin supervisión?

El asignar el trabajo a mi gente y si hay una revisión que no incluya cambiar una piezas, yo lo arreglo si ya implica costo adicional pues entonces si hay que pedir autorización al dueño.

38.- ¿Cuál es el elemento más importante para ti, para continuar dentro de la organización?

Que tengo libertad de mi tiempo y me pagan bien y no tengo que estar pegado a la oficina, y que no tengo nadie tan directo que me este presionado de que ando haciendo.

INFORMANTE D.-ENTREVISTA ING.SOFTWARE

1.-¿Qué edad tienes?

32

2.- ¿Qué nivel de estudios tienes?

Lic. Sistemas computacionales

3.-En que universidad estudiaste

Universidad Panamericana.

3.-¿Cuántos años llevas laborando en la organización actual?

9 años

4.-¿En cuántas organizaciones has laborado?

3 organizaciones

5.-¿En promedio , cuánto tiempo laboraste en las organizaciones anteriores?

1 año en cada una.

6.-¿Cuáles fueron los motivos de tu salida de las organizaciones anteriores?

Mejora en las condiciones.

6.- ¿Qué elementos consideras que han intervenido para que tú permanezcas en la organización, ya que comentas que has permanecido aproximadamente 1 año en las organizaciones

Comodidad, en que me han dado más responsabilidades, uso de home office, principalmente trabajar sin presiones de jefe solicitándote cosas, sólo se me notifica mii trabajo se revisan tiempos de entrega y listo, al llegar la fecha tengo que cumplir con los compromisos acordados, si en algún momento se requiere que mejor trabaje otra cosa, se habla con el Dir. Técnico principalmente y reajustamos tiempos de entrega de lo que sea necesario.

Tiempo después, reorganización de actividades, la ubicación de la empresa, era más tiempo en el transporte que en las oficinas, ya que están hasta santa fe.

El home office ha estado presente desde que entraste a la organización o fue como una prestación que fue dada tiempo después.

Fue tiempo después de que ingrese a la organización.

¿Y a qué se debió?

A que me hacía mucho tiempo de traslado en transporte público y el desarrollo de mis actividades no necesariamente tengo que estar en la oficina siempre, aunque tengo contacto con otras áreas y de ellas depende una parte de mi trabajo, puedo tener contacto con ellas vía telefónica o video llamadas y ahorrarme la visita a las oficinas, además a veces tengo que estar con clientes y se complica ir a la oficina.

¿Tú lo solicitaste o fue propuesto?

Fue propuesto por mí y avalado por mis directores, y cómo la empresa empezó a tener problemas económicos hace unos años, no me convenía por los gastos de transporte, y se acordó que trabajaría desde casa pero sería tolerante con los atrasos de los pagos de la quincena.

Bueno de hecho yo les dije que cómo no me pagaban completo no podía ir a la oficina hasta que mis pagos de mi quincena estuvieran al día.

¿Qué porcentaje de tu trabajo es home office y asistencia a la organización, en qué porcentaje los pondrías?

80% home office, 20% visita clientes, ir a la oficina corporativa.

7.-¿Cómo llegaste a la organización?

a) **Bolsa de trabajo** b) Internet c) Recomendación

Me contactaron por occ mundial sino mal recuerdo.

8.-¿Cuál es el puesto que ocupas dentro de la organización?

Desarrollador de software

10.-¿Desde cuándo ocupas tu último puesto?

5 años

¿Desde qué ingresaste a la organización, has estado en el mismo puesto?

Se han modificado actividades, he pasado por algunas áreas, aunque como tal el nombre del puesto no.

¿En el tema de tus actividades, cómo se te notifica o hay alguna forma en que se te notifique cuando tus habilidades se modifican o buscan que se modifiquen?

No hay un medio oficial, es a través de alguna conversación, una reunión, en donde se revisan pendientes y lo que se necesita de acuerdo a las necesidades en ese momento en la empresa.

Tienes un jefe inmediato ¿Qué puesto ocupa?

Sí, Dir. Técnico, solamente, también el Dir. Comercial, los dos pueden darme instrucciones y modificarlas, pero es el Dir. Técnico quién tiene que autorizarlas.

¿Cuándo tus actividades necesitan que se modifiquen? Es este director quien te las notifica?

Si,

¿Solamente recibes esta notificación de cambio de él o hay alguna otra persona, otro puesto, que puede solicitar cambios en tus actividades?

El Dir. Comercial también puede modificar mis actividades, pero no sin el VoBo del Dir. Técnico ya que es quien más está empapado de los temas productivos

Es con estos dos directores que ellos definen el nivel de prioridad de cada una de tus actividades?

SII

¿Pertenece a algún área o departamento dentro de la organización?

Si, Pertenezco al área de desarrollo, desarrollo de software

La organización tiene delimitada su estructura por áreas o departamentos

Pues no mucho, en realidad la organización es pequeña y son "áreas" por llamarlo así de 1 o 2 personas.

Alguna vez has visto o sabes si existen organigramas, manuales, o lineamientos por escrito?

No hay manuales, ni procedimientos marcados o delimitados que yo sepa, al menos que sea evidente que los lleven, quizá los tienen los directores porque eso he escuchado que los tienen por qué los clientes corporativos los solicitan.

¿Dentro de tu área y tus funciones nunca se ha compartido este tipo de información?

No, lo que necesitas saber o preguntas te lo dicen en llamada, sesiones por Skype o por correo, pero nada de documentos formales.

14.- ¿Oficialmente a cuántas personas les reportas, sólo a los dos directores que mencionaste?

Puedo reportar a 2 personas adicional a los directores, Es la ejecutiva de cuenta o encargada del área comercial y líder de proyecto, podría decirse que son superiores en la estructura, ya que ambos tienen relaciones personales con los directores, lo que les da más rango.

Dentro de la organización que criterios consideras que son los que definen tus funciones, directamente los dueños, el contexto económico, político, social, los clientes, los dueños, la organización en sí.

La organización, los clientes tienen impacto, ya que en las reuniones no considero que el contexto, creo que es sólo lo que los dueños tienen planeado o quieren, no he escuchado nunca que hablen de lo económico o político del país para tomar una decisión.

¿Los objetivos de tu puesto están delimitados, cada cierto tiempo, hay algún tipo de notificación de delimitación de estos objetivos?

Nada por escrito o formal por llamarlo de alguna forma, a través de video conferencia por Skype o llamada hasta correo es que me indican que se modificarán, o como se moverán las cosas no es algo tan formal, se mueven a como el cliente y los directores lo dictan. Aunque no considero que sea muy eficiente la forma, porque se presta a que o no veas el correo o no lo anotes lo que se habla y sobre todo porque nadie le da seguimiento puntual a nada, se queda en lo que se habló en esa reunión y no hay un seguimiento posterior.

Aunque se tienen juntas trimestrales donde se revisan objetivos, no son tan eficientes, es cuestión de un día, un par de horas en el día, no hay un seguimiento posterior, se trata de hacer lo que se acordó, no hay un seguimiento más formal nunca.

¿Cómo de manera personal evitas que suceda esto, que tus actividades queden inconclusas tus actividades que, al final ya te fueron asignadas e informadas y de alguna forma se espera un resultado de tu parte?

Pues yo gestiono mi trabajo y mis tiempos y trato siempre de hacer cronogramas y tener bien anotados mis pendientes y entregables con cada área a la que le debo algo.

¿Y con qué áreas tienes contacto, a que áreas alimentas?

Ejecutivos de cuentas

Dar soporte a ejecutivo de cuenta y call center, para mejorar el servicio, para mejorar atención al cliente, para desarrollar las herramientas.

Consideras que entonces se busca soluciones los inconvenientes que van surgiendo al día por la sobresaturación de trabajo pero al final no se tiene el tiempo para lo que se previó

15.-¿Tienes personas a tu cargo? ¿Cuántas?

Ahorita no, hace algún tiempo, como 3 años si tuve 1, pero cuando la empresa tuvo problemas económicos fuertes, renunció.

16.- ¿Qué puesto ocupa la persona que determina cuáles son y serán tus actividades?

El Dir. Técnico, aunque ambos directores pueden modificar mis actividades.

16.-¿Qué criterios consideras que son los que definen tus funciones dentro de la organización?

17.-¿Te gustan los cambios en tus actividades y en general en la organización?

18.-¿Consideras que el contexto actual del país (económico, político, social) afecta o impacta en la asignación de tus funciones dentro de la organización?

Consideró que si, pero no sé qué tanto los dueños lo tomen en cuenta para tomar decisiones, pareciera muchas veces que no tiene ningún impacto en sus decisiones, no lo sé

19.- ¿Los objetivos de tu puesto de trabajo están delimitados por la organización y los directivos, o por el contexto externo (como el impacto de nuevas regulaciones, la competencia, el mercado, etc)?

20.- ¿De qué áreas dependes?

Ha habido reestructuras ha que se debe,

Formal no, pero había un poco más de control, aproximadamente 4 o 5 años.

Modificación en las personas que han laborado

20.-¿Qué criterios consideras que son los que definen tus funciones dentro de la organización?

Se modifica en función de las condiciones de las necesidades, por los cambios interna.

21.- ¿Tu posición dentro de la estructura organizacional es considerada tomadora de decisiones?

Actualmente si, auto gestionable, porque veo clientes directamente y en el momento de las reuniones hay que decidir que se puede y no hacer, tengo esa libertad de decidir.

22.- ¿Qué tipo de decisiones tomas en tu día a día en el desarrollo de tus actividades?

En cuanto a que puedo y no hacer para el cliente, que puedo o no desarrollar en el sistema.

23.- ¿Tienes un lugar de trabajo en la oficina o haces home office?

Ambas, casi siempre home office

24.- ¿Qué porcentaje de tu trabajo lo haces vía remota?

Actualmente el home office es el 80 % y el otro 20% es visitas cliente y oficina

25.- ¿Te sientes supervisado?

No como tal, tengo mucha libertad en el manejo de mi tiempo, mientras entregue en mis fechas compromiso, no hay problema

26.- ¿Hay mecanismos de control implementados por la organización para tu puesto de trabajo y actividades?

No que yo sepa, la forma de controlar es asignándote tiempos y actividades bien delimitadas

27.- ¿Cuentas con un horario fijo establecido de trabajo?

Si, el oficial de 9 a 6, realmente es variable a veces inicia desde

Clientes en España, a veces hasta muy tarde, hay cosas que entregar.

¿Cuántos años llevan?

5 años atendiendo, 9 años

Diferencia en trato

Cambio en la cultura, firmes en el horario, en México en horarios en formas de entrega

28.- ¿En promedio cuantas horas trabajas al día?

8, aunque en caso que se requiera pues más tiempo y fuera del horario normal de oficina.

29.- ¿Cuántas horas al día le dedicas a asuntos laborales?.- ¿Qué tanto consideras que tú trabajo es autogestionable?

El 70 , 80%

La parte de ingeniería, parte técnica su revisión, su recomendación, cuando se trata de servidores

Delegan muchas cosas, comprobando que esa persona puede dar resultados.

Flexibilidad

La parte de Ingeniería hardware, infraestructura y desarrollo, trabajo es la computadora.

Call center y atención a clientes, ellos si estan a la oficina , esta ligado a sus funciones.

La Comodidad, confianza que he tenido de parte de los supervisores, tengo libertades en la toma de decisiones.

Libertad de no estar supervisado.

Sabes cuantos años tiene de creación, del año 95.

No de manera escrito, tener contento al cliente, de forma práctica de forma práctica.

¿La empresa cuenta con clientes nacionales o internacionales?

Hay cuentas grandes nacionales y trasnacionales. Hay otras con miles, 50% grandes y el 40% chicos y 10% medianos.

Fortalezas

La dirección y la forma de vender, los directivos son piezas clave, su base de empleados son de confianza. Son áreas determinantes.

Qué elementos

Flexibilidad que se tiene de desarrollar su trabajo, las áreas también están de forma remota, comodidad.

Más cambios de rotación de personal en call center, 12, 2 o 3 que llevan muchos años, ha habido más cambios.

INFORMANTE E.- ENTREVISTA INSTALADOR

1.- ¿Qué edad tienes?

30

2.- ¿Qué nivel de estudios tienes?

Prepa trunca

3.- ¿En cuántas organizaciones has laborado?

2

4.- ¿En promedio, cuánto tiempo laboraste en las organizaciones anteriores?

1 año

5.- ¿Cuáles fueron los motivos de tu salida de las organizaciones anteriores?

Mejora laboral

6.- ¿Cuántos años llevas laborando en la organización actual?

7 años

7.- ¿Qué elementos consideras han influido para que permanezcas en la organización?

la confianza porque mi familia lleva muchos años trabajando para la familia del dueño, y sabe que puede confiar en mí para lo que necesite, aunque no sea de trabajo de los localizadores, y la experiencia porque ya llevo varios años aquí y me han dicho que trabajo bien

8.- ¿Cómo llegaste a la organización?

a) Bolsa de trabajo b) Internet c) **Recomendación**

Me recomendó el tío de mi esposa que trabajaba aquí y unos amigos.

9.- ¿Con qué puesto ingresaste a la organización?

Instalador

10.- ¿Has cambiado de puesto, dentro de la organización, Cuántas veces?

O, sólo cambie de proyecto, era instalador de GNP y ahora soy de Ford

11.- ¿Qué puesto ocupas actualmente en la organización?

Instalador Ford

12.- ¿Cómo se te ha notificado los cambios de puesto?

Mi supervisor me avisa si hay algún cambio, de palabra

13.- ¿Tienes un jefe inmediato? ¿Cuál es su puesto?

Si, el supervisor de instaladores

14.- La organización cuenta con estructura delimitada, puestos y áreas?

Pues que yo sepa si, pero son pocas personas y pues tanto como áreas no creo pues sabemos ya cada quien que hace, no sé si haya algo escrito yo sé qué hace cada quien por el tiempo que llevo.

15.- ¿A qué área o departamento perteneces?

Al de instalaciones.

16.- ¿A cuántas personas le reportas?

Solo a 1 mi supervisor, pero si los dueños me preguntan algo tengo que decirles

17.- ¿Tienes personas a tu cargo? ¿Cuántas?

No, nadie

18.- ¿Cómo les informas a tus subordinados cuáles son sus funciones?

19.- ¿Tienes mecanismos de control hacia tus subordinados? ¿Cuáles son?

20.- ¿Cómo evalúas el trabajo de tus subordinados?

21.- ¿Qué puesto ocupa la persona que determina cuáles son y serán tus actividades?

22.- ¿Qué criterios consideras que son los que definen tus funciones dentro de la organización (los directivos, los clientes, otras área, etc)?

Los directores y supongo, y los clientes.

23.- ¿Te gustan los cambios en tus actividades y en general en la organización?

Si, no tengo problema

24.- ¿Qué criterios consideras que son los que definen tus funciones dentro de la organización?

La cantidad de trabajo que se tenga y el dinero.

25.- ¿Consideras que el contexto actual del país (económico, político, social) afecta o impacta en la asignación de tus funciones dentro de la organización?

Yo creo que si, por que entre más coches se roban el producto se seguirá vendiendo porque la gente no quiere perder sus cosas, las empresas harán lo mismo.

26.- ¿Los objetivos de tu puesto de trabajo están delimitados por la organización y los directivos, o por el contexto externo (como el impacto de nuevas regulaciones, la competencia, el mercado, etc)?

Por la empresa, al final son quienes deciden si instalo o no, y en que vehículos.

27.- ¿Dependes de alguna (s) áreas para el desarrollo de tus actividades?.

Atencion a Clientes

28.- ¿Tu posición dentro de la estructura organizacional es considerada tomadora de decisiones?

No

29.- ¿Qué tipo de decisiones tomas en tu día a día en el desarrollo de tus actividades?

No tomo muchas decisiones, si hay algún problema con la instalación se lo tengo que notificar a mi supervisor y si hay algún problema con el cliente le tengo que informar al ejecutivo que lleva la cuenta o quién programo la cita.

30.- ¿Tienes un lugar de trabajo en la oficina o haces home office?

Casi siempre estoy en agencias o con clientes

31.- ¿Qué porcentaje de tu trabajo lo haces vía remota?

0

32.- ¿Te sientes supervisado? ¿Por qué? ¿Qué elementos se hacen sentir de esa forma?

Si, se revisa el número de revisiones de instalaciones que tienen que hacer por mes y de instalaciones, somos a los que le revisan siempre lo que hacen, si llegamos tarde o no vamos o algo queda mal, el cliente nos conoce a nosotros, no a quien programo su cita, ni a los de call center.

33.- ¿Hay mecanismos de control implementados por la organización para tu puesto de trabajo y actividades?

Si, creo , número de quejas por mala instalación y por retardos en las citas

34.- ¿Cuentas con un horario fijo establecido de trabajo?

Si Lunes Viernes de 9 a 6 y sábado medio día.

35.- ¿En promedio cuantas horas trabajas al día?

Como 6 horas.

36.- ¿Cuántas horas al día le dedicas a asuntos laborales?, ¿Qué tanto consideras que tú trabajo es autogestionable?

6 a 8 porque hay por el trabajo para el día siguiente.

37.- ¿Qué elementos de tu trabajo consideras que puedes gestionar sin supervisión?

La instalación, ya tengo mucha experiencia se que puedo cometer errores pero ya son pocos.

38.- ¿Cuál es el elemento más importante para ti, para continuar dentro de la organización?

El que tengo libertad de mi tiempo sino hay mucho trabajo ni siquiera salgo de mi casa y la confianza que tiene en nosotros el dueño.

INFORMANTE F.-ENTREVISTA OPERADOR CALL CENTER

1.- ¿Qué edad tienes?

48

2.- ¿Qué nivel de estudios tienes?

Prepa trunca

3.- ¿En cuántas organizaciones has laborado?

Cómo 6 u 8, pero no tenía nada que ver con call center

4.- ¿En promedio, cuánto tiempo laboraste en las organizaciones anteriores?

En promedio 3 o 4 años

5.- ¿Cuáles fueron los motivos de tu salida de las organizaciones anteriores?

Por despido y renuncia, varios motivos

6.- ¿Cuántos años llevas laborando en la organización actual?

Ya son 10 años

7.- ¿Qué elementos consideras han influido para que permanezcas en la organización?

Pues queda cerca de mi casa y mi edad, a mi edad es difícil conseguir trabajo por lo cual trato de permanecer aquí, aunque rolan mis turnos a veces, puedo manejarlo, y el sueldo es bueno, insisto a mi edad ya no esta tan fácil buscar trabajo.

8.- ¿Cómo llegaste a la organización?

a) Bolsa de trabajo b) Internet c) **Recomendación**

Mi hermano lleva años trabajando aquí, es el mensajero del dueño y el contador

9.- ¿Con qué puesto ingresaste a la organización?

Operador de call center

10.- ¿Has cambiado de puesto, dentro de la organización, Cuántas veces?

no

11.- ¿Qué puesto ocupas actualmente en la organización?

Operador de call center

12.- ¿Cómo se te ha notificado los cambios de puesto?

13.- ¿Tienes un jefe inmediato? ¿Cuál es su puesto?

Si, el supervisor de Call center

14.- La organización cuenta con estructura delimitada, puestos y áreas?

Creo que si, bueno algunas áreas, antes todo era mejor, de unos años a la fecha todo se fue perdiendo. Cada quién hace lo que cree que esta bien.

15.- ¿A qué área o departamento perteneces?

Departamento de Call center.

16.- ¿A cuántas personas le reportas?

A mi supervisor directamente pero si los dueños me solicitan algo, también se hace, a ellos también les reporto

17.- ¿Tienes personas a tu cargo? ¿Cuántas?

No

18.- ¿Cómo les informas a tus subordinados cuáles son sus funciones?

No aplica

19.- ¿Tienes mecanismos de control hacia tus subordinados? ¿Cuáles son?

No aplica

20.- ¿Cómo evalúas el trabajo de tus subordinados?

No aplica

21.- ¿Qué puesto ocupa la persona que determina cuáles son y serán tus actividades?

Supervisor de Call center

22.- ¿Qué criterios consideras que son los que definen tus funciones dentro de la organización (los directivos, los clientes, otras área, etc)?

Mi jefe y los clientes, porque si un cliente llama lo que necesite se le tienen que apoyar, y eso cambia tus planes, por ejemplo si es un robo, puedes llevarte toda la tarde en eso y aunque tengas pendientes de llamadas de bienvenida, te concentras en el robo.

23.- ¿Te gustan los cambios en tus actividades y en general en la organización?

Si, en la organización siempre que si se haga bien porque luego medio se hablan las cosas y en realidad nadie se compromete y todo se queda en planes a medias

24.- ¿Qué criterios consideras que son los que definen tus funciones dentro de la organización?

Los pendientes del área, mi jefe inmediato

25.- ¿Consideras que el contexto actual del país (económico, político, social) afecta o impacta en la asignación de tus funciones dentro de la organización?

Pues si, por que como han subido los robos, nos presionan más para recuperar los coches en menor tiempo.

26.- ¿Los objetivos de tu puesto de trabajo están delimitados por la organización y los directivos, o por el contexto externo (como el impacto de nuevas regulaciones, la competencia, el mercado, etc)?

Por mi jefe, al final a él lo presionan para mejorar los números, de recuperación.

27.- ¿Dependes de alguna (s) áreas para el desarrollo de tus actividades?.

28.- ¿Tu posición dentro de la estructura organizacional es considerada tomadora de decisiones?

No, ya tenemos procesos que más o menos seguimos por que las situaciones son diferentes

29.- ¿Qué tipo de decisiones tomas en tu día a día en el desarrollo de tus actividades?

No tomo muchas decisiones, mi jefe decide cómo se mueven mis actividades y a que le doy prioridad

30.- ¿Tienes un lugar de trabajo en la oficina o haces home office?

Mi trabajo es en la oficina siempre.

31.- ¿Qué porcentaje de tu trabajo lo haces vía remota?

Ninguno

32.- ¿Te sientes supervisado? ¿Por qué? ¿Qué elementos se hacen sentir de esa forma?

Si, tengo que entregar número de llamadas de bienvenida que determina mi jefe, y el seguimiento a las quejas, debe ser puntual

33.- ¿Hay mecanismos de control implementados por la organización para tu puesto de trabajo y actividades?

Sólo el control de llamadas de bienvenida que debo de realizar al día.

34.- ¿Cuentas con un horario fijo establecido de trabajo?

Si, es variable, se rolan mis turnos, un tiempo en las noches, ahorita estoy en las noches, tras en la tarde o en la mañana, también acordamos con mi jefe.

35.- ¿En promedio cuantas horas trabajas al día?

De 8 a 9

36.- ¿Cuántas horas al día le dedicas a asuntos laborales?, ¿Qué tanto consideras que tú trabajo es autogestionable?

Cuando estoy en la noche solo si hay robo se tienen actividades, sólo hay que estar alerta y al pendiente del teléfono, en el día si trabajas mucho más por que llaman los instaladores y los clientes, todo el tiempo estás haciendo algo

37.- ¿Qué elementos de tu trabajo consideras que puedes gestionar sin supervisión?

Pues ya llevo mucho tiempo, mientras me digan que quieren que haga ya sé cómo hacerlo, al menos que cambien algo en el sistema pero sino ya no tengo problema.

38.- ¿Cuál es el elemento más importante para ti, para continuar dentro de la organización?

Me llevo bien con mis compañeros y no pagan mal, aunque a veces se retrasan en el pago ya es más raro que antes.

INFORMANTE G .-ENTREVISTA ENCARGADO DE ALMACEN

1.- ¿Qué edad tienes?

40

2.- ¿Qué nivel de estudios tienes? CARRERA TECNICA

3.- ¿En cuántas organizaciones has laborado?

5

4.- ¿En promedio, cuánto tiempo laboraste en las organizaciones anteriores?

5 AÑOS

5.- ¿Cuáles fueron los motivos de tu salida de las organizaciones anteriores?

MEJORA LABORAL

6.- ¿Cuántos años llevas laborando en la organización actual?

10 AÑOS

7.- ¿Qué elementos consideras han influido para qué permanezcas en la organización?

COMODIDAD, CERCANIA , SUELDO

8.- ¿Cómo llegaste a la organización?

a) Bolsa de trabajo b) **Internet** c) Recomendación

9.- ¿Con qué puesto ingresaste a la organización?

OPERADOR DE CALLCENTER

10.- ¿Has cambiado de puesto, dentro de la organización, Cuántas veces?

4

11.- ¿Qué puesto ocupas actualmente en la organización?

ENCARGADO DE ALMACEN/ ANALISTA DE DATOS

12.- ¿Cómo se te ha notificado los cambios de puesto?

ATRAVEZ DE MI JEFE INMEDIATO

13.- ¿Cuáles son los puestos que has ocupado dentro de la organización?

OPERADOR DE CALL CENTER, EJECUTIVO DE CITAS, ANALISTA DE DATOS, SUPERVISOR DE CALLCENTER Y ENCARGADO DE ALMACEN

14.- ¿Qué características personales consideras han influido en las reasignaciones de puesto o funciones por las que has pasado dentro de la organización?

CAPACIDAD Y COMPROMISO

15.- ¿Tienes un jefe inmediato? ¿Cuál es su puesto?

Si, LOS DOS DUEÑOS, EN ESPECIAL A UNO ES AL QUE LE TENGO QUE REPORTAR.

16.- La organización cuenta con estructura delimitada, puestos y áreas?

NO

17.- ¿A qué área o departamento perteneces?

AREA OPERATIVA

18.- ¿A cuántas personas le reportas?

2

19.- ¿Tienes personas a tu cargo? ¿Cuántas?

1

20.- ¿Cómo les informas a tus subordinados cuáles son sus funciones?

PERSONALMENTE Y POR CORREO

21.- ¿Tienes mecanismos de control hacia tus subordinados? ¿Cuáles son?

REPORTES DIARIOS

22.- ¿Cómo evalúas el trabajo de tus subordinados?

POR RESULTADOS

23.- ¿Qué puesto ocupa la persona que determina cuáles son y serán tus actividades?

DIRECTOR

24.- ¿Qué criterios consideras que son los que definen tus funciones dentro de la organización (los directivos, los clientes, otras área, etc)?

NECESIDADES DE LA OPERACIÓN

25.- ¿Te gustan los cambios en tus actividades y en general en la organización?

SI

26.- ¿Qué criterios consideras que son los que definen tus funciones dentro de la organización?

NECESIDADES DE LA OPERACIÓN

27.- ¿Consideras que el contexto actual del país (económico, político, social) afecta o impacta en la asignación de tus funciones dentro de la organización?

POR EL MOMENTO NO

28.- ¿Los objetivos de tu puesto de trabajo están delimitados por la organización y los directivos, o por el contexto externo (como el impacto de nuevas regulaciones, la competencia, el mercado, etc)?

NO

29.- ¿Dependes de alguna (s) áreas para el desarrollo de tus actividades?.

SI

30.- ¿Tu posición dentro de la estructura organizacional es considerada tomadora de decisiones?

SI

31.- ¿Qué tipo de decisiones tomas en tu día a día en el desarrollo de tus actividades?

COMPRA DE MATERIALES

32.- ¿Tienes un lugar de trabajo en la oficina o haces home office?

LUGAR EN LA OFICINA

33.- ¿Qué porcentaje de tu trabajo lo haces vía remota?

0%

34.- ¿Te sientes supervisado? ¿Por qué? ¿Qué elementos se hacen sentir de esa forma?

REPORTES HACIA MI JEFE

35.- ¿Hay mecanismos de control implementados por la organización para tu puesto de trabajo y actividades?

NO

36.- ¿Cuentas con un horario fijo establecido de trabajo? ¿Cuál es?

09:00AM – 18:00 PM

37.- ¿En promedio cuantas horas trabajas al día?

8

38.- ¿Cuántas horas al día le dedicas a asuntos laborales?, ¿Qué tanto consideras que tú trabajo es autogestionable?

8

39.- ¿Qué elementos de tu trabajo consideras que puedes gestionar sin supervisión?

TODOS

40.- ¿Cuál es el elemento más importante para ti, para continuar dentro de la organización?

SALARIO

41.- ¿Existen manuales de procedimientos, políticas, dentro de la organización? ¿En qué porcentaje consideras se utilizan o implementan?

SI EXITEN PERO NO SE UTILIZAN

42.- ¿Hay una estructura delimitada dentro de la organización, con autoridad y funciones delimitada?

NO

43.- ¿Qué tipo de clientes tiene la organización (pequeños , medianos, grandes, nacionales, internacionales) detalla un poco si te es posible?

DE TODO TIPO, SE MANEJAN DESDE CLIENTES INDIVIDUALES HASTA EMPRESAS TRANSNACIONALES

44.- ¿En qué porcentaje consideras que el trabajo que desempeñas en la organización es planeado versus reactivo (explica a detalle)?

ES REACTIVO AL 100% YA QUE POR CUESTIONES ECONOMICAS ES MUY COMPLICADO PLANEAR EL TENER EL MATERIAL Y DISPOSITIVOS CON MALLOR TIEMPO

45.- ¿Consideras que dentro de la organización hay un proceso de planeación, organización y control para todas las actividades?

NO

46.- ¿ La organización en donde laboras ha sufrido cambios significativos en su estructura, plantilla laboral , a qué condiciones consideras que estos cambios se pueden atribuir (al contexto económico, político a las decisiones de los directivos)?

SI, AL CONTEXTO ECONOMICO

47.- ¿Cómo han impactado los cambios en el desarrollo de tus funciones? (explica)

MALLOR CARGA DE TRABAJO Y RESPONSABILIDADES

48.- ¿Cuáles son los elementos que consideras son los más importantes para que un empleado permanezca en una organización.

COMODIDAD, SUELDO Y CONFIANZA

Bibliografía

- Ayuzabeth, D. I., & Rivera, I. (2015). *La Mipyme a debate*. México: Competitive Press S.A de C.V.
- Barba Alvarez, A., Magallón Diez, M. T., & Montoya Flores, M. T. (2011). El método cualitativo para el análisis organizacional: el caso de la red origen volcanes. En O. Lozano Carrillo, J. C. Niebla Zatarain, L. F. Cisneros Martínez, & A. De la Rosa ALburquerque, *Metodología y estudio de la empresa Familiar* (págs. 27-77). México: Grupo Editorial Hess, S.A de C.V.
- Battilana, S., & Dorado, S. (2010). The case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy. Journal* 53, 1419-1440.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2000). *Como se hace una Investigación*. España: Gedisa.
- Castells, M. (1999). *La era de la información, economía, sociedad y cultura, la sociedad red*. . México: Siglo XXI Editores.
- Castells, M. (2005). *Conclusión:Entender nuestro mundo en la área de la información. La Sociedad Red*. México: Siglo XXI.
- Child, J. (1995). *Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice en Donaldson; Lex, Contingency Theory*. Cambridge: Darmouth.
- Clegg, S., & Hardy, C. (2017). Representación y Reflexividad. *Tratado de Estudios Organizacionales, Volumen 1, Teorización sobre el campo*, 887-912.
- Contreras Natera, M. Á. (2015). *Crítica a la razón neoliberal*. Mexico: Ediciones Akal S.A de C.V.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. México: Alianza.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. México: Alianza.
- Daft, R. (2010). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning.
- De la Rosa Albuquerque, A., & Lozano Carrillo, O. (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión y Estrategia*, 61-77.
- Díaz Polanco, H. (2015). *El jardín de las identidades*. México: Grupo Editor Orfila Valentini SA de CV.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2019). *MIPYMES en América Latina:Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Naciones Unidas, Santiago: CEPAL.
- García Canclini, N. (1989). *Culturas Híbridas " Estrategias para entrar y salir de la modernidad"*. México: Editorial Grijalbo S.A de C.V.
- Hall, H. R. (1996). *Organizaciones.Estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall.

- Harvey, D. (2007). *Breve historia del Neoliberalismo*. Madrid-España: Ediciones Akal S.A de C.V.
- Heydebrand, W. (1992). New Organizational Forms. *Work and Occupations*, 323-357.
- Hirose, L. M. (1994). Modernidad, posmodernismo y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura postburocrática. En V. Autores, *Argumentos para un debate sobre la modernidad.: Aspectos organizacionales y económicos* (págs. 67-91). México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Lozano Carrillo, O., Niebla Zataín, J. C., Cisneros Martínez, L. F., & De la Rosa, A. A. (2011). *Metodología y Estudio de la empresa Familiar*. México: Grupo Editorial HESS, S.A de C.V.
- Mintzberg, H. (1991). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia*. México: Granica.
- Montaño Hirose, L. (1994). Modernidad, Postmodernismo y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura postburocrática. En M. H. Luis, *Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos* (págs. 67-91). México: UAM-I.
- Porter E., M. (1998). *¿Qué es la estrategia? En evolución de resultados. El nuevo desafío para los profesionales en Recursos Humanos , compilación e introducción*. España: Dave Ulrich.
- Pugh, D. (1973). The measurement of organizations structures. Does context determine form? *Organizational Dynamics*, 19-34.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (1999). *Metodología de la Investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Schvarstein, L. (2004). *Diseño de organizaciones, "Tensiones y paradojas"*. Buenos Aires: Paidós SAICF.
- Silverman, D. (1970). *The Theory of Organizations*. Londres: Heinemann.
- Stewart, C., & Hardy, C. (1996). Introduction, Organizations, Organization and Organizing. En S. R. Clegg, *Handbook of Organization Studies*. Londres: Sage.
- Stiglitz, J., & Greenwald, B. (2014). *La creación de una sociedad del aprendizaje, un nuevo enfoque hacia el crecimiento , desarrollo y el progreso social, Crítica*. México: Paidós.

¹ <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/default.aspx>



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00128

Matrícula: 2173801200

Nuevas Formas
Organizacionales,
Organizaciones Híbridas
El caso de la Empresa WEB
S.A. de C.V.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 10:00 horas del día 22 del mes de octubre del año 2019 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. MARIA TERESA MAGALLON DIEZ
DR. DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ
DR. CARLOS JUAN NUÑEZ RODRIGUEZ

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES
DE: JANETH MENDEZ TEZOCOTITLA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

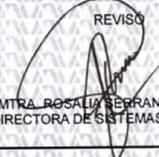
APROBAR

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



JANETH MENDEZ TEZOCOTITLA
ALUMNA

REVISÓ



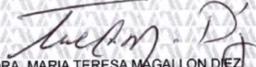
MTRA. ROSALVA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH



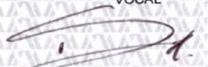
DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTA



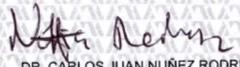
DRA. MARIA TERESA MAGALLON DIEZ

VOCAL



DR. DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ

SECRETARIO



DR. CARLOS JUAN NUÑEZ RODRIGUEZ