

Universidad Autónoma Metropolitana  
-Unidad Iztapalapa-

División: Ciencias Sociales y Humanidades.

Grado: Licenciatura.

Trabajo terminal de investigación, Tesina:

**La conformación de un estrategia empírico en el desarrollo de un  
pequeño negocio familiar: el caso Clínica de Especialidades  
Médicas.**

Presentado por:

Pérez Mazariegos Consuelo.

Asesor:

Dr. Barba Álvarez Antonio.

Ciudad de México, Septiembre 2002 – Noviembre 2003.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
-UNIDAD IZTAPALAPA-**

**DIVISIÓN: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES.**

**GRADO: LICENCIATURA.**

**TRABAJO TERMINAL DE INVESTIGACIÓN, TESINA:**

**LA CONFORMACIÓN DE UN ESTRATEGIA EMPÍRICO EN EL  
DESARROLLO DE UN PEQUEÑO NEGOCIO FAMILIAR: EL CASO  
CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS.**

**PRESENTADO POR:**

**PÉREZ MAZARIEGOS CONSUELO.**

**ASESOR DE TESINA:**

**DR. BARBA ÁLVAREZ ANTONIO.**

*V. B.*  
*Consuelo*  
*13/20*

**CIUDAD DE MÉXICO, SEPTIEMBRE 2002 – NOVIEMBRE 2003.**

Dedico este trabajo  
A mis padres y a mi hermano,  
Quiénes siempre me han apoyado  
Y alentado para cumplir mis metas.

Además agradezco a la familia González Díaz  
Por permitir llevar a cabo esta investigación,  
Y al Dr. Antonio Barba por sus consejos y asesoría.

# Índice

---

Índice.....	1
I. Introducción.....	3
II. Marco Teórico.....	11
1. El camino de la investigación.....	11
2. La Organización.....	16
2.1 Un constructo social donde la acción se hace Posible.....	16
2.2 Modelos organizacionales.....	19
2.2.1 El modelo aún vigente, el modelo burocrático.....	19
2.2.2 El modelo emergente se funda en el conocimiento.....	22
3. Poder.....	25
3.1 Una herramienta de posibilidad reconocida.....	25
4. Planeación estratégica.....	30
4.1 Una forma de actuar multiplicadora.....	30
4.2 Planear racionalmente, la manera Ortodoxa.....	33
4.3 Aprender, el proceso emergente para crear la estrategia.....	34
4.4 La estrategia puede ser un plan, patrón, una posición, perspectiva o una estratagema.....	38
4.5 La estrategia como perspectiva de negocio.....	41
4.6 La estrategia como un proceso subrayado por el uso del poder.....	45
III. Metodología.....	48
1. Objeto de estudio.....	48

2. Modelos cuantitativos y cualitativos.....	53
3. El modelo racionalista cuantitativo.....	55
4. El modelo o enfoque naturalista o cualitativo.....	58
5. Hipótesis.....	66
6. El plan de trabajo.....	69
7. Entrevista .....	72
IV. La conformación de un estrategia empírico en el desarrollo de un pequeño negocio familiar: El caso Clínica de Especialidades Médicas.....	76
V. Conclusión.....	95
VI. Bibliografía.....	99
Anexo I.....	100
Entrevista al hijo administrador.....	100
Entrevista a la señora.....	122

# I. Introducción

---

En los últimos años los problemas económicos en México se han agravado. A partir de los años ochenta, la dinámica económica ha estado sujeta a una incertidumbre constante y ha forzado a las grandes compañías a reestructuraciones y reducciones de tamaño. Sin embargo, esta situación ha originado, que el desempleo sea la expresión natural de este reajuste y así mismo; que las personas creen fuentes de progreso y empleo distintas.

Bajo este entendimiento resurgen las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), que han sido desarrolladas a tal grado, que en la actualidad; son vistas como pieza angular dentro del desarrollo económico.

Su presencia no sólo se limita al país mexicano, sino que a nivel internacional, también las PyMEs tienen una amplia participación; ya que en la mayoría de los países, representan más del 95 % del total de las empresas, y proporcionan entre el 60 - 70 % del empleo.<sup>1</sup>

En el caso mexicano el apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas ha sido una de las prioridades de la política económica en el sexenio del Presidente Fox. Debido a que la existencia y proliferación de estas empresas, impulsa el crecimiento de la economía interna, fortalecen el mercado y complementan las exportaciones del país.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Small and Medium-sized Enterprises, OECD, Junio 2000. Dentro de Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México de la Secretaría de Economía.

<sup>2</sup> Datos de la Presidencia de la República.

La importancia de las PyMEs en México, radica en que estas empresas representan más del 40% de lo que se produce y generan casi el 90% de los empleos del país. Sin embargo, buena parte de las PyMEs tienen una vida muy corta.<sup>3</sup>

Cerca del 70% de las Pymes que se crean en México cierran antes de terminar su primer año.<sup>4</sup> Entre las causas más comunes de cierre se encuentran el poco acceso a financiamiento, la falta de capacitación y tecnología, la ausencia de vinculación con cadenas productivas y el poco acceso a mercados.

El gobierno mexicano ha creado diversas políticas de promoción y programas de apoyo a las PyMEs, que atienden diferentes problemas y áreas de la empresa. Sin embargo; cabe decir, que es necesario llevar a cabo estudios, donde se revalorice la cultura empresarial, que complemente el entendimiento que hasta ahora se tiene de éstos negocios.

El análisis económico y financiero de los pequeños y medianos negocios, plasmado en estadísticas y bases de datos, que han originado soluciones y patrones de acción para ellos, se ha sobrepuesto y dejado de lado el estudio de la conducta administrativa y humana en éstas organizaciones. Es decir aquellos procesos y comportamientos llevados a cabo al interior de la organización, que marcan la diferencia entre las empresas que sobreviven y las que desaparecen con el paso del tiempo.

La existencia de las PyMes está basada en el esfuerzo, la creatividad y la capacidad emprendedora de las personas, pero; la falta de innovación como forma de trabajo que

---

<sup>3</sup> Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México de la Secretaría de Economía.

<sup>4</sup> Datos de la Presidencia de la República.

permite la supervivencia, les ha imposibilitado construir y gestionar el negocio de manera óptima.

Dentro de los pequeños negocios, prevalece el negocio “familiar”, como la manera más sencilla de organizarse de las personas. El dueño del negocio, miembro de la familia; intentan crear una forma de vida y subsistencia distinta, para la misma y para la gente que coopera en el negocio.

La administración del negocio familiar queda a cargo no sólo de gente profesional conocedora de las técnicas y prácticas administrativas, sino también en pequeños emprendedores dueños de las empresas, que fungen las actividades de dirección y control, usurpando así el rol del administrador.

Este trabajo de investigación, trata de vislumbrar la realidad que existe en el pequeño negocio familiar. Analiza conceptos específicos de la administración tales como: el rol del estratega, la planeación estratégica y la organización como un constructo social; a través de la investigación empírica en una Clínica de Especialidades Médicas.

El estudio se lleva a cabo a través del análisis del ápice estratégico organizacional, dónde se encuentran las personas al mando del negocio ( alta gerencia), que son miembros de la familia y constituyen el centro de la toma de decisiones, cayendo sobre ellas la responsabilidad de toda acción.



La investigación da un panorama real de la cultura emprendedora de un pequeño negocio familiar mexicano, donde los intereses familiares y la perspectiva del líder familiar; conforman los elementos esenciales de dirección en el negocio.

A diferencia de otros, los pequeños negocios mantienen un alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno. Sin embargo, enfrentan problemas; debido a sus propias características, como son:

-No contar con un gran capital que mueva los recursos y facilite las actividades por realizar. Esto hace que tengan una administración más meticulosa de sus ingresos y emplear un mayor tiempo para realizar sus proyectos.

-La falta de conocimientos de las personas al mando para dirigir y manejar el negocio, entra en contradicción con los requerimientos de la posmodernidad. Donde es necesaria gente con mayor preparación, conocimiento y práctica que garantice el éxito de las empresas.

-Tener una fuerte competencia, que las mantiene en constante riesgo. Sin embargo, esto hace que mantengan una búsqueda constante de clientes y de formas novedosas para cautivarlos.

-Y el poco acceso a la tecnología que puede ser un factor determinante para logra una ventaja competitiva.

A pesar de ello, las personas que dirigen el negocio, demuestran con constancia, el deseo de ser mejores. Forman empresas productivas que no sólo persiguen la generación de ingresos, y aún con su tamaño pequeño, pueden llegar a ser una organización de alto nivel con un crecimiento continuo. Tal es el caso del negocio estudiado en este trabajo.

De esta manera se parte de un marco referencial teórico que ayuda a comprender el significado de términos empleados en este trabajo, con los cuáles se pretende hacer la interpretación de por qué y cómo logra este pequeño negocio familiar, crecer y constituirse como una empresa rentable, que desarrolla ventajas; posibilitando su existencia en el futuro.

El primer elemento de estudio es el negocio familiar, visto como un constructo social, dónde su existencia, posibilita a los miembros de la familia a obtener fines específicos y emplear el uso del poder, como parte ineludible en el funcionamiento de la organización.

Dicho elemento surge al empezar una relación productiva, debido a que necesita de la interacción de las personas para que el poder sea ejercido. Los dueños del negocio (la familia), dependerán de los empleados para llevar a acabo las metas propuestas por ellos, por lo que utilizarán el poder como un instrumento que crea cooperación e integra los empleados a la empresa.

El uso del poder dentro de la organización, ayuda a actuar socialmente de manera conjunta y reduce la complejidad humana que enfrenta todo negocio.

Desde una perspectiva convencional, poder se refiere a la capacidad o “habilidad que tiene una persona para hacer que otra haga algo que de otra manera no hubiera hecho”. Esto nos indica que las personas al mando, que se encuentran a cargo del orden y control de la organización, hacen uso de la dominación y la restricción para lograr sus objetivos, pero en el negocio familiar, gozan de un esquema de legitimidad especial dentro de en la empresa.

Los integrantes de la familia dominan los recursos tanto materiales como humanos, a través del respeto hacia el miembro de la familia. Tal reconocimiento y forma de dominación está basado en el carisma y los derechos familiares, como una forma legal o racional estipulada dentro del negocio.

Las decisiones tomadas por la familia, se convierten en premisas formales; incuestionables. Entendiéndose que sus acciones buscan la estabilidad estructural del negocio y mejoras de los procesos.

Si bien, el negocio pequeño familiar, tiene una estructura rígida y estricta, nos daremos cuenta a través de la investigación; que la dinámica de la empresa, está sumergida en un modelo de organización más flexible que el modelo burocrático moderno, dónde la capacidad reflexiva de sus integrantes subyace a lo estipulado en la regla y fortalece las acciones emprendedoras y creativas de la familia.

Dentro de la actividad de la empresa, existe una relación estrecha entre el uso de la Estrategia y Poder, ambos son utilizados por la alta gerencia como instrumentos

multiplicadores de los recursos. Mientras la planeación estratégica ayuda a desarrollar planes perfectamente estructurados, que le indique seguir un rumbo a la organización basado en estrategias. El poder le ayuda a cumplir con los cometidos de esos planes, coaccionando sobre los empleados para que obedezcan y actúen conforme lo estipulado.

La planeación estratégica, por tanto; será el segundo elemento de análisis. En éste trabajo, se verá, que a diferencia del significado tradicional de la planeación, vista como un instrumento perfectamente detallado y formalizado, concebido por los directores o la alta gerencia, también puede ser vista como un proceso emergente de la actividad diaria.

La administración basada en un modelo organizacional flexible, se aleja de la formalidad y la rigidez del modelo moderno, y desarrolla una nueva manera de administración, mediante un proceso estratégico, llamado pensamiento estratégico.

Este nuevo modelo basado en la flexibilidad, la astucia y capacidades innatas de los dirigentes, permite convertir situaciones caóticas y desordenadas en grandes oportunidades para la empresa.

La falta de tiempo y la necesidad de responder a los cambios de manera abrupta, hace necesario desarrollar capacidades organizacionales para adquirir, crear, desarrollar conocimientos nuevos, aprovechándolos para lograr el desarrollo exitoso del negocio en el futuro.

El dirigente dentro de la familia, será por tanto; una persona abierta al cambio, con cualidades personales específicas, que lo hace convertirse en estratega, y que además tienen una inclinación innata para probar nuevas cosas y alentar a otros a hacer lo mismo.

El ímpetu de esta persona, su liderazgo y confianza de que lo novedoso y distintivo puede funcionar y desarrollarse, es parte de los elementos que encierra el rol del estratega, tercer elemento de estudio en este trabajo.

Pensar estratégicamente, será la forma de disminuir la falta de madurez administrativa y estructural del negocio. Las estrategias indicarán a los integrantes de la organización lo que es necesario hacer. Un modelo de organización flexible será el que permita llevar acabo este proceso y poner en práctica dichas ideas.

El siguiente trabajo espera proporcionar información relevante en el actuar de los pequeños negocios familiares, deseando que sus lectores descubran un poco más de las características de la cultura emprendedora mexicana, que caracteriza a una familia, a través de sus páginas.

## II. Marco Teórico

---

### 1. El camino de la investigación.

El negocio como organización ha tenido numerosos cambios durante los últimos años. Ha tenido que adecuarse a nuevas formas sociales y económicas, adoptando nuevos procesos organizacionales y asimilando nuevas tecnologías.

Sin embargo, una de las exigencias que la organización enfrenta desde mediados del siglo pasado es: que las personas que laboran en ella obtengan soluciones cada vez más claras y precisas a las problemáticas que surjan.

A partir de los años sesenta los estudios de las organizaciones empezaron a dar a luz a una extraordinaria problemática. Se empezó a observar que la organización ya no podía ser explicada por si misma como un “sistema cerrado”, donde la idea era, que todo lo que tenía impacto en el funcionamiento de la organización se encontraba al interior de ella. Por esta razón, surge una nueva forma de apreciarla, a través de la concepción de “sistema abierto”, donde la importancia del *ambiente organizacional* y la fuerza que tiene éste para influir en las organizaciones debía ser reconocido.

Desde entonces las personas que laboran en la organización han tenido que encontrar nuevas e ingeniosas formas de desempeño, para poder afrontar los continuos retos que se suceden en el ambiente y conservar la presencia del negocio en él.

Dicha actividad queda principalmente, bajo los hombros del *administrador*, que si bien, es incapaz de saber todo lo que pasa, intenta conducir y guiar a la organización con formas dinámicas y e innovadoras aprovechando los recursos en las nuevas oportunidades que se presentan.

Tal como lo explicaba Simon al proponer la sustitución del concepto hombre económico por el de hombre administrativo, que según explica tiene una racionalidad limitada. (Barba & Solis, 1997; 48)

Al paso del tiempo, los administradores o managers comprendieron que una forma de hacer que las organizaciones resistan los ataques del ambiente, es por medio de un entendimiento amplio de la organización y del medio en que se desenvuelve. Por tal razón, diseñaron una herramienta llamada *planeación estratégica*, que sería utilizada para solucionar problemáticas específicas, mediante un adecuado uso de los recursos y del talento de la empresa.

El nivel estructural en que esta planeación se desarrolla dentro de la organización, es en el *ápice estratégico*; la parte más alta dentro de la estructura organizacional.

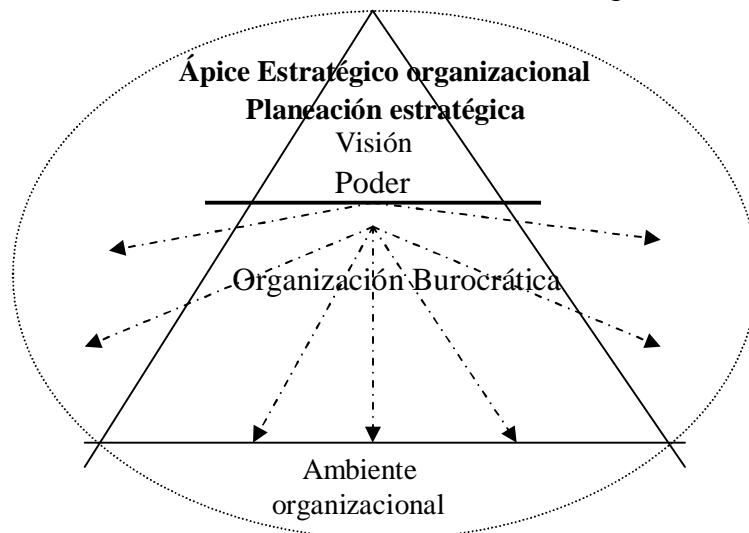
Es así, por que permite a los administradores concentrar información necesaria para planear y lograr un buen desempeño, con la posibilidad de ver hacia dentro y evaluar lo que se encuentra en la organización, y también mirar hacia fuera, lo cual les permite tener una perspectiva del medio externo y descubrir las maneras en que el negocio puede tener éxito, sobresaliendo de los demás.

Las personas encargadas de esta planeación estratégica son llamadas *estrategas* y son personas que cuentan con características peculiares, como el *poder* que concentra; al estar en una posición más alta dentro de la organización, o la *visión que posee*, al saber intuir por donde conducir a la empresa para que logre sus objetivos.

La investigación que se llevará a cabo a lo largo de este trabajo final, será el estudio de la planeación estratégica de una empresa familiar, cuya característica principal es que está circunscrita en una organización burocrática. El poder tomará relevancia no sólo por ser visto como el instrumento que utilizará el estratega, para que sus estrategias establecidas se lleven a cabo, sino en la medida en que éste sea ejercido y el grado de intensidad con que sea utilizado.

Estos elementos, desembocan en un análisis sobre la naturaleza de la acción estratégica al interior de una Clínica de Especialidades Médica, donde los planes, el ejercicio del poder, y la visión, cobrarán vida.

Una primera aproximación a este estudio lo muestra el siguiente esquema:



Realizado por Consuelo Pérez. (2003)



En el esquema, se muestra una organización en un ambiente no muy claro, característico de la dinámica global de los últimos años. Por tanto es necesario que surja el instrumento llamado planeación estratégica desde el nivel directivo de la organización, como un medio de subsistencia, que le ayudará a conocer el ambiente y las posibilidades que tiene para enfrentarlo.

El modelo burocrático organizacional, se caracteriza por tener una estructura centralizada, que indica también que es en el ápice estratégico donde se desarrollan las reglas y normas que dirigen a la empresa.

Uno de los elementos que ayudara a los directivos a llevar a cabo sus planes o lo que denominaremos como estrategias es su visión. Por que si bien, la formalidad y la racionalidad son elementos esenciales; dejarse llevar por las corazonadas y la intuición será algo aún más importante.

La visión del estratega, será el elemento motivador y guía que marcar un rumbo futuro para el negocio, que además completa el proceso racional de la planeación.

Sin embargo para que los planes se lleven a acabo y la visión del estratega se cumpla, será necesario del ejercicio del poder, para llevar a cabo los planes. Los directivos o estrategias tendrán la capacidad de dirigir y dominar a la organización y así marcar el rumbo de la empresa.

Así empezare por un recorrido teórico donde se analizarán cada uno de los elementos organizacionales antes señalados. Se empezará por un análisis de la organización como constructo social, donde se analiza cuáles son algunas de las razones por las que surge y cómo es que logra consolidarse como una empresa.

Mas tarde se seguirá hablando del proceso estratégico y cómo es que a través de los años han surgido dos formas de llevarlo a cabo. Cada formas esta íntimamente relacionada con un tipo de modelo organizacional, lo cual nos ayudará a interpretarlo y ha entenderlo de una manera más amplia.

De esta manera, habiendo explicado cada uno de los elementos teóricos, nos introduciremos en un estudio de caso, que tiene como fin dar respuesta a cómo trabaja un pequeño negocio familiar, contestando preguntas como: quiénes integran el nivel gerencial del negocio, cuál es el método que se lleva a cabo para planear y llevar a cabo las actividades y a su vez quién y cómo detenta el papel de estrategia, dentro de la familia.

Ahora empecemos este recorrido teórico, que lo introducirá en el marco de esta investigación.

## 2. La Organización

2.1 Un constructo social donde la acción se hace posible.

Los orígenes de la palabra organización, se deriva del griego “organon”, es decir, instrumento. Este instrumento es creado y desarrollado por los individuos para realizar actividades encaminadas a obtener un fin.

El funcionamiento de la organización, lo explica Michel Crozier y Erhard Friedberg (19-) en su libro “El actor y el sistema”, donde señalan que la acción organizada de los individuos no es un fenómeno natural, sino por el contrario ha sido creada para resolver problemas.

Las organizaciones se inventan o instituyen por actores relativamente autónomos, que utilizan sus recursos y capacidades particulares, para formar una estructura o sistema donde individuos y mecanismos se juntan para lograr objetivos específicos. (13)

Son fundadas como un constructo social, donde las acciones de los individuos se suman en una acción colectiva, la cuál plantea problemas a resolver como lograr la cooperación de sus integrantes, y luchar contra la incertidumbre para lograr el éxito.

La organización es un artefacto humano, que circunscribe la acción del individuo, en un espacio dónde hace posible *el desarrollo de las empresas colectivas* de los hombres y, al mismo tiempo, condicionan profundamente sus resultados.

El primer problema a resolver es el de la cooperación, por que conjuntar objetivos de orientación divergente en un objetivo común, implica lograr un mínimo de integración de los deseos de los actores.

Los actores pueden integrarse a través de dos maneras: por la vía de la restricción mediante la manipulación o por su corolario que opta por la negociación y el regateo.

Así, la organización, puede ser relativamente formalizada y consciente y optar por un modelo burocrático o puede ser naturalizada por la historia, la costumbre y las creencias y decidirse por el nuevo modelo emergente organizacional que ve al cambio como la manera natural de organizarse.

La organización según los mecanismos puede lograr la interacción de los individuos, organizándolos de tal manera que la búsqueda de sus intereses específicos, no pongan en peligro los resultados de la empresa colectiva. (19)

El segundo problema da un verdadero sentido a la organización. Se deriva por la búsqueda de objetivos materiales a través de la acción social. La incertidumbre, es el reto constante del hombre contra la naturaleza, con miras a resolver los problemas y asegurar la supervivencia del constructo.

Los actores capaces de controlarla, la utilizaran en sus transacciones, pues lo que es incertidumbre desde el punto de vista de los problemas, es poder desde el de los actores.

Un campo desigual, estructurado por relaciones de poder y de dependencia, se despliega. El constructo humano; acondiciona, regulariza, aplaca y crea poder, para permitir a los hombres cooperar en las empresas colectivas.

En efecto, los actores son desiguales ante las incertidumbres. Aquellos que por su situación, sus recursos o sus capacidades, son capaces de controlarlas, harán uso de su poder para imponerse ante los otros.

El poder entonces arriba como una ejercicio irreductible e ineludible de la acción social. Es el regulador de ella.

El poder es el resultado siempre contingente de la movilización de las fuentes de incertidumbre que los actores controlan en un constructo social. Es la relación entre los objetivos divergentes de los actores.

Las relaciones entre individuos son relaciones de poder, en la medida en que éste existe, es decir cuando se hace uso de él para conciliar los intereses.

La acción social realizada a través de una organización, tiene dos premisas:

-para que pueda llevarse acabo la acción social es necesario de una estructura que contenga, jerarquías, división del trabajo, flujos de información, mecanismos de control y de coordinación.

-la existencia de una estructura supone, crea y reproduce poder, es decir, desigualdades, relaciones de dependencia y mecanismos de control social.

De manera que una organización, puede ser vista como un espacio estructural, dónde se establecen relaciones de poder (autoridad, conocimiento) entre los diversos elementos que la conforman. Estas relaciones se expresan en las estrategias, las cuales codifican la realidad percibida, el futuro deseado y los medios requeridos para su implantación. (Barba, 2000).

A continuación se describen dos de los modelos organizacionales que han existido y a través de los cuales la acción social se puede llevar a cabo.

## 2.2 Modelos organizacionales

### 2.2.1 El modelo aún vigente, el modelo burocrático.

La palabra burocracia cuyo sufijo *cracia* deriva del griego *kratia* que significa poder o dominio, es asociado con el prefijo *bureaux* o mesas de trabajo, donde los burócratas se encuentran sentados creando y administrando las normas que guían la actividad organizativa. (Morgan:1991,130).

Max Weber quien fue el primero en proponer una definición concreta de burocracia establece que es una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la creación de

la división prefijada de las tareas de la supervisión jerárquica y de detalladas reglas y regulaciones (1947).

El uso de la palabra escrita, como las normas y los reglamentos, define claramente los objetivos y las relaciones que se llevan a cabo al interior de la organización, expresando además el uso del poder o dominación.

Es un modelo ortodoxo, donde la estructura es formal racional y está compuesta por una serie de posiciones jerárquicas, donde cada empleo lleva consigo numerosas obligaciones y privilegios, en un lugar determinado de competencia y con una responsabilidad atribuida.

La autoridad y el poder que se deriva de una posición, es reconocida y legítima, pero quedan limitados por lo estipulado en la regla, que controla las acciones dominantes de superiores a subordinados.

“Poder y administración en tal organización están íntimamente relacionados con el conocimiento propio y el uso de las normas, y con la forma legal de administración que esto implica” (Morgan, 1990,130).

Por tanto, cada puesto se logra a base de aptitudes técnicas, y recibe el nombre de “expertos especializados a sueldo”. La alta gerencia queda claramente diferenciada de los mandos medios, donde a través de ellos se controla y coordina las actividades de las unidades a su cargo. (Chandler,1987).

La estructura burocrática también se sustenta en la racionalidad instrumental basada en la adecuación de los medios a los fines. Las normas y las reglas que rigen esta estructura formal le otorgan la racionalidad necesaria para desarrollar las tareas en términos disciplinarios, rígidos, a partir de los cuáles se alcanzan los objetivos organizacionales.

Establece una gran cantidad de mecanismos de control basados en la autoridad y la organización. Por lo tanto las premisas formales son incuestionables, lo que se busca es el orden, la estabilidad estructural y la permanencia organizacional.

Así una de las consecuencias sociales que la burocracia tiene es que cuenta con el potencial suficiente para rutinizar y mecanizar casi todos los aspectos de la vida humana erosionando el espíritu y la capacidad de la acción espontánea (Weber: 1947). Esto debido a que trabaja tan exactamente como sea posible, a través de patrones de autoridad, es decir, en términos de responsabilidad, de los trabajos y el derecho a dar órdenes y exigir una exacta obediencia.

Por lo tanto este tipo de organización tiene una gran dificultad de adaptación al cambio, ya que es diseñada para conseguir fines determinados y no para innovar. Ésta acostumbrada a procedimientos normalizados, a una planeación previa, prevista, donde los trabajadores no son invitados a utilizar sus mentes para impulsar el cambio mediante el cuestionamiento de lo que se está haciendo; sino sólo a obedecer órdenes.



Este modelo de organización dominó hasta la década de los setenta, por que se pensaba que representaba el modelo ideal de racionalidad y eficiencia. Sin embargo, es en esta década cuando surge el modelo emergente flexible y más eficiente que cuestiona sustantivamente los principios de la organización moderna y los paradigmas de las teorías de la administración clásica aceptados socialmente en ese tiempo. (Barba, 2000:15).

### 2.2.2 El modelo emergente se funda en el conocimiento.

El Modelo organizacional burocrático es concebido por tanto como organización moderna, mientras que el modelo emergente es conocido como flexible o posmoderno; donde el prefijo “post”, según Stewart Clegg (1990) indica tan sólo lo que viene después de lo moderno.

La diferente concepción de los elementos organizacionales entre ambos modelos se muestra en el siguiente cuadro:

<b>Modelos de organizaciones</b>		
	<b>Modernas</b>	<b>Posmodernas</b>
Poder	Control	Autocontrol
Estructura	Formal/ rígida	Formal/ informal/ flexible
Decisiones	Individual	Colectiva
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente
Empleo	Acorto plazo	De por vida
Control	Impersonal/ explicito	Colectivo implícito
Jefatura	Desconfianza	Confianza
Producción	Masa/ cantidad	Sectorial/ cantidad-calidad
Plazo	Largo	Corto

Relaciones	Jerárquicas	Semidemocráticas
Organización industrial	Dualidad (separación diseño/ ejecución)	Integración de diseño y ejecución
Racionalidad	Formal	Sustantiva

Fuente: Barba (1999:107).

El modelo posmoderno sustituyó el trabajo disciplinario, rutinario, por el trabajo flexible, polivalente y creativo fundado en el conocimiento.

A partir de los ochenta la presencia de organizaciones japonesas hizo que la concepción de las organizaciones cambiara. Su influencia motivó la búsqueda de un modelo poco ortodoxo, una burocracia modificada sustentada en la participación sistemática de los grupos autónomos, que tenía como fin el fomento y la búsqueda del aprendizaje para el mejoramiento continuo de la calidad.

La mayor exigencia de este modelo es la flexibilidad estructural, que se basa en liberar a los empleados de las regulaciones y permitirles participar en las disposiciones de la organización, mediante la libre creación e inventiva de acciones emergentes.

La emergencia, sin embargo no significa una ausencia de la capacidad reflexiva de los miembros de la organización, por el contrario; es su capacidad reflexiva lo que hace que la organización se transforme al interior de ella.

El modelo se constituye en una vía fundamental que le permite la transición de un modelo a otro, con la creación de conocimiento. La lógica del modelo emergente sugiere que la creación del conocimiento requiere una integración entre el saber y el actuar, de forma que se puedan poner en práctica las ideas y se potencien las capacidades creativas de la gente. (Barba, 2000:30).

Desde esta perspectiva no es suficiente la concentración de información en una elite “inteligente” (Barba: 2000), que predisponga las formas de actuar. Es necesario involucrar a los empleados en general, para que sus conocimientos acerca de la organización crezcan y puedan actuar en consecuencia para mejorar su desempeño.

La organización que aprende tiene la capacidad de detectar errores y corregirlos; es la que incorpora la experiencia en sus procesos rutinarios y utiliza información para promover los cambios, o bien aquella que genera nuevas visiones de tipo estratégico (Montaño, 1999:269).

Entre las peculiaridades más importantes es la toma de decisiones colectiva, la confianza como comportamiento frente a la jefatura, producción sectorial tomando como premisa la relación cantidad-calidad, búsqueda de compromiso más de la satisfacción, relaciones de autoridad semidemocráticas. (Barba, 2000:16).

Para concluir con este análisis de la organización, es necesario dejar en claro diversas formas de administrar cada modelo, ya que esto ayudará a una mejor comprensión de las perspectivas organizacionales.

El siguiente cuadro muestra los cambios que se produjeron en la acción administración con el paso del tiempo.

<b>Organización racional</b>	<b>Organización que aprende</b>
Taylorismo, fordismo y jerarquía	Inteligente, virtualidad en red
Producción en masa / largas corridas de producción	Producción de calidad / fabricación flexible
Descalificación del trabajo	Recalificación de equipos
Resistencia a la autoridad	Mejoramiento continuo
Cultura basada en la inspección	Cultura basada en la calidad
Control burocrático	Aprendizaje
Comunicación imperativa	Organización virtual
Clarke y Clegg (1998: 224), traducción libre y modificación del autor. Fuente: Barba (2000:30).	

### 3. Poder

#### 3.1 Una herramienta de posibilidad reconocida.

El poder será el primer elemento de la organización a analizar en esta investigación. Como se ha mencionado, es una herramienta que existe en la organización para controlar las relaciones sociales que existen en ella; debido a que el ejercicio del poder establece y modifica el comportamiento y ayuda a alcanzar objetivos deseados.

El ejercicio del poder en la organización surge de manera natural, por que dentro de ella las personas entran en contacto todo el tiempo. Realizan sus actividades manteniendo relaciones de individuo a individuo, de individuo a grupo o de grupo a grupo. Se necesita de la acción colectiva para realizar el trabajo.

En la organización existe algo que Emerson (1962) afirma; “el poder reside implícitamente en la dependencia del otro” (P y C, 129). La empresa logra su misión mediante la dependencia de sus partes, mediante relaciones de poder.

Se lleva a cabo, a través de su estructura jerárquica, la cuál ubica a los individuos en una posición dentro la organización, y le indica que tipo de relación mantendrá con los demás individuos.

El que una persona adquiera más poder que otra, se debe a la capacidad que tiene para dominar los recursos y a las personas. Conocimiento basado en un mayor expertismo, la habilidad o la intuición para manejar la situación que se presenten.

Una definición de poder hecha por el científico político Dahl, ayuda a entender La lógica de la estructura jerarquía: "A tiene poder sobre B en la medida en la cual él puede hacer que B haga algo que de otra manera B no haría" (Poder y conflicto, ---,129).

El poder que una posición jerárquica otorga a una persona, se basa en un lógica de descenso, mientras más alto sea el nivel de la jerarquía en la que se ubique, más grande será reconocida su autoridad. El superior conduce el trabajo de sus subordinados y al supervisarlos lo modifica, todo por alcanzar el fin deseado.

¿Pero qué es lo que lleva a reconocer el poder un individuo? La legitimidad es la razón más importante. Reconoce que una persona tiene derecho ejercer poder sobre otra, ya sea por que goza de más autoridad o por que tiene mayores conocimientos.

Basado en este principio Weber realizó una tipología de dominación, donde clasifica formas de autoridad y poder. (1947:13).

Para Weber la palabra poder involucra fuerza o coherción. Mientras autoridad, es una forma de poder que no implica fuerza, por el contrario; supone una “suspensión de juicio” por parte de sus receptores. Las órdenes en este sentido se cumplen por que deben cumplirse.

Las clases de autoridad, desarrolladas en sus tres tipos ideales de dominación, indican que “según la clase de legitimidad pretendida es fundamentalmente diferente tanto el tipo de obediencia, ... cómo el carácter que toma el ejercicio de la dominación.” (Weber: 1947, 170)

De esta manera, existe la dominación de carácter racional que basa su legitimidad “en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando, de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad; una autoridad legal” (172). Supone que quienes están en posiciones más altas dentro de la jerarquía organizacional tiene derecho para ejercer poder sobre sus subalternos.

La dominación carismática “que descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas; llamada autoridad carismática” (172). Por la devoción que se le tiene a quien detenta el poder y las características personales, que posee. Puede ser visto como un héroe, un demagogo, o un visionario, etc.

Este tipo de poder hacer correr algunos riesgos a la organización, cuando la persona que detenta autoridad, extiende su poder de legal hasta carismático, obteniendo tal

fuerza; que su poder tuviera un reconocimiento mayor en sus subalternos, que el preescrito por la organización. Aunque por lo general este tipo de poder ayuda conciliar intereses.

La dominación de carácter tradicional descansa en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de lo señalado por esa tradición para ejercer la autoridad” (172). Por su parte la autoridad tradicional, se basa en el hecho de que se cree en el orden establecido en el pasado, conferido a las costumbres y al sentimiento de derecho del modo de hacer las cosas. La gente así confiere poder como resultado de un estado heredado, como una monarquía o la sucesión familiar.

También el poder llevado a cabo por una persona puede ser analizado a través de lo que Bacharach y Lawler (1980) explicaron como “las cuatro fuentes de poder” (P y C, 133). Utilizan el término fuentes para referirse a la forma en la cual las partes llegan a controlar las bases de poder:

- 1) La posición estructural, la posición que ocupa dentro de la jerarquía y por la cual obtendrá mayor poder, mientras ésta sea más alta. Por tanto el estratega tendrá el poder máximo al encontrarse en el ápice estratégico.
- 2) Características personales tales como la simpatía o las capacidades intelectuales.

- 3) Expertismo, que se trata como una fuente y como una base de poder ya que los individuos llevan ese expertismo a la organización, por medio de mecanismos tales como el entrenamiento profesional, donde lo aprendido se convierte con el tiempo, en una base de poder.
  
- 4) La oportunidad de valores o la combinación de factores que dan a las partes la posibilidad de utilizar sus bases de poder. Por ejemplo ser el miembro más grande de una familia, que inspire respeto y confianza.

Talcott-Parson, dice que en un marco social-sistémico (organización), el poder es un medio, un instrumento de autoridad, el cual tiene legítimo derecho a adoptar ciertas decisiones y a imponerlas a la colectividad.

Las tres perspectivas anteriores de poder nos indican que una persona puede detentar poder de distintas formas, tal como lo explica el cuadro siguiente:

<b>Formas de ejercer poder</b>	
Legitimidad	Reconoce el derecho que posee un individuo de ejercer poder sobre otro, y en consecuencia éste responde.
Poder	Según involucre fuerza o coherción.
Autoridad	Supone una suspensión de juicio; la aceptación de que alguien puede mandar y por tanto se debe obedecer.
Influencia	Es una situación de poder, donde la acción de un individuo, puede cambiar la de otro, pero es de una forma conciente o inconsciente.
Dominación	Es la acción de la autoridad, de la cual se espera una reacción, debido a la existencia de mandatos específicos.

Realizado por Consuelo Pérez. (2003)



## 4. Planeación estratégica

### 4.1 Una forma de actuar multiplicadora.

A través de los años, el uso y estudio de la planeación estratégica se ha concentrado desde distintas perspectivas en las grandes empresas, cuyo fin ha sido perpetuar la existencia de las organizaciones a lo largo del tiempo; tomando decisiones para que sobrevivan.

La palabra estrategia tiene un origen occidental dentro de la milicia y se deriva del término griego *estratego* con el que se designaba en la antigua Grecia al encargado del mando del ejército de mar y tierra y un término próximo llamado *estratagema*, que sugería la idea de ardid de guerra, engaño hecho con astucia y destreza. (Garduño: 131)

Estos orígenes etimológicos nos dan un doble significado de la palabra estrategia: la idea de mando y engaño, cualidades que aún hoy en día no pierde el término.

El término estrategia desde el comienzo tuvo una vinculación muy estrecha con la organización, ya que los griegos organizaban su ejército de tal forma que lograban engañar al enemigo.

Lograban una organización matemática y geométrica de su ejército, que les permitía a partir de su capacidad de agrupamiento y dispersión ser lo suficientemente flexible, creando un efecto multiplicador al combinar la fuerza y las armas.

Colocaban en las jerarquías del ejército al estratega como la persona al mando. De esta manera los griegos lograban potencializar lo cualitativo (organización), frente a las características de sus diversos enemigos.

Así, no muy alejada de su origen etimológico, la estrategia organizacional puede definirse como: el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia formulada adecuadamente ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes ( Mintzberg y Quinn: 1993,5).

La estrategia por tanto va seguir respondiendo al engaño y al mando, donde la capacidad del estratega de combinar y adecuar los recursos a situaciones específicas, darán a la organización los logros deseados, como lo que alguna vez significó victoria en la guerra.

La estrategia es también inseparable de la táctica, término que en griego significa “poner en orden”, mediante ella se ajustaban las operaciones a los planes concebidos, permitía en el campo de batalla resolver mediante acciones, situaciones que se alejaban del plan general, lo cual permitía pasar de un planteamiento a otro alcanzando los objetivos (Garduño: 131).

El uso de la táctica por tanto, viene a conducir el desarrollo de la estrategia, por que permite el libre juego de los recursos con que se cuenta y los moviliza hacia donde es necesario. Por que si bien el objetivo de una estrategia es claro, el llegar a ese objetivo, puede llevarnos a escenarios cambiantes y será entonces cuando la personalidad del estratega cobrará importancia.

El estratega será la persona que conducirá la estrategia y por tanto debe tener cualidades específicas, como el hecho de obtener objetivos claros para la organización, ser un líder que cree, guíe y mantenga el desarrollo de estrategias mediante dominación, astucia, perseverancia y genialidad.

La relación estrecha entre Estrategia y Poder, lo esclarece Blalock, un sociólogo matemático, que define al poder como “una función multiplicadora de recursos y movilización” (Abrahamsson, 1985, p.225). La estrategia indica por tanto, como deben ser realizadas las tareas y el ejercicio del poder las hará posible mediante órdenes e instrucciones.

El proceso estratégico ha ido cambiando y se ha desarrollado de acuerdo a la dinámica global, por tanto; a continuación se analizan dos tipos de procesos desarrollados.

#### 4.2 PLANEAR Racionalmente, la manera Ortodoxa.

Primero aparece una planeación estratégica concebida como un conjunto de técnicas racionales para dirigir negocios complejos ante cambios ambientales. Siendo un proceso

de análisis de datos para la toma de decisiones sobre los negocios más convenientes para la empresa. Fue llamada etapa de la ortodoxia estratégica, de 1950 a 1980.

En esta etapa la planeación y la implantación de la estrategia están separadas, por que uno de los principales problemas que se enfrenta es la falta de compromiso de los empleados.

La etapa no ortodoxa, o lo que sería un nuevo rumbo para la planeación estratégica es a partir de los años ochentas, dónde los cambios ambientales y la turbulencia que rodea a la organización se acentúa cada vez más e impactan en la toma de decisiones empresariales de una manera abrupta.

La velocidad con que los cambios suceden e impactan a la organización, van limitando a la planeación estratégica “como un conjunto de técnicas racionales para dirigir negocios ante los cambios ambientales” (Barba, 2000:27). Esto debido a que la nueva dinámica impide que se lleve a cabo una formulación estratégica conciente, es decir; a partir de un análisis racional de la organización y de una revisión amplia del entorno en que se mueve.

La imposibilidad de articular de una manera congruente y lógica los planes a las acciones con los que la organización pueda responder de una manera óptima a los nuevos desafíos, lleva a la administración a desarrollar una nueva manera del proceso estratégico, llamado *pensamiento estratégico*.

#### 4.3 Aprender, el proceso emergente para Crear la estrategia.

Dicho pensamiento se aleja de la forma racional y determinada de realizar la planeación estratégica, y es sustituido por “un proceso de construcción social, y por lo mismo tiene un carácter político, con modelos racionales limitados para enfrentar la velocidad y dirección del cambio organizacional”. (Barba, 2000:27).

La administración ordenada y formal que tenía todo previsto y controlado, con actividades bien orientadas y objetivos bien definidos, encuentra a su vez, una nueva lógica del mundo llamada caos; que se denomina así por comprender sistemas complejos, no lineales y dinámicos, que da un nuevo sentido a la organización para que sea entendida y manejada.

La teoría del caos adoptada de la física, ayudará a los administradores a comprender a la organización como un sistema dinámico en permanente desequilibrio, donde “un conjunto simple de relaciones deterministas pueden producir resultados regulares y a la vez imposibles de pronosticar” (Mintzberg, 1999:282), o dicho de otra manera “el orden puede producir el caos y el caos puede conducir a un nuevo orden” (Stacey, 1992:98-99).

Según esta teoría la constante transformación de la organización hace que se aleje de su orden formal y surja un orden emergente, derivado del aprendizaje de las acciones pasadas que poco a poco crean un conocimiento nuevo, que si bien no es bien definido, existe y modifica a la organización de manera imprevista.

La creación de la estrategia por tanto deberá tomar la forma de un proceso de aprendizaje mediante el cual a lo largo del tiempo, pueda comprender la naturaleza compleja y cambiante de la organización, así como la imprevisibilidad de los cambios del entorno.

Desde esta perspectiva los estrategas no pueden basarse en estructuras, sistemas, reglas o procedimientos, sino que deben administrar mediante la observación, la comprensión, la intuición y el entendimiento de los procesos, para apropiarse del nuevo conocimiento y así convertirlo en aprendizaje.

La capacidad para aprender rápidamente constituye el factor clave. El reconocer las debilidades de los patrones del pasado, da la capacidad al manager de crear patrones nuevos y novedosos, que mas tarde utilizará para guiar a la empresa como una perspectiva futura.

La flexibilidad y la astucia del estratega, le permitirá convertir situaciones caóticas y desordenadas en grandes oportunidades para la empresa. Concentrará un gran poder, al ser capaz de desarrollar al interior de la organización los conocimientos nuevos necesarios para lograr el desarrollo futuro de la empresa.

Según Mintzberg los estrategas deben contar con una inclinación innata para probar cosas que tienen alguna probabilidad de funcionar...o mejor aún, para alentar a otros a hacer lo mismo, Y entonces deben saber reconocer algo bueno cuando aparece. (Mintzberg, 1999:294).

Sin embargo para que éste aprendizaje se lleve a cabo y los modelos emergentes surjan, es necesario romper con la formalidad enraizada en la burocracia y convertir a la empresa en una organización flexible donde los empleados puedan participar.

Dar libertad a los empleados para crear e inventar, permite a la organización mejorar su desempeño a través del aprendizaje del ensayo y error, debido a que ellos incorporan el proceso de reflexión y adaptación. Así la “modernización reflexiva es entendida como un proceso de transformación al interior de la empresa, donde el aprendizaje se constituye en una vía fundamental que le permite la transición de un modelo de organización a otro” (Barba, 2000:30).

Aprendizaje organizacional entendido como la generación, adaptación y difusión del conocimiento en un contexto laboral específico, (Montaño, 1999: 264) será un proceso continuo entre el saber y actuar. La formación y la abstracción de conocimiento se darán al mismo tiempo que la implementación y adopción de las mejoras en los procesos, tareas y decisiones de la organización.

Así, Barba (2000) establece que esta nueva visión estratégica considera la complejidad de los arreglos estructurales y los procesos organizacionales, así como la relación entre la organización y un medio ambiente en constante transformación y una mayor competitividad.

En el cuadro siguiente Barba muestra las diferencias entre ambas perspectivas de la planeación estratégica:

Planeación estratégica/ estrategia racional	Planeación estratégica/ estrategia creativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes estratégicos</li> <li>• Activo/ capital/ bienes</li> <li>• Certidumbre</li> <li>• Tecnología/ habilidades</li> <li>• Reactivo</li> <li>• Reingeniería de procesos</li> <li>• Capital productivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquitectura estratégica</li> <li>• Recursos/ medios</li> <li>• Duda</li> <li>• Núcleo de competencia</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Reingeniería industrial</li> <li>• Conocimiento productivo</li> </ul>
<p>Fuente: Clarke y Clegg (1998:192), traducción libre del autor.</p>	

Fuente: Barba (1999:107).

Los planes estratégicos bien definidos serán reemplazados por el conocimiento construido a través del aprendizaje, dicho conocimiento será la arquitectura para formular nuevas estrategias, o estrategias emergentes.

Debido a que en el ambiente de incertidumbre y duda lo importante es competir y lograr una ventaja competitiva sobre los adversarios, es pertinente que el entendimiento de dicho ambiente, sea por medio del razonamiento de la experiencia pasada y este proceso de como respuesta ideas creativas para la acción futura.

Lo más importante de este proceso será la participación. Crear la complicidad entre organización y empleados para crear un conocimiento productivo que de mayores ventajas y posibilidades a la empresa.

4.4 La estrategia puede ser un plan, patrón, una posición, perspectiva o una estratagema.



Después de haber explorado las dos formas de desarrollar estrategias, la estrategia puede ser vista desde distintas perspectivas: como plan, como patrón, como posición, como perspectiva o como estratagema.

Como plan es “una especie de curso de acción, o pauta de acción (intención) conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Tiene dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplican y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado”. (Mintzberg y Quinn: 1993,14-15). Es la estrategia que mira hacia el futuro pero se desarrolla antes de la acción; es *proyectada* por tanto forma parte de la planeación ortodoxa.

Como patrón es un modelo, específicamente un flujo de acciones. Expresa la consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como sino lo es, y examina la conducta pasada, de manera que se convierte en la estrategia *realizada*.

La organización desarrolla planes para su futuro y determina los patrones a partir de su pasado. Pero acaso ¿las estrategias realizadas siempre han sido proyectadas?

Las que se realizan por completo pueden denominarse estrategias *premeditadas*. Aquellas que no se concretan pueden llamarse *no realizadas*.

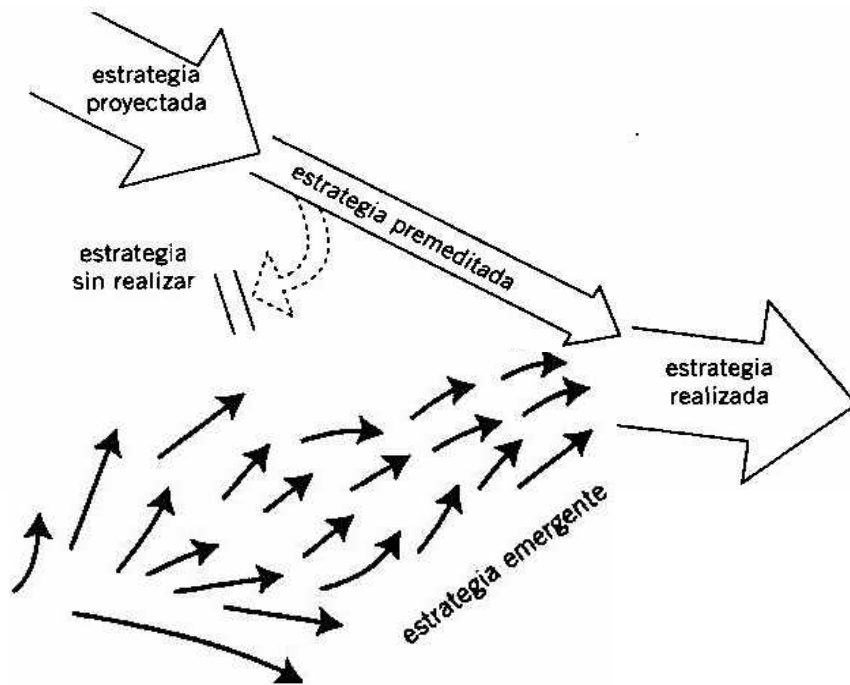
También existe la estrategia *emergente*, donde un modelo realizado no fue pretendido expresamente. Esto quiere decir que se tomaron medidas, una en lugar de otra y que con el paso del tiempo se volvieron una clase de patrón nuevo. Esta estrategia se deriva de la segunda proceso revisado; el proceso de aprendizaje o pensamiento estratégico.

Pero son pocas o ninguna, las estrategias puramente premeditadas, debido a los cambios repentinos en los que se mueven actualmente las organizaciones, así como son escasas las netamente emergentes.

Las primeras implican ningún aprendizaje, debido a que son muy rígidas y no permiten flexibilidad en los actos. Las segundas significan ningún control, lo que ignoraría la existencia del poder en la organización. Por tanto se debe de realizar una combinación de ambas: donde se ejerza el control del trabajo y a la vez fomente el aprendizaje, para trabajos futuros.

El cuadro siguiente realizado por Henry Mintzberg, nos muestra la representación de estas ideas, para una mayor comprensión. (Mintzberg 1999, 26).

### **Estrategia premeditada y emergente**



La estrategia como posición “es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un medio ambiente. De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o acoplamiento entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interior y el externo”; (Mintzberg y Quinn: 1993,18).

Michael Porter la define como “la creación de una posición única y valioso que comprende un conjunto distinto de actividades” (Porter:1996,68). Además esta estrategia también es considerada proyectada.

La estrategia como perspectiva “mira hacia el interior de la cabezas del estratega, pero con una visión más amplia, ya que también *mira hacia arriba*, hacia una visión principal

de la empresa. Su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. (Mintzberg y Quinn: 1993,19-20).

Por el contrario, como posición la estrategia puede *mirar hacia abajo* (el lugar donde el producto se encuentra con el cliente) y también *hacia afuera* (al mercado externo).

Y como *estratagema*, la estrategia es una maniobra realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor.

Como se ha visto el proceso estratégico ha sido apreciado de diversas formas a través del tiempo, la cuestión ahora es cuál de ellas es utilizada por los pequeños negocios para lograr su éxito y una competencia favorable.

#### 4.5 La estrategia como perspectiva de negocio.

La escuela empresarial denominada así por Mintzberg en su libro “Safari a la estrategia” (1999), se ocupa de analizar al proceso estratégico cómo un proceso preescrito y planeado, que describe los procesos y planes organizacionales por realizar.

Esta escuela permitirá entender el pequeño negocio familiar como un constructo en donde la estrategia surge como una visión o perspectiva del gran líder de la empresa. (Mintzberg: 1999, p.164)

La escuela empresarial, no solo concentra al proceso de la formación de estrategias, exclusivamente en la figura del líder, sino que además hace hincapié en los procesos y estados mentales innatos del individuo: como es la intuición, el criterio, el talento, la

capacidad, la percepción. La estrategia será por tanto una perspectiva, manifestada como una visión del estratega, por medio de la cual representa la realidad, creando dirección y control de la misma. (Mintzberg: 1999, p.164)

Esta escuela ve la construcción mental del líder como la perspectiva del negocio. Ya que la estrategia existe sólo en su mente, como una idea; y por tanto no puede ser palpable. Lo que significará que la organización responderá a los dictados del estratega; en otras palabras la organización se subordinará a su autoridad.

La visión proporcionará dirección, dando el sentido orientador de lo que se necesita hacer. Sin embargo, la visión suele tender más a ser una especie de imagen que un plan completamente articulado y por tanto permitirá conservar la flexibilidad necesaria, para que el líder pueda adaptar la estrategia a sus propias experiencias, lo que nos sugiere que la estrategia es a la vez premeditada y emergente: premeditada por ser una visión del futuro y emergente por su flexibilidad al cambio, que permite que sea modificada.

La estrategia proporcionará control al establecer ciertas intenciones del estratega y los integrantes de la organización tendrán que aceptar dichas intenciones, por el reconocimiento del poder o autoridad del estratega, sin los cuales no podría llevarse a cabo ni se adoptaría en las tareas.

La palabra empresario ha cobrado vida de muchas formas. En el lado económico se le ha restringido simplemente a la persona que decide cuánto producir y a qué precio, sin

embargo es una imagen muy estrecha, ya que también se le puede atribuir los cambios económicos y tecnológicos, por su capacidad de arriesgar.

Joseph Shumpeter, fue el primero que introdujo al empresario como figura central en el papel económico; por que para él, lo que más explicaba la conducta corporativa no era el hecho de llevar al máximo las ganancias sino más bien los intentos de logro. (Mintzberg: 1999, p.168)

Para Shumpeter, el empresario no siempre es quién aporta el capital inicial o inventa el nuevo producto, sino el que concibe la idea del negocio. En este caso forzosamente tendríamos que llamar estrategia al empresario.

El empresario adquiere relevancia en cuanto la forma como maneja sus recursos, o medio de producción, los cuales tiene que potencializar en el uso de sus estrategias. El efecto multiplicador estará en “las nuevas combinaciones”, incluyendo el “hacer cosas nuevas, o de un modo nuevo las que ya se están haciendo”

La innovación por tanto es el sello distintivo del empresario, la ausencia de ella hace que la palabra empresario pierda sentido.

Innovar va ligado forzosamente a la capacidad de asumir grandes riesgos y manejo de la incertidumbre. Peter Drucker identifico a esta realidad como el management en sí: “Para la empresa comercial resulta central.... la acción empresarial, la acción de aceptar correr un riesgo económico” (Mintzberg: 1999, p.169).

Mintzberg sugiere cuatro características principales de la personalidad empresarial, con las cuales el empresario, aborda la estrategia. (Mintzberg: 1999, p.175-78).

- 1) *En el modo empresarial, la creación de estrategia se ve dominada por la búsqueda activa de nuevas oportunidades. Se centra en el aprovechamiento de las oportunidades.*
  
- 2) *En la organización empresarial, el poder está centralizado en manos del principio directivo. Collins y Moore describieron al fundador- empresario como “caracterizado por una escasa disposición a ‘someterse’ a la autoridad, una incapacidad para trabajar con ella y una consiguiente necesidad de escaparle”. En este caso, se cree que el poder descansa en una persona capaz de comprometer a la organización en actividades audaces. Se trata de alguien que puede regir *mandato*, basándose en su *poder personal* y a veces en su *carisma*.*
  
- 3) *La creación de estrategia en el modo empresarial se caracteriza por saltos drásticos frente a la incertidumbre. La estrategia avanza mediante las grandes decisiones. El principal directivo trabaja y prospera en condiciones inciertas, donde la organización puede obtener ganancias drásticas.*
  
- 4) *El crecimiento es el principal objetivo de la organización empresarial. Según el psicólogo David McClelland, la motivación fundamental del empresario es la necesidad de logro. ya que los objetivos de la organización no son más que la*

extensión de los del empresario, la meta dominante de la organización que opera en modo empresarial parecería ser el crecimiento, la manifestación más tangible de logro.

Si bien el estratega tiene una personalidad de visionario y emprendedor; la cual le permite jugar con los recursos de la empresa y de esta manera hechar a andar nuevos proyectos, por lo que detendrá múltiples formas de poder. También puede mantener su posición flexible en el establecimiento de la estrategia, con lo que puede llegar a fortalecer su poder al ir aprendiendo a medida que se desarrolla la estrategia, legitimando su expertisismo, creando estrategias emergentes.

4.6 La estrategia como un proceso subrayado por el uso del poder.

Otra escuela que ayudará a entender el proceso estratégico desde la perspectiva de esta investigación, es la escuela de poder, dónde la formación de la estrategia se caracteriza como un proceso abierto de influencia, subrayado por el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares.

La palabra poder describe el grado de influencia, como conducta no legítima, en otras palabras ilegítima o ilegítima.

El uso de la política o lo que Mintzberg ha llamado “juegos de política” puede hacer que la competencia de intereses dentro de la organización llegue a perturbar y distorsionar cualquier estrategia propuesta. (Mintzberg: 1999, )



Las estrategias nuevas y proyectadas no son simples guías para la acción; también constituyen señales de cambios en las relaciones de poder. Tales maniobras pueden tornar difícil que una organización arribe a cualquier clase de estrategia, ya sea premeditada o emergente.

La estrategia premeditada permite la realización de la intención colectiva por parte de la organización como conjunto. Pero la estrategia puede emerger de los procesos políticos; por ejemplo, una sola decisión a la que se ha arribado en forma política sienta un precedente y de este modo establece un patrón.

La sospecha es que cuando las estrategias aparecen por la conciliación de nuevos intereses, tienden a ser más emergentes que premeditadas y adoptan más la forma de posiciones que de perspectivas.

Así el estratega puede haber tenido la más premeditada de las intenciones, pero probablemente para la organización el resultado será emergente y es posible que ninguno de los participantes la haya imaginado de ese modo.

De manera que el logro de la estrategia como una perspectiva integradora, como una sola visión compartida, parece poco probable en circunstancias políticas, por la necesidad de defender intereses. Sin embargo, en tales casos, no suele faltar las estrategias como estratagemas (truco para obtener algo mediante la astucia: engaño).

La política será la fuerza que ejerce el estratega, promoverá la confrontación de los distintos intereses y estimulará la posibilidad de que se escuchen distintas voces sobre cualquier tema; de manera que cada persona se verá forzada a justificar sus conclusiones en términos del bien general: de los intereses de la organización en su conjunto.

El siguiente capítulo, trata acerca de la metodología utilizada en este trabajo. El primer punto de este capítulo es la descripción del objeto de estudio. En él, se expone la composición actual de la Clínica de Especialidades Médicas, para que sea punto de referencia y el lector tenga una idea del negocio sujeto a investigar.

Más tarde, se habla del modelo a partir del cuál; se ha podido analizar al pequeño negocio y se expone el instrumento metodológico que ha permitido dar respuesta a los cuestionamientos que originaron este trabajo.

Así, quedando claro cual ha sido el marco de referencia metodológico para llevar a cabo la investigación, continuaremos con las interpretaciones y resultados que de ella se derivan.

### III. Metodología

---

#### 1. Objeto De Estudio

En el año de 1995 nace la empresa **Clínica de Especialidades Médicas**, tras un proceso lento de adquisición de recursos materiales y de poco a poco ir edificando una estructura médica que permitiera dar servicio medico integral a los pacientes.

La empresa ha estudiar se encuentra dentro del sector económico de servicios, puesto que se ofrece atención médica de distintas especialidades. Actualmente colaboran en ella alrededor de 50 personas, por lo que su estratificación de empresas por tamaño en el sector económico de servicios es pequeña; según el decreto publicado por la Secretaría de Economía en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 1999.<sup>5</sup>

La Misión del negocio es: brindar cuidados y servicios a sus pacientes. Combinar la tecnología con tratamientos más avanzados y personal altamente capacitado en las diferentes áreas médicas con acreditación correspondiente por el Consejo Mexicano de cada Especialidad.

La Clínica está ubicada en la calle San Ignacio No. 20, Col. Villa Lázaro Cárdenas, 14370, México, D.F.

---

<sup>5</sup> Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México de la Secretaría de Economía.

El negocio se explota con el nombre comercial de “Clínica de Especialidades Médicas”. Su licencia sanitaria es 2014008671 y su registro en el Centro Nacional de la Transfusión Sanguínea es el 3047/5723.

La Clínica cuenta en el presente con la estructura administrativa conformada por:

1. Director General y Coordinador Médico. A cargo del área médica- técnica.
2. Administrador. A cargo del área administrativa y financiera.
3. Contador. A cargo del análisis de la información financiera.
4. Asesor Legal. A cargo de los procesos legales necesarios para el funcionamiento de la Clínica

La Capacidad Instalada con la que el inmueble cuenta es la siguiente:

*\*Área de consulta externa:*

Seis consultorios para atender las distintas Especialidades Médicas.

*\*Área de Quirófanos:*

Dos quirófanos con el equipo necesario cada uno para cirugía traumatológica programada, estética y de urgencias, cirugía oftálmica, cirugía general y de partos.

*\*Área de Urgencias:*

Cubículos de urgencia con equipo, material de curación y medicamentos para la atención de urgencias las 24 horas.

*\*Área de Hospitalización:*

Ocho Cuartos equipados con entradas de oxígeno y entradas de aire para la hospitalización de pacientes.

*\*Área de Terapia Física y Rehabilitación:*

Área para practicar terapias físicas con aparatos para ejercicios, ultrasonido, compresas de calor, ejercicios en parafina líquida, equipo de fluidoterapia y tina de hidromasaje.

*\*Salas de espera y sanitarios:*

En todas las áreas la clínica cuenta con cómodas y amplias salas de espera, así como con instalaciones sanitarias limpias.

*\*Laboratorio de Análisis Clínicos*

*\*Laboratorio de Patología*

*\*Sala de Rayos X*

*\*Arco en C*

*\*Tomografía Computarizada*

*\*Ultrasonido Diagnóstico*

*\*Electrocardiograma en reposos y esfuerzo*

*\*Cunero*

*\*Cafetería*

Las Especialidades Médicas que ofrece a sus pacientes son:

- Ø Cirugía General.
- Ø Cirugía Plástica.
- Ø Ginecología y Obstetricia.
- Ø Medicina Interna.
- Ø Medicina Física y Rehabilitación.
- Ø Ortopedia y Traumatología.
- Ø Otorrinolaringología.
- Ø Pediatría.

Ø Urología.

Además, brinda los servicios de:

Ø Laboratorio de Análisis Clínicos

Ø Laboratorio de Patología

Ø Sala de Rayos X Arco en C

Ø Tomografía Computarizada

Actualmente la Clínica ofrece:

Û Instalaciones nuevas, modernas, limpias y confortables para proveerle un servicio integral a sus pacientes.

Û Especialistas médicos e instalaciones adecuadas que le permiten entrar a la red de servicios médicos.

Û Prestación de servicios médicos a un número cada vez mayor de pacientes, debido a que mantiene convenios con aseguradoras, empresas privadas, colegios, organizaciones deportivas, etc.

Û Capacidad de servicio, experiencia y actitud.

## 2. Modelos Cuantitativos y Cualitativos

El análisis de la realidad implica utilizar un proceso metodológico que es necesario conocer.

El análisis de la realidad necesita del conocimiento y uso de una metodología con valor instrumental para la acción social, no pretende llevar a cabo un estudio cuyo objetivo se quede en sí mismo.

La investigación de la realidad social ha de ser una actividad sistemática y planificada, cuyo propósito consiste en proporcionar información para la toma de decisiones con vista a mejorar o transformar la realidad, facilitando los medios para llevarla a cabo.

Se entiende por método al conjunto de operaciones y actividades que, dentro de un proceso y actividades que dentro de un proceso preestablecido, se realizan de una manera sistemática para conocer y actuar sobre la realidad.

El término técnica hace referencia al conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o arte, aunque también puede entenderse; como la habilidad para operar conforme a las reglas o los procedimientos y recursos de los que se sirve una ciencia o arte.

En las ciencias sociales han prevalecido dos grandes perspectivas teóricas. El positivismo y la fenomenológica.



1. El positivismo surge en el siglo XIX; con Augusto Comte (1843) considerado el padre del positivismo y Emile Durkheim (1885). Esta perspectiva teórica busca los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos. Para el positivismo, el único conocimiento aceptable es el conocimiento científico que obedece a ciertos principios metodológicos únicos.

El positivista, por tanto; adopta como modelo de investigación el tomado de las ciencias naturales, busca el conocimiento de las causas mediante métodos que le permiten el análisis estadístico.

2. La perspectiva fenomenológica es la ciencia de los fenómenos que se manifiestan en la conciencia. Fue fundada por Husserl en 1913, es una visión intelectual de un objeto, basado en la intuición.

La experiencia fenomenológica parte del supuesto de que lo subjetivo no sólo puede ser fuente de conocimiento, sino incluso presupuesto metodológico y objeto de la misma ciencia. La propia experiencia a través de la intuición eidética, la principal fuente de conocimiento que utiliza el investigador para tratar de acercarse al estudio, análisis y conocimiento de la realidad.

Los principales elementos que la fenomenología aporta a la investigación interpretativa son:

- a) La primacía que otorga a la experiencia subjetiva inmediata como base del conocimiento.
- b) El estudio de los fenómenos desde la perspectiva de los sujetos.
- c) Un interés por conocer cómo las personas experimentan e interpretan el mundo social que construyen en interacción.

La fenomenología busca *la comprensión de los hechos* mediante métodos cualitativos, que proporcionen un mayor nivel de comprensión personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de las personas.

## 2. El Modelo Racionalista Cuantitativo.

Se denomina positivista, científico-naturalista, científico-tecnológico y sistemático gerencial. Se basa en la teoría positivista del conocimiento. Se ha impuesto como método científico en las ciencias naturales y más tarde abordó también las ciencias sociales.

Se caracteriza por su naturaleza cuantitativa, con el fin de asegurar la precisión y el rigor que requiere la ciencia, enraizado filosóficamente en el positivismo.

Las características más importantes derivadas de la teoría positivista para las ciencias sociales son:

1. La teoría positivista busca un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible y replicable.

El objeto de estudio serán fenómenos observables, ya que éstos son los únicos susceptibles de medición, análisis y control experimental.

Mediante la observación, la medición y el tratamiento estadístico de los fenómenos se descubrirán las causas de los eventos sociales. Estas causas serán vistas en forma de leyes o relaciones empíricas.

Debido a que el conocimiento positivista se basa en los fenómenos empíricos que sean reproducibles y replicables, su fin último es el establecimiento de leyes que den fiabilidad y validez al fenómeno.

Así, sólo los fenómenos objetivos y observables son los únicos que pueden someterse a la teoría positivista, debido a que pueden someterse a todas las pruebas apuntadas anteriormente (observación, medición, cuantificación, regulación y control) como requisito "sine qua non" para formar parte del conocimiento científico. Por tanto lo subjetivo queda fuera de toda investigación científica.

2. La preocupación fundamental del positivismo es la búsqueda de la eficacia y el incrementar el corpus de conocimiento.

La teoría se configura para intervenir en la praxis, ya que formula predicciones sobre lo que sucedería si se modificase tal o cual aspecto de una situación social. La teoría científica sólo se ocupa de los hechos, ya que tiene que ser aséptica, desinteresada, constativa, libre de valores y universal.

### 3. La metodología que sigue el modelo hipotético-deductivo.

La metodología adoptada sigue el modelo hipotético-deductivo de las ciencias naturales; utiliza los métodos cuantitativos y estadísticos. El conocimiento positivista se basa en los fenómenos observables que son susceptibles de medición, análisis matemáticos y control experimental. Por tanto los fenómenos sociales son categorizados en variables entre las que se establecen relaciones estadísticas.

En este método sólo pueden ser objeto de estudio los fenómenos observables, cuantificables, medibles; es lo que se denomina reduccionismo metodológico: se adecua el objeto de estudio al método y no el método al objeto de estudio.

### 4. La realidad es observable, medible y cuantificable.

Los métodos estadísticos separan un hecho social de lo que no es. Presta más atención a las semejanzas de los fenómenos que a las diferencias.

“El mundo social constituye un sistema de regularidades empíricas y objetivas, observables, medibles, replicables y predecibles mentalmente” (Ruiz e Ispizúa, 1989).

Es decir, la sociedad es una entidad independiente que se mantiene gracias a procesos impersonales que funcionan como leyes.

### 3. El Modelo o Enfoque Naturalista o Cualitativo.

Es la alternativa de la metodología cuantitativa debido a que existen diferentes problemáticas y cuestiones en el ámbito social que no pueden ser explicadas ni comprendidas desde esa perspectiva.

Este nuevo planteamiento nace fundamentalmente de la antropología, la etnografía, el interaccionismo simbólico, etc.

Las características más importantes de este paradigma son:

#### 1. La teoría constituye una reflexión en y desde la praxis.

La teoría está constituida no sólo por hechos observables y externos, sino también por significados, símbolos e interpretaciones elaboradas por el propio sujeto a través de una interacción con los demás.

La identificación de las reglas que subyacen, siguen y gobiernan los fenómenos sociales es en lo que se centra la teoría. Lo que se busca son patrones de intercambio, resultado de compartir significados e interpretaciones sobre la realidad.

La comprensión es una de las dimensiones y objetivos fundamentales de este tipo de teoría. Se refiere a la necesidad de observar la interacción entre todos los elementos de una situación elegida tal y como operan en su contexto natural.

Así, la regla es diferente según el contexto donde sucede la práctica de interacción y consenso que los sujetos mantienen entre sí. El objeto de la investigación en este modelo es la construcción de teorías prácticas, configuradas desde la misma práctica y constituida por reglas, no por leyes.

El planteamiento naturalista o cualitativo insiste en la relevancia del fenómeno (hechos o fenómenos relevantes) frente al rigor del enfoque racionalista.

Tiene interés por comprender la realidad dentro de un contexto dado, por ello debe captarla como un todo unificado, no puede fragmentarse, no puede dividirse en variables dependientes e independientes.

2. Intenta comprender la realidad.

Los valores inciden en la investigación y forman parte de la realidad. La misma investigación es influida por los valores del contexto social y cultural. El conocimiento tiene sentido según la cultura en que se desarrolle.

La epistemología considera que el conocimiento es un producto de la actividad humana y por lo tanto, no se descubre, se produce.

Así el objetivo básico de estudio es el mundo de la vida cotidiana, tal como es aceptado y problematizado por los individuos interaccionando mutuamente.

Ruiz e Ispizúa (1988) dice “la ciencia social es una ciencia de la realidad, quiere comprender la peculiaridad de la vida que nos rodea”. Las ciencias sociales no establecen leyes, sino:

- Ø Fija conceptos y establece regularidades.
  
- Ø Establece las agrupaciones de causas en cada caso y en cada proceso.
  
- Ø Remontarnos en el pasado para encontrar las agrupaciones anteriores al caso y señalar su importancia para el presente.

3. Describe el hecho en el que se desarrolla el acontecimiento.

La metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. Aboga por la pluralidad de métodos y la adopción de estrategias de investigación específicas, singulares y propias de la acción humana.

Así opta por tomar instrumentos de investigación fiables, diseños abiertos y emergentes de las múltiples realidades interaccionantes. Se apoya en la observación participativa, el estudio de casos y la investigación-acción.

Por tanto la investigación cualitativa no busca la explicación o la causalidad de casos individuales, sino su comprensión y puede establecer inferencias plausibles entre los patrones de configuración en cada caso.

4. Profundiza en los diferentes motivos de los hechos.

“La característica crucial de la realidad social es la posesión de una estructura intrínsecamente significativa, constituida y sostenida por las actividades interpretativas de sus miembros individuales” (Carr y Kemmis, 1988). Para este método, la realidad es holística, global y polifacética, nunca es estática ni tampoco es una realidad que nos viene dada, sino que se crea. Como señala Pérez Serrano (1990), “no existe una única realidad sino múltiples realidades interrelacionadas”.

El concepto clave es este paradigma es el de la acción social, según la terminología de Weber. La acción social es cualquier comportamiento humano, en tanto que el individuo actuante confiere a cada uno un significado propio. Así, la acción social puede ser manifiesta o puramente interior o subjetiva; puede consistir en la intervención positiva en una situación, en la abstención deliberada de tal intervención o en el consentimiento pasivo de tales situaciones.



5. El individuo es un sujeto interactivo, comunicativo, que comparte significados.

En el análisis cualitativo existe la interrelación investigador/objeto, hasta el punto en que se influyen. Para Sáez (1988) “los hombres comparten significados acerca de las cosas. El significado es algo creado por el hombre y que reside en las relaciones de los hombres.” Por eso, la conducta social no puede explicarse sino a través de la interpretación que los sujetos hacen de la situación en sus respectivas interacciones.

En un sentido amplio, el interaccionismo simbólico sostiene que el propio individuo construye su acción. Ante una situación, el individuo interpreta y valora las cosas con las que tiene que contar para decidir su forma de actuar.

Los significados del actuar de los individuos, están determinados por las formas de vida en que se desenvuelven. Por eso es necesario revelar el significado de las formas particulares de la vida social mediante la articulación sistemática de las estructuras de significado subjetivo que rigen las maneras de actuar del individuo.

La categorización permite situar la realidad en categorías, con el fin de conseguir una coherencia lógica en el suceder de los hechos o de los comportamientos que están necesariamente contextualizados y en el contexto adquieren su pleno significado pues al sacar las cosas de su contexto pierden su significado genuino. Por eso el interés es conocer la realidad concreta en su dimensión real y temporal, dentro de un contexto social.

Cook y Reichardt (1986), proponen un cuadro donde resaltan los atributos característicos de los modelos cualitativos y cuantitativos.

Modelo Cualitativo	Modelo Cuantitativo
Aboga por el empleo de los métodos cualitativos	Aboga por el empleo de los métodos cuantitativos
Fenomenologismo y Verleham (comprensión) “interesado en comprender la conducta humana desde al propio marco de referencia de quien actúa”	Positivismo lógico: “busca los hechos o causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos.
Observación naturalista y sin control	Medición penetrante y controlada
Subjetivo	Objetivo
Próximo a los datos: perspectiva desde dentro	Al margen de los datos; perspectiva “desde fuera”.
Fundamentado en la realidad, orientado a los descubrimientos, exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo	No fundamentado en la realidad, orientado a la comprobación, confirmatorio, reduccionista, inferencia e hipotético deductivo.
Orientado al proceso	Orientado al resultado
Válido: datos reales, “ricos” y profundos	Fiable: datos “sólidos” y repetibles
No generalizables: estudio de casos aislados	Generalizable: estudio de casos múltiples
Holística	Particularista
Asume una realidad dinámica	Asume una realidad estable

Este trabajo utilizará como instrumento metodológico el estudio de caso, ya que éste; permite realizar un análisis organizacional que puede referirse a un departamento o sección de la organización que en este caso es el ápice estratégico.

Además, puede investigar un evento como es la planeación estratégica, donde la manera que se desarrolla surge de un nivel de análisis específico; más sin embargo la información necesaria para explicarla, no precisamente surge del mismo nivel. Por tanto este tipo de metodología, permite interactuar entre los niveles organizacionales y así ver cómo se desarrolla este proceso estratégico.

El estudio de caso hace uso de diversos métodos para recavar los datos. Una mezcla de métodos cuantitativos y cualitativos, que permitirá distintas posibilidades al estudio al ser analizado. (Alan Bryman, p. 171).

En este caso nos vamos a referir específicamente a datos cualitativos, los cuáles nos permitirán ver de forma específica la planeación estratégica de forma empírica, dentro del ápice estratégico de la Clínica de Especialidades Médicas.

Serán datos cualitativos, debido a la incapacidad que tendré para cuantificarlos; por que la investigación estará basada en la percepción de los actores de la organización.

Los resultados que se originen van a ser en base a la descripción de formas de pensar, de actuar y cualidades personales, donde no existe un patrón lógico aplicado a todas las personas.

En cuanto al método se consideró que el más apropiado es la entrevista; debido a que es una conversación intencionada.

En la entrevista entran dos o más personas en una conversación formal, orientada hacia unos objetivos precisos. La entrevista cumple distintas funciones: diagnóstico, investigadora y orientada.

El recurso específico más importante dentro de este método de investigación es la pregunta. De aquí que sea preciso delimitar el tipo y contenido de las preguntas a formular.

Todas las preguntas deben reunir las características mínimas de adecuación al problema de investigación, claridad, precisión y no estar cargadas por la valoración del entrevistador. La utilización de la información recogida obliga a una actitud ética profesional, de gran cuidado en la difusión ulterior de los datos, según la naturaleza del objeto de estudio.

La entrevista da la oportunidad de participar y tener un acercamiento en la recopilación de datos al investigador, y así tener algunas percepciones que más tarde se podrán ocupar al realizar el análisis.

Además al ser una conversación intencionada, las personas entrevistadas podrán expresar de manera amplia su idea de la realidad. Mientras el entrevistador sólo se ocupará de ir guiando al entrevistado, por los elementos intencionados que contiene la entrevista, con lo cual no exista una fuga de información valiosa para el estudio.

## 5. Hipótesis

Tras la revisión metodológica utilizada en la investigación. Es necesario dejar en claro la hipótesis que a través de este trabajo buscar respuesta. Así también, algunas de las preguntas claves que acecharon a cada uno de los tres elementos estudiados en el pequeño negocio familiar: la planeación estratégica, el rol del estratega y el negocio familiar.

La búsqueda de una existencia real del proceso estratégico en una organización pequeña en México es el principal cuestionamiento de este estudio. Bajo la hipótesis de que son las empresas pequeñas, quienes más necesitan la planeación estratégica como una herramienta para garantizar su éxito y lograr un crecimiento continuo.

Hacer una buena planeación estratégica les ayudaría a definir la misión del negocio, establecer de manera correcta cuáles son sus clientes potenciales y fijar una perspectiva para plantear objetivos a futuro y estrategias que hagan lograr una posición competitiva en el mercado.

El análisis del negocio familiar, Clínica de Especialidades Médicas, se estudió a partir desde el momento en que surge la idea de conformar el negocio como tal; revisando cómo funciona, quiénes son las personas que lo han dirigido, cuáles son los logros que ha tenido hasta ahora, y cómo se visualiza el negocio en el futuro. Esto con el fin de verificar si realmente la planeación estratégica es una herramienta utilizada y reconocida en la organización y cuál es el tipo de modelo de ella que se ha utilizado.

También, el proceso estratégico fue analizado, desde la perspectiva de la acción social; dónde la construcción estratégica surge en la mente del estratega respondiendo a sus ideales personales, pero lo hace con una perspectiva a futuro con el deseo y el poder de lograrlos. Desde este punto de vista, la planeación implica no sólo establecer una posición a futuro del negocio, sino una manera particular de percibir su actuación.

Es por tal razón, que las preguntas como por ejemplo: ¿Cómo es que el estratega logra que los miembros de la organización compartan la misma percepción que él?, ¿qué instrumentos utiliza para esto se realice?, y ¿Será que el estratega realiza las estrategias tal cuál las ha concebido?; se vuelven imprescindibles dentro de la investigación.

Así, dada su importancia y ante los cuestionamientos existentes, el estratega es la persona emprendedora, que ve distintas posibilidades para el negocio y logra convencer y comprometer a la gente con esos ideales. Pero, ¿cuáles son esas cualidades innatas que convierten a una persona en estratega?, ¿será a caso que todos los individuos tenemos esas cualidades?, y si es así; ¿contamos con la capacidad de explotarlas?

El estratega también fue analizado en términos de la demanda actual, dónde las empresas están forzadas a contar con recursos humanos con la mejor formación, el mayor talento, una gran capacidad de comunicar y con habilidades para movilizarse al interior de nuevas formas de cooperación. Esto supone que para ser estratega se debe

ser una persona con estudios Administrativos capaz de conducir una organización de manera óptima, o contar con cierta especialización o un grado mayor de estudios. Pero en realidad, ¿las personas que se convierten en estrategas cuentan con los estudios necesarios para manejar un negocio?, o ¿será que los estudios no tienen ninguna relevancia y las capacidades personales son los que dictan el éxito de este personaje?

Por tanto ¿qué es lo que lleva al individuo, en primera instancia a reconocerse como estratega y ser reconocido por los miembros de la organización? Y por último ¿Qué es lo que hace ser un buen estratega?

Por último, a través de la historia del negocio familiar, se tratará de comprender como existen al interior de él, los elementos a investigar de este trabajo.

El primer paso ha sido situar al negocio bajo el modelo organizacional que maneja, dado que esto ayudará a entender la estructura social o jerárquica de la empresa y a comprender como es que se llevan a cabo las acciones y la toma de decisiones.

Así, estableciendo las relaciones de poder dentro del negocio que le dan sentido a la organización como constructo social, donde se identificó a cada uno de los miembros de la familia de acuerdo al tipo de poder ejercen; se exploró si el negocio mantiene un modelo organizacional que le permite llevar a cabo las acciones dictadas por las personas a cargo de planeación, en dado caso que exista en la empresa.

## 6. El Plan de Trabajo

La investigación llevada a cabo, sobre el estudio de la planeación estratégica, el papel del estratega y el pequeño negocio familiar, fue realizado por medio de un estudio de caso, el cuál tuvo como finalidad comprender cómo se desarrollan estos elementos en una pequeña empresa; cómo funcionan, cómo actúan y cuáles son las personas que intervienen en él.

Para realizar dicho estudio, se utilizó como instrumento metodológico denominado entrevista estructurada, ya que por medio de ella se pudo mantener conversación con los actores principales de la empresa a través de los tres temas de interés.

La organización al ser un tipo tradicional de México, una empresa familiar; el ápice estratégico desde una primera perspectiva, se encuentra formado por integrantes de la familia; la mamá y dos hijos. Por tanto abordar a estos personajes mediante una entrevista, será el primer paso de mi plan de acción.

Las actividades desarrolladas en este estudio de caso se realizaron, según lo muestra el siguiente diagrama:

<b>Abril 2003, día</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>31</b>
<b>Actividad</b>															
Entrevista al hijo administrador								■							
Entrevista a la señora									■						
Entrevista al hijo doctor												■			



El estudio realizado en la Clínica de Especialidades Médicas y el tiempo disponible de las personas que laboran en ella fue limitado. Por tanto este plan de acción se realizó a lo largo de una semana, en la cuál sólo se pudo entrevistar a dos de sus integrantes al mando, en una entrevista no mayor a una hora. Esto debido a que el control del tiempo de duración de la entrevista, permitió mantener un rumbo fijo en ella, para que ésta no perdiera su sentido y el fin que buscaba.

La entrevista estuvo constituida en los tres temas a estudiar: el negocio familiar, el rol estratégico y la planeación estratégica.

1. **En el negocio familiar** se buscó respuestas con respecto a la clínica y la relación que guarda ésta con los otros negocios de la familia. Su funcionamiento, cómo se ha desarrollado a lo largo de su vida, como interactúa en su ambiente; pero siempre viéndola desde la perspectiva estratégica y de constructo social.

2. **El rol estratégico** indagó en la personalidad del estratega y el rol que juegue dentro de la organización. Tuvo que ver con la personalidad, averiguar sobre su forma de ser, sus cualidades personales, cómo se desenvuelve dentro de la organización y dentro de la familia, y a su vez como influye ésta última en su actuar organizacional.

Se investigó acerca de su formación profesional; cómo influye ésta en el rol que desempeñan en la organización, si es la adecuada y si es suficiente para realizar sus actividades.

3. **La planeación estratégica** pretendió conocer cómo se desarrolla dicho proceso en el interior de la clínica. Sí existe. Quién es la persona o personas que realizan dicha actividad y cómo lo hacen. Terminando con una aproximación del futuro, averiguando qué es lo que se pretende hacer con la clínica.

De manera general se trató abordar la clínica desde una perspectiva amplia de la empresa y del estratega siendo el personaje principal de este estudio.

Las entrevistas realizadas fueron hechas a la madre y a uno de los hijos, el hijo administrador. Esto se debió a que el otro hijo al mando del negocio, el hijo doctor, tiene que encargarse de la dirección y coordinación del área médica de la Clínica y por tanto fue imposible llevar a cabo la conversación con él.

Sin embargo, los personajes entrevistados, son dos de los tres pilares que conforman el ápice estratégico del negocio. Ellos junto con el doctor toman las decisiones del negocio, y se puede decir que con ambas entrevistas se da un panorama amplia de las actividades de la empresa.

Se realizaron una entrevista cada dos días, empezando por el día Lunes, siguiéndole el Miércoles, distribuyéndose así, por que el tiempo entre cada entrevista permitió revisar la información ya obtenida y completarla con la entrevista siguiente, con preguntas nuevas que buscaron respuestas no definidas en la entrevista anterior.

El orden en que se entrevistó fue debido a la posibilidad que tuvo cada personaje en atenderme, por tanto el primero en ser entrevistado fue el hijo “administrador” que

actualmente juega un papel distinto en la empresa, después le siguió la madre, que juega un papel tan importante como el que detenta en la familia.

## 7. La Entrevista

A continuación presento los tres temas o pilares de este estudio, acompañados cada uno de cuestiones que se buscaron contestar, en el momento de la entrevista.

### **El Negocio familiar**

¿Es importante trabajar para usted con sus familiares?

¿Cada uno tiene un rol específico?

¿Es mejor trabajar con la familia que con otras personas, por qué?

¿Cuál es su idea de negocio familiar?

### **El Rol estratégico**

¿Cuál es el papel que usted desempeña en la empresa?

¿Cuenta usted con alguna profesión, cuál?

¿Cuál es su grado de estudios?

¿Considera que le han faltado estudios para llevar a cabo sus objetivos empresariales?

¿Cuál es su meta principal en la clínica?

### **La planeación estratégica**

¿De quién fue la idea de emprender el negocio?

¿Desde cuándo se había pensado emprender este negocio?

¿Cuándo emprendió el negocio que era lo que esperaba?

Ahora ¿qué papel cree que juegue la empresa para usted y su familia?

¿Piensa que la empresa ha crecido lo suficiente o cómo calificaría el desarrollo que ha tenido hasta ahora?

¿Cuál es la meta principal de la clínica?

¿Cómo definiría la visión y la misión de la empresa?

¿Cómo se organiza y planea el trabajo?

Las decisiones con respecto al negocio ¿son compartidas?, ¿cómo son?

¿A qué personas está dirigida la empresa; cuál es su mercado meta?

¿Piensa que la empresa ha logrado trascender en su mercado meta?

¿Ha tenido la empresa cambios, en cuánto a la forma de planear y organizar el trabajo?

¿Cómo han sido planeados esos cambios?

¿Considera que las acciones de la empresa son planeadas?

¿Considera que en la clínica se aplica una planeación estratégica a largo plazo?

¿Cómo se realiza?

¿Qué es lo que espera del negocio en los próximos años?

¿Maneja el negocio algún tipo de relaciones con otras empresas?

¿Mantiene alianzas con otras empresas?

Habiendo explicado los elementos metodológicos que han sido necesarios conocer, para poder abordar este estudio y al haber expuesto también, la forma en que se trabajo dicha información. Continuaremos en el próximo capítulo llamado la “Conformación de un estratega empírico en el desarrollo de un pequeño negocio familiar”, con las experiencias, interpretaciones y resultados derivados a partir del estudio de caso.



La Clínica es una alternativa para la práctica médica, siempre en beneficio de los pacientes.





Tomografía  
Computarizada



Rayos x, Arco en C

La Clínica tiene el compromiso de ir a la vanguardia en la tecnología, y se hace patente en las múltiples opciones de tratamiento y especialidades médico- quirúrgicas.

## **V. La conformación de un estrategia empírico en el desarrollo de un pequeño negocio familiar: el caso Clínica de Especialidades Médicas**

---

La Clínica de Especialidades Médicas nace ante la necesidad de la familia por mejorar la situación económica y profesional de uno de sus integrantes, el hijo médico.

Un día, el médico reúne a un grupo de amigos y los invita a formar un negocio. Para llevarlo a cabo, es necesario que recurran a la ayuda de la madre del doctor, debido a que ella cuenta con los recursos necesarios para emprender el negocio.

La madre al notar la gran desesperación del hijo y sus amigos, por gozar hasta ese momento de bajo sueldo y la gran necesidad de obtener un empleo que les permita desarrollarse profesional y económicamente; accede a la propuesta de emprender un negocio juntos.

A partir de ese momento, la mamá adquiere un papel crucial dentro del nuevo proyecto, dispone de un terreno que era usado como garage y utiliza sus recursos para convertirlo en un consultorio, dónde los médicos empiezan a dar consulta.

Al realizar estas acciones, la señora ha dado el primer paso para convertirse en un actor social, por que ha dispuesto de sus recursos y capacidades, para crear un espacio en el cual su hijo y sus amigos puedan llevar a cabo su trabajo de médico. Ella tiene la capacidad de utilizar sus recursos y convertirlos en materiales que satisfagan las

necesidades estructurales e instrumentales de los jóvenes médicos y así, con el paso del tiempo construir lo que hoy es la Clínica.

Desde ese momento queda claro que el nuevo negocio va a ser propiedad del hijo doctor y que sus amigos son bienvenidos para probar suerte y crearse en el negocio un futuro mejor.

“Los primeros tres o cuatro años se trabajó de una forma muy austera y casi con los mismos especialistas. Algunos se fueron, con su interés propio, se consiguieron un trabajo mejor, y los que no tuvieron mucho éxito en la clínica se cambiaron de hospital y les fue bien. Pero como era el negocio de mi hermano, él no se podía ir”- comenta el hermano del doctor en la entrevista-.

Después de eso, el negocio empieza a absorber a todos los integrantes de la familia, ya no sólo es necesaria la ayuda de la madre, sino que interviene los hermanos, realizando distintas actividades, desde limpiar pisos, enfermeros, actividades administrativas y contables, todo lo necesario para convertir el consultorio en una pequeña clínica.

Al ser necesario llevar un control administrativo del negocio, debido a su tamaño mayor que poseía, el hermano administrador, empieza a colaborar en la Clínica, armando paquetes, presupuestos y aprendiendo los procesos administrativos de la actividad médica hasta ahora desconocidos por él y la familia.



El negocio empieza a crecer y se necesita construir infraestructura, se hacen poseedores de dos quirófanos y “de tres o cuatro años para acá ya es un hospital en forma, tenemos ocho habitaciones para cirugías ambulatorias, tres quirófanos, área de recuperación, área de consultorios, sala de tomografía, rayos x, laboratorio, cosas modernas y hacemos cirugías de primer nivel, como hospitales conocidos pero más económicas”- comenta el hijo doctor-.

En este momento la clínica se encuentra organizada de la siguiente manera: la madre es vista como la Directora encargada de las actividades administrativas y financieras, el hijo médico es el Director General del negocio, realiza parte del trabajo quirúrgico y atiende su especialidad de Ortopedia y Trauma. También supervisa el trabajo médico de la Clínica, con la ayuda del Médico General que supervisa de manera directa las actividades médicas. Bajo ellos colaboran cuarenta y cinco personas más entre médicos, enfermeras, intendencia y de más.

El pequeño negocio familiar Clínica de Especialidades Médicas se ha convertido en un instrumento, a través del cual; el hijo se ha desarrollado profesionalmente y ha dado a la familia una nueva fuente de ingresos.

El negocio ha reunido los elementos necesarios, para convertirse en un constructo social, donde la integración de distintos personajes, le dan sentido, pero de igual manera la búsqueda constante de objetivos personales de cada individuo, hace que el negocio funcione bajo cierta incertidumbre.

Es por eso, que surge un mecanismo dentro del negocio, que ayuda a mantener y controlar el equilibrio: el poder. El conciliador de los problemas social y de la falta de cooperación que puede desarrollarse de manera corolario o restrictiva y en este negocio surgió de manera muy peculiar.

La fuente de poder más importante se encuentra en el *ápice organizacional*, conformado principalmente por dos integrantes de la familia; la madre que juega el papel de Director Administrativo de la Clínica y uno de los hijos: el médico, que funge como Director General y Coordinador Médico.

La actividad principal de estos personajes, es la toma de decisiones, por que ellos son los que guían y conducen el negocio, además de contar con la legitimidad y autoridad máxima dentro de la empresa. El poder que detentan es formal y rígido, debido a que la práctica médica demanda un control riguroso y estricto de los procesos y acciones que se llevan a cabo.

El modelo organizacional propio del negocio familiar, se caracteriza por tener una estructura burocrática que se sustenta en una racionalidad instrumental basada en los principios médicos. Las normas y las reglas que existen al interior de la organización, permiten desarrollar las tareas en términos disciplinarios, rígidos, a partir de los cuales se alcanzan los objetivos organizacionales.

Pero a pesar del proceso normalizado de las tareas, la burocracia en este tipo de negocio, no ha podido erosionar “el espíritu y la capacidad de la acción espontánea” de los dirigentes, como Max Weber explica en su libro *Economía y Sociedad* (1964), dónde

sustenta que “una de las consecuencias sociales que la burocracia tiene, es que cuenta con el potencial suficiente para rutinizar y mecanizar casi todos los aspectos de la vida humana”.

El negocio familiar por su parte, tiene una gran capacidad de adaptación al cambio, ya que si bien, está diseñado para conseguir fines determinados, también existe una capacidad innata por sus dirigentes de innovar formas nuevas de organización y dirección del negocio.

A pesar del control centralizado y formal, la autoridad jerárquica y la toma de decisiones concentrada en la familia, las características organizacionales generales, difieren del modelo organizacional racional, burocrático “puro”, creando así; *un modelo alternativo*.

Desde esta perspectiva, el negocio emprende un camino a la modernización, que no abandona del todo el orden formal, pero si marca una separación tajante de patrones burocráticos y autoritarios, que ponían un freno importante al desarrollo de la empresa.

El modelo alternativo que emerge está caracterizado por el aprendizaje, por que la organización (sus dirigentes), tiene la capacidad de detectar errores y corregirlos. El control que establecen, se deriva de incorpora la experiencia adquirida en sus procesos rutinarios y utilizan dicha información para promover el cambio.

Así la estructura del negocio se vuelve flexible, por su apertura al cambio y a las nuevas mejoras sin perder su formalidad característica. En la Clínica trabaja en busca del mejoramiento continuo, y lo demuestra desarrollando un servicio de calidad y adquiriendo tecnología.

“En instalación, que definitivamente, sin tener experiencia, hemos tenido la visión de equiparnos, de adquirir los aparatos para que los médicos vengan y operen aquí. Por que si nosotros no les damos las herramientas que ellos necesitan, pues no viene. Nosotros tenemos que esforzarnos... adquirimos yo les llamo fierro, adquirimos fierros para el quirófano. Pero este esfuerzo con el tiempo te lleva a tener una ganancia.”- comenta la madre en su entrevista-

El siguiente cuadro, muestra las características particulares del modelo organizacional alternativo, construido a partir del análisis de la Clínica de Especialidades Médicas:

Modelo Alternativo Organizacional Clínica de Especialidades Médicas	
Poder	Control
Estructura	Formal/Flexible
Decisiones	Individual (familiar)
Relaciones	Jerárquicas
Racionalidad	Sustantiva
Producción	Cantidad-calidad
Racionalidad	Aprendizaje
Lógica	Mejoramiento continuo
Organización	Integración de diseño y ejecución

Elaborado por Consuelo Pérez (2003).

Con respecto, a la Planeación estratégica; al revisar el material originado de las entrevistas hechas, me he preguntado si lo que hasta ahora ha llevado a cabo la Clínica, ha sido una planeación o el seguimiento de una perspectiva.

A través de los años, se han guiado por los deseos de llegar a ser un hospital de primer nivel, con excelentes instalaciones, un servicio de calidad y un grupo de colaboradores cada vez más preparados. Se han esforzado mucho. Pero realmente ¿podríamos considerar eso parte de un plan estratégico?

Si nos remontamos a los dos tipos de formas de planeación estratégica, explicadas en la primera parte de este trabajo, podríamos apreciar que las acciones llevadas a cabo por el negocio, no responden a un plan bien estructurado, razonado e implantado, para crear una ventaja futura.

Si bien la idea de llegar a ser un hospital de primer nivel es consciente por los elementos de la familia, en el negocio se sigue más una perspectiva, que un plan; en otras palabras podríamos decir una visión compartida.

Al principio cuando el negocio comenzaba a crecer se decidió invertir en recursos e instalación, por que era vital para el negocio contar con ellos.

Esta previsión ha dado como resultado, que al paso de los años se han establecido distintas áreas como son: enfermería, hospitalización, quirófanos, laboratorios, rayos X, área de recuperación, etcétera; y hoy después de ocho años ya es un hospital en forma.

Cuenta con ocho habitaciones para cirugías ambulatorias, tres quirófanos, un área de recuperación, área de consultorios, sala de tomografía, rayos x, laboratorio, y hace cirugías con las que puede competir con hospitales de primer nivel.

El negocio, también; ha enfrentado cambios constantes de infraestructura y administración, se ha caracterizado por estar en constante movimiento. La teoría dice que una organización en constante transformación, hace que se aleje de un orden formal y surja un orden emergente, derivado del aprendizaje de las acciones pasadas.

Esta idea teórica se presenta en la Clínica cada vez que ha sido necesario realizar un cambio en la estructura de la clínica; ya se la introducción de una nueva especialidad médica, el ingreso de un nuevo instrumento médico, o la llegada de más pacientes que ha originado la necesidad de contratar más personal, por ejemplo.

“Este es un negocio familiar en el cual fue creciendo a pedacitos y a pedacitos, a remiendos, a un cuartito ahora y otro mañana” -comentó la madre en la entrevista-.

Todos éstos eventos, han dejado un nuevo conocimiento en los integrantes de la empresa, acciones que debieron o no hacerse y, que los ha hecho mejorar sus actividades y seguir adelante.

La creación de estrategias, por tanto está dada por un proceso de aprendizaje. Los integrantes de la familia han tenido que aprender e incorporar nuevo conocimiento relacionado con la atención médica, el uso de medicamentos y aparatos médicos, hasta

el funcionamiento completo de un hospital y por tanto han desarrollado algo que se denomina pensamiento estratégico.

En una parte de la entrevista, la madre explica como ha sido el proceder del negocio a través de los años, ella confirma la idea de un pensamiento estratégico a través de sus palabras:

“La clínica no se ha desarrollado con planeación, se ha desarrollado conforme han venido las circunstancias. Carecemos de muchas cosas; carecemos de situación administrativas que no entendemos. Cada día aprendemos más. ...Entonces planeado, planeado no es. Todo ha ido con la circunstancias. Hemos echado a perder mucho, no hemos cobrado muchas cosas como deberíamos de cobrar, nos han robado muchísimo, por que carecemos de personal adecuado para cada área.....Ahora creo que vamos a tener que planear más nuestro negocio, por que así lo va requiriendo. Tenemos los recursos más desahogados y eso va a dar más ganancia. Por que va a estar más organizado, va a estar más supervisado. Entonces vamos a empezar a planearlo”.

Dicho pensamiento permite a los integrantes de la familia construir el rumbo del negocio, y se ha ido desarrollando a partir de las experiencias vividas dentro del mismo. Primero han tenido que conocer cada una de las partes que lo integra, cómo funcionan, qué necesitan, cómo se manejan, una serie de cuestiones administrativas nuevas para ellos, mediante un proceso de observación, comprensión, entendimiento y apropiación de un nuevo conocimiento necesario para que la Clínica pueda trabajar de manera adecuada y cumplir con los objetivos establecidos.

Con el tiempo, la Clínica ha podido construir una estructura organizacional, con las áreas y servicios necesarios para atender a sus clientes y quizá haya establecido reglas y procedimientos, a partir de la experiencia acumulada.

La capacidad de aprender rápidamente de sus integrantes ha constituido, el factor clave. El reconocer las debilidades de los patrones del pasado, ha dado la capacidad a los dueños para crear patrones novedosos y más exigentes.

Así he de resaltar que la perspectiva futura del negocio es clara y está presente en todo momento. La Clínica lleva a cabo un proceso creativo constante, para dar mayor comodidad a sus pacientes, por medio de un servicio cada vez más especializado y mejor.

“Tener un lugar muy limpio, estar al pendiente de camas, de toallas, de sábanas, de jabón, es un tipo hotel, podemos decir, en el cuál tiene que tener, a pesar de que sea un paciente que viene enfermo, debe de tener confort y debe de tener cariño y debe de tener atención”- platica la madre-.

También, se han emprendido nuevos retos que garantizarán la permanencia del negocio en el futuro; como son: la búsqueda constante de nuevas herramientas, como es el programa de computo para hospitales, contar con nuevos equipos muy modernos como el tomógrafo, y alternativas futuras para el negocio como es su relación con la empresa Médica Sport, con la que más tarde trabajará para atender y tratar la



recuperación de deportistas de primer nivel, que sufran de problemas de problemas ortopédicos y traumas.

“Yo compré un programa de hospitales, por que ahora yo veo que se necesitan programas. Nos falta echarlo andar, por que a veces el trabajo que nos llega es tanto que no nos da tiempo. El meter ese programa sería una maravilla. Me dijeron que tenía que meter la red y ya está puesta. Me dijeron que con ese programa yo me iba a ahorrar muchos problemas, podría tener más control en bodega, en material, en facturación” – la madre-.

Las acciones de la Clínica por otro lado, han respondido a una forma de pensar muy particular que ha garantizado el crecimiento y éxito de ella.

Si bien ha tenido que actuar según las contingencias y responder de manera espontánea, estas acciones emergentes han sido pensadas de tal manera que se ha creado ventajas competitivas para el negocio, que lo hacen diferenciarse de los hospitales que lo rodea.

Existe una serie de estrategias implantadas en las acciones del negocio: orientación al cliente, trabajar con vanguardia tecnológica en algunas de las especialidades médicas, exaltar la calidad humana de los colaboradores, mantener convenios con empresas, y con aseguradoras que le garantiza un número de clientes constante.

Encontrar ventajas competitivas ha sido la clave de subsistencia de la Clínica. Una de ellas es *el costo del servicio*, con el cuál muchas personas pueden tener acceso a él y que no sólo resulta tentador para ellas; sino también, para las aseguradoras con las que trabaja, por que representa una oportunidad para atender a sus clientes sin representar una salida tan grande de ingresos.

La segunda ventaja competitiva ha sido *fortalecer la especialidad médica de Trauma y Ortopedia*, la especialidad del hijo, que no sólo adquiere relevancia por esa razón. La familia ha decidido invertir mucho en ella para contar con aparatos muy modernos que sólo se encuentran en hospitales especializados y de gran tamaño. La clínica por tanto, puede tener un posicionamiento ahora y para el futuro (como se pretende), como la Clínica u Hospital que cuenta con todo lo necesario para atender un paciente que requiera de estos servicios, garantizando tener todos los sets para poder operar, cadera columna, tibia, todo tipo de implantes, con material e infraestructura necesaria. Todo lo que se necesita para la cirugía de Trauma y Ortopedia, todo lo tiene.

Esta diferencia la refuerza con su adquisición reciente de un aparato llamado Arco en C, que le permite al médico que lo usa, tener la seguridad al momento de operar que sus movimientos van a ser más exactos, ya que el aparato le permite ver el lugar preciso donde opera y las piezas que esta colocando, una placa o un tornillo por ejemplo.

“Hay veces que nos han criticado, por que dicen que para que invertimos en cosas tan fuertes y tan grandes y con alto costo y para usarlo de vez en cuando. Pero nosotros tenemos la visión de que no nos podemos limitar, por que se va usar poco, pero el día

que se usa, ese día el médico que lo usa, queda satisfecho y su paciente” – explica la madre al referirse al aparato Arco en C-.

Este tipo de adquisiciones no sólo responde a su estrategia de vanguardia tecnológica, sino que además incorpora su tercera ventaja competitiva que es *un servicio integral* a los clientes.

La Clínica maneja dos tipos de clientes: los médicos y los pacientes. Al no tener contacto con otros hospitales y compartir los pacientes según las especialidades médicas, la clínica dedica gran parte de sus esfuerzos en complacer a los médicos y convencerlos de que brinda un servicio integral a ellos y a sus pacientes, esto debido; a que muchas veces son los médicos quienes traen a más pacientes, o recomiendan el servicio a las aseguradoras.

El negocio se vale de varios recursos, para que el médico que llega quede satisfecho. Cuenta con el material y el medicamento necesario para atender a sus pacientes y es una idea clara dentro de la administración del negocio. “No importa el alto costo... nosotros tenemos la visión de que no nos podemos limitar... se va a usar poco, pero el día que se use, el médico se va más a gusto, su operación queda como él quería... - comenta la señora en la entrevista-.

El servicio brindado a los pacientes que llegan por medio de las aseguradoras, requiere de un esfuerzo mayor y rutinario. Todos los días se llenan papeles destinados a las aseguradoras, en los cuáles se realizan todos los trámites de los pacientes que llegan a

la Clínica. “Nosotros hacemos todo el papeleo del seguro para que le podamos atender. Si quieres que tu negocio funcione, al cliente lo tienes que tener bien atendido y resolverle su problema y sobre todo si es un hospital” – expuso el hijo administrador en su entrevista-.

Todos estos elementos han ayudado a la Clínica de Especialidades Médicas a desarrollarse. Las estrategias establecidas y las ventajas competitivas han establecido una forma de actuar particular del negocio, un patrón. Se ha hecho lo necesario para que el negocio llegue a ser un establecimiento que de servicio a la mayor cantidad de gente posible y se fortalecen sus recursos e instalaciones para dar una competencia cada vez mayor en el mercado.

De igual manera, el negocio ha desarrollado también una estrategia de posición, al ubicar el servicio médico de la Clínica dentro de la zona sur de la ciudad, como de alto nivel a un bajo precio. Esto le ha dado muchos clientes y la posibilidad de crecer al mismo ritmo que hospitales más viejos dentro de la misma zona de la ciudad. El negocio ha hecho lo que Michael Porter llama “la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades” (Porter:1996,68).

		Estrategia como perspectiva	
		Actual	Futura
Estrategia como posición	Actual	Clínica de Especialidades Médicas	Torre médica de Especialidades
	Futura	Servicio de nivel a bajo precio	Servicio competitivo especializado

Elaborado por Consuelo Pérez (2003).

Según la teoría citada por Mintzberg los estrategas deben contar con una inclinación innata para probar cosas que tienen alguna probabilidad de funcionar...o mejor aún, para alentar a otros a hacer lo mismo.

Dentro de la familia existe un actor que cuenta con estas cualidades innatas y ha impulsado al resto de los integrantes a emprender negocios, sus propios negocios, para crear una fuente de recursos honesta y segura para el bienestar familiar.

“Yo creo que ya nacemos también con algo. Mis hermanos y yo tuvimos la misma escuela, mi papá fue enérgico con todos....Mi papá fue un ejemplo a seguir, quizá para mis hermanos no fue tanto, pero para mí sí.... Nos dio en aquel tiempo 50 mil pesos para comprar el terreno y construir una casita. Y empezamos los cuatro, formados, una, dos, tres, cuatro casas. Y la única que siguió el negocio fui yo. Con embarazos, con hijos pequeños, con escuela, pero siempre persevere” – palabras de la madre en su entrevista-

Dicho actor lo conforma la madre, como se ha visto en el párrafo anterior. Ella detenta el papel de estratega, debido a cuenta con cualidades innatas para imaginar y crear nuevas formas de crecimiento y desarrollo para los negocios.

La madre dicta la manera de hacer las cosas a través de un espíritu emprendedor y comprometido, heredado de su padre. Es una persona muy estricta y autocrítica, que le ha ayudado a ser perseverante y constante con los objetivos que se ha fijado. “Todo lo deseado se obtiene mediante el esfuerzo y la constancia” – comentario en la entrevista -.

La señora enseña “el mensaje, el respeto y la actitud”, a sus hijos y demás integrantes de la familia. Enseña e inculca una idea de negocio muy particular, en la cual la honestidad, la responsabilidad es la base para un buen negocio.

Se diferencia de un líder, por que su espíritu emprendedor de aprovechar los recursos y los conocimientos de la familia, para potencializarlos y buscar opciones nuevas de trabajo y vida, ha hecho que su familia logre desarrollar distintos negocios, en los cuales; el más importante es la Clínica debido a la gran complejidad y responsabilidad que implica un negocio de esta naturaleza.

En su vida ha acumulado mucha experiencia a través de los negocios que ha manejado, y ha adquirido el conocimiento necesario para emprender ideas nuevas sin perder el control. Sin embargo, ella reconoce que el papel que juega dentro del negocio es muy importante y que la imagen de *una persona triunfadora* sólo la ha creado a través de los años, debido a que ella sólo pudo cursar hasta sexto de primaria y el no contar con estudios especializados, ni de administración, no le han impedido dirigir el negocio.

“Yo trato de ir a cursos, de ir a pláticas, de entender el manejo de un hospital. Por que es tan complejo un hospital y yo no soy ni siquiera enfermera, por tanto me cuesta más trabajo” –comentario personal de la señora-.

Los retos cada vez más fuertes a que se enfrenta, le invitan ha que siga superándose. Ella trata de desarrollarse profesional y personalmente a través de su trabajo y ha proveído a sus hijos de lo que ella careció, como ha sido el estudio, por que le queda

muy claro que si ella hubiera contado con más preparación quizá los negocios con los que cuenta ahora, serían mejores, hubieran crecido más rápido, todo el proceso hubiera sido más fácil. “Las nuevas exigencias, requieren de un mayor estudio, así que exijo mucho a mis hijos” – comenta en la entrevista-.

La preparación académica es una base importante para salir. El deseo de seguir aprendiendo y el de tener dinero nunca terminan, es parte de la lógica emprendedora.

El crecimiento sólo se logra a través del aprendizaje, así que aunque el desarrollo del negocio ha sido circunstancial, con intuición y perspectiva, alejado de una planeación formal; para el futuro si será necesario llevar acabo una planeación más conciente, y estricta para hacer del negocio un fuente más rentable.

El ideal de construir un hospital de primer nivel “como Medica Sur”, o lograr “una Torre Médica” ha sido la idea de negocio pensada por la madre. De estas ideas han surgido todos los planes de acción hechos por ella, para la Clínica.

Pero, la genialidad de la señora no sólo se reduce a su gran idea del negocio, o su cuidadoso uso del dinero. La señora aporta al negocio su gran religiosidad que se ha convertido en una de sus principales cualidades. A través de la nobleza, la calidez, la esperanza y el agradecimiento. Ha construido un poder carismático al rededor de ella, con la que se gana la confianza de hijos, colaboradores, médicos y pacientes.

A través de este carisma, la señora juega un doble papel; el de estratega y el de actor social. Simboliza el papel de madre y de héroe y visionario. Al ser la directora del negocio se encuentra ubicada en la punta de la estructura organizacional, en el ápice estratégico y por tanto goza en ser la máxima autoridad administrativa, que llega a influenciar en los aspectos técnicos (médicos) del negocio.

Su carisma ayuda a conciliar los intereses al interior de la organización y le permite tener el respeto y obediencia de sus integrantes, a través de la legitimación de su poder, que le facilita sus actividades en la Clínica.

Por tanto la madre concebida como la máxima autoridad para la familia y siendo la persona quién toma las grandes decisiones para el negocio, detenta sin saberlo el papel de estratega. Sus ideas emprendidas en el negocio no han sólo permitido el crecimiento y desarrollo del mismo, sino que además, lo han ubicado en un lugar competitivo dentro de la zona Sur donde se desempeña.

Realiza acciones que impactan al interior de la Clínica (como la adquisición de alta tecnología), pero dichas acciones potencializan al negocio, para que perdure y pueda trabajar con gran posibilidades a futuro.

Así, damos por terminado este capítulo, donde hemos abordado el resultado de la investigación alrededor de los tres temas de estudio. Hemos visto que el negocio pequeño familiar, puede convertirse en un instrumento poderoso, creador de riqueza y conocimiento nuevo para la familia. El líder familiar puede impulsar al negocio, siempre



y cuando; conciba la idea de que las capacidades y recursos de la familia acompañados de trabajo y dedicación, son suficientes para construir y desarrollar un negocio de tal manera que resista las agresiones del ambiente y consolide un lugar dentro de su mercado.

De esta manera sólo resta expresar las conclusiones finales. El siguiente capítulo, cerrará un marco de ideas citadas en el transcurso de este trabajo, alrededor del pequeño negocio, que aún manteniendo una estructura familiar, tiene mucho por revelar a los estudios académicos.

## VI. Conclusión

---

La investigación hecha a partir de este trabajo, da un sentido real del significado del pequeño negocio familiar. En él, se contestan preguntas como: ¿cuál es la razón de que surja un negocio?, ¿cuál es la base organizacional con que trabaja?, ¿qué o quién es la fuerza motora que hace que la organización se mueva? y ¿cuál es esa posición ventajosa que permite al negocio llegar a ser una organización exitosa?

La investigación llevada a cabo ha permitido conocer la lógica de un pequeño negocio familiar. Los miembros de la familia se conciben como un equipo en el que sin importar el parentesco, trabajan en conjunto tras un fin en común, el mejorar la situación económica de la familia proveyéndose de recursos e instrumentos (los negocios) para seguir adelante.

Este tipo de organización cumple “ciclos”, permite a un miembro de la familia constituirse como un actor social, con amplio poder para manejar a las personas y los recursos, para que en el futuro este mismo poder sea utilizado por otro miembro de la familia; por un hijo, un hermano, un nieto, donde los esfuerzos y el trabajo pasado no se pierda.

La familia al mando de la Clínica de Especialidades Médicas se caracteriza por tener la filosofía y la iniciativa de aprovechar los recursos de la familia, de explotarlos, de “tener lo nuestro”; pero siempre con base en valores muy claros que los han ayudado a crecer y mantener una actitud saludable de sus negocios.

Valores tales como el respeto, la honestidad, la responsabilidad, la integridad, el actuar de una forma recta, ha ayudado y guiado los esfuerzos de esta familia.

El que un miembro de la familia, se realice como actor social y estratega; es el punto de partida para convertirse en pieza clave de desarrollo y prosperidad. Por que ha empleado los recursos de una manera eficaz, con la seguridad siempre de ir adelante y beneficiando al negocio bajo su mando.

Dicho actor, logra el respeto y obediencia de los integrantes tanto de la familia, como de cada uno de los colaboradores del negocio a su mando, por sus cualidades personales y sus capacidades intelectuales.

Con su poder tradicional y carismático, cuida de su familia y del negocio, a través de su percepción extraordinaria, sus ideales y su gran capacidad de aprender. Brinda seguridad con su gran compromiso por el trabajo, su responsabilidad y su constancia.

La dirección que sustenta al frente de la empresa ha logrado vencer las grandes amenazas e impedimentos que han surgido a lo largo de los años. Esto a base de ir acumulando experiencias y conocimientos mediante un aprendizaje constante.

El estudio comprueba, que para el estratega, los estudios no adquieren mayor relevancia. Es más importante los ideales de superación y prosperidad, y la inquietud por

seguir aprendiendo a través de los años, que le permite comprender la complejidad del negocio.

Actuar bajo una idea de negocio, ligada forzosamente a la acción empresarial: rentable, íntegra y orientada al cliente es lo que le ha dado fortuna en sus proyectos.

Correr riesgos económicos, que den la capacidad de controlar la incertidumbre que rodea al negocio, para poder dar servicio de alta calidad. Tener todo lo necesario, sin importar el costo. Han sido estrategias empleadas para tener contento a los clientes potenciales y que éstos queden marcados por el servicio.

Construir una estructura organizacional flexible, es necesaria dentro del pequeño negocio. Dejar que los empleados participen y se comprometan, crea complicidad con los ideales de la organización y de la familia. La disciplina médica no permite que existan procesos bien estructurados, que especifique planes a seguir, teniendo que completar la supervisión- dirección con la confianza dada por el estratega.

La organización sigue siendo un negocio pequeño que construye estrategias siguiendo una perspectiva; una visión futura. Los ideales del estratega y de los miembros de la familia, hacen que la idea de negocio, se materialice mediante acciones que fortalecen al negocio.

Esta investigación ha demostrado que los negocios familiares, emprenden un camino a la modernización en la cual no abandonan del todo el orden formal rígido, pero si

marcan una separación de los tajantes patrones de estilo de dirección burocráticos y autoritarios, lo cual les quita un freno importante y les permite crecer.

Adoptan nuevas ideas como el dar servicio de calidad, distintivo de negocios grandes y desarrollados, llamados de primer mundo, con lo cuál han ido alcanzando metas y objetivos benéficos para el negocio.

El constante desafío ante nuevos retos, conduce las acciones de la empresa. Cambia la estructura del negocio, la forma de trabajar, incrementa las actividades y el número de colaboradores. Construye alianzas con otros negocios y adquiere un gran número de recursos, para garantiza la atención a clientes con un servicio de altísima calidad, muy importante para que le negocio se diferencie de su competencia.

Por último este trabajo cuestiona la idea de que la administración profesional técnica es la única posibilidad para conducir un negocio. Surge el elemento visión o perspectiva, que se contrapone a esta idea, y se sustenta en la intuición, el criterio, el talento, la capacidad y la percepción del estratega como capacidad suficiente para tomar las riendas de una organización.

La idea de prevenir y resolver es lo que se necesita hacer. Con ayuda del aprendizaje, el estratega goza de un liderazgo proactivo que conforma una imagen y un desarrollo ideal de la empresa. Bajo un concepto de vanguardia en todos los sentidos, cumple y supera sus objetivos establecidos, cada día con mayor facilidad.

## IX. Bibliografía

---

1. Abrahamsson, Bengt, "La profesión militar y el poder político: los recursos y su movilización en Rafael Bañón, La Institución militar en el estado Contemporáneo, Madrid, Alianza Universidad. 1985, p.225.
2. Alan Bryman. "Research Methods and Organization Studies". Editorial: UNWIN HYMAN, London, 1989.
3. Ansoff, Declerck, Hayes. "El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración" Editorial Trillas, México, 1983.
4. Barba, Antonio, "Temas de diseño y desarrollo que influyen en el comportamiento organizacional", en Varios, Comportamiento Organizacional 2, UNITEC(Colección Humanidades) pp. 85-114.
5. Barba & Solis. "Cultura en las organizaciones; enfoques y metáforas de los estudios organizacionales". Editorial Vertiente; México, 1997.
6. Garduño Valero Guillermo. "Sobre la guerra... Estrategia y organización en organización y Sociedad: el vínculo estratégico". En "Organización y Sociedad: El Vínculo Estratégico". Serie de investigación 2. Ed. UAM, México. pp.131-154.
7. Gloria Pérez Serrano. Investigación cualitativa retos e Interrogantes. 1993.
8. Henry Mintzberg, et.al. "Safari a la Estrategias". Editorial Granica, Buenos Aires, 1998.
9. Hernández Sampieri; et.al. "Metodología de la investigación". Editorial Mc Graw Hill, México, 1991.
10. Ibarra y Montaña. "Mito y Poder en las organizaciones". Ed. Trillas, México 1987.
11. "Poder y conflicto".pp.127-154. Lectura revisadas en el curso de Teoría de la Organización II por Antonio Barba, de las cuales necesito verificar las citas con usted (septiembre- diciembre, 2001).
12. Max Weber. "Economía y Sociedad". Ed. F.C.E., México, 1964. pp. 170-204.
13. Merton Robert. "Teoría y Estructuras Sociales" Capítulo VIII. Estructura Burocrática y Personalidad. Ed. F.C.E, México. pp275-285.
14. Mintzber Henry, James Brian Quinn. " El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos". Ed. Prentice Hall. México, 1993. pp.3-22
15. Mintzberg, Henry. "Safari a la estrategia".Buenos Aires, Ed. Granica.1999.
16. Morgan Gareth. "Images of organization". Capítulo 6 "Interest, Conflict, and Power: Organizations as Political Systems". Ed. SAGE Publications, USA, 1986. PP.141-198.

## **Anexo I. Entrevistas**

---

ENTREVISTA AL hijo ADMINISTRADOR. (24 abril 2003).

Buenas noches. Como sabe me encuentro realizando mi tesina a cerca de la planeación estratégica y ahora que he leído acerca del tema, me he preguntado si realmente se apega la teoría a la realidad; en especial en los negocios pequeños familiares como los suyos.

En este caso en particular me gustaría estudiar la clínica que tienen, debido a que me llama mucho la atención este tipo de negocio, y me gustaría empezar, preguntándole ¿cómo surge la idea de emprenderlo?- entrevistador-.

La idea de la clínica surgió de mi hermano que es doctor y las necesidades hicieron que fuéramos creciendo – dice el administrador-. Lo que estudió él es Ortopedia y trauma pero, el trabajaba en un hospital y daba su consulta como cualquier médico.

Él tenía ya una base y deseaba poner un consultorio particular, y entonces decidimos ponerlo en un localito, una recepción con dos consultorios.

Se juntan de la generación de mi hermano algunos compañeros, me parece que son tres o cuatro de diferentes especialidades y empiezan a dar consulta. Primero se empieza a hacer labor por que hay días que no se para nadie, semanas que pasan sin

una consulta, pero al mismo tiempo siguen trabajando en el hospital al igual que mi hermano.

Empiezan a tener pacientes y en lo que es el área de mi hermano para tener un diagnóstico bueno, es necesario tomar placas, por ejemplo tienes una torcedura de tobillo y entonces necesitaba un equipo de Rayos X. Así, nos solicita (a mi madre y a mí), que juntemos dinero para comprar un aparato de Rayos X.

Se junta dinero para comprarlo y así capta a sus pacientes y no se le van a otro lado, por que muchas veces cuando van a hacerse estudios a otro lado se piratean a los pacientes y ya no regresan. Se compra el equipo y empieza a crecer.

Después pide un quirófanito para operarlos y entonces empezamos a caminar y a comernos la casa, mientras se compraba más equipo.

Empieza a operar cosas muy sencillas y muchas cosas nos hacían falta, todo era muy rustico, las necesidades y el material humano con que se trabajaba no era muy fácil. Entonces empezamos a comprar equipo, equipo quirúrgico, poner un área estéril limpia para los pacientes. Después de eso, necesitamos un cuarto de recuperación. El cuarto de recuperación no lo teníamos, así que teníamos que habilitarlo para tomar placas y dar el diagnóstico, poderlo operar, que se hospitalice y se pueda ir. Eran cirugías ambulatorias muy sencillas.



Después va pidiendo más equipo, más cosas. Mas tarde pide una unidad de rehabilitación, por que sus pacientes necesitan rehabilitación y para darles el servicio completo.

En este momento ¿todavía se mantenían los amigos?- pregunta el entrevistador-.

Al principio sí – contesta el administrador-. El hospital llevaba ya seis años. Fueron como tres años o cuatro años que estuvieron en una forma muy austera y casi los mismos especialistas. Algunos se fueron, con su interés propio, se consiguieron un trabajo mejor o los que no tuvieron mucho éxito en la clínica se cambiaron de hospital y les fue bien. Pero como era el negocio de mi hermano, él no se podía ir.

Después de eso, el negocio empieza a absorber a todos (familia), por que a mí me pide ayuda por que yo estudie administración y empezamos a armar paquetes, buscando referencias, empezamos a armar presupuestos.

¿Al principio no le ayudaba? - el entrevistador-.

No, por que al principio el daba su consulta y cuando fue creciendo necesitaba quién hiciera las cosas administrativas y no tenía a quién -el administrador-. Entonces yo atendía mi negocio y me pide que vaya al hospital y que le echara la mano.

El negocio nos empieza a absorber y yo no estudie medicina por que no me gustaba y por que era muy esclavizado. Pero termine ahí y aprendí, por que no había ayudantes y

mi hermano pedía mi ayuda. Me decía muévele aquí y muévele aya y afortunadamente no me da miedo ver la sangre, pero le tienes que entrar a todo si quieres que el negocio funcione.

Ahora, al principio como es material humano, los problemas los haces tuyo, como si fuera tu familia, ahí estábamos mi mamá y nosotros velando por que la señora saliera bien, por que la señora estaba mal, estaba grave y pasamos cosas fuertes.

Empezamos a crecer y se introduce enfermería, más intendencia y el hospital a crecer hacia arriba, construimos, dos quirófanos más. Y de tres o cuatro años para acá ya es un hospital en forma, tenemos ocho habitaciones para cirugías ambulatorias, tres quirófanos, área de recuperación, área de consultorios, sala de tomografía, rayos x, laboratorio, cosas modernas y hacemos cirugías de primer nivel, como hospitales conocidos pero más económicas.

Manejan alguna relación con esos hospitales de primer nivel - el entrevistador-.

No – afirma el administrador-. Tenemos una relación con los doctores. Los hospitales de primer mundo son muy costosos. Los pacientes de esos hospitales buscan a los doctores por que son buenos pero no tiene la capacidad económica para pagar ese tipo de servicio, entonces viene a la clínica. Además por que en la zona sur donde estamos no hay muchos hospitales como el nuestro, casi todos son en la del Valle y encuentran este hospital y básicamente los doctores se quedan por el servicio y así que es un

negocio donde no se puede negar nada; si un doctor pide un dermalón y yo no tengo dermalón tengo que conseguir el medicamento.

Tenemos convenios con casas para material ortopédico, cuando necesitamos material ortopédico, la casa lleva la prótesis que necesita el doctor y él la escoge. El doctor queda contento por escoger la prótesis que el deseaba y los tornillos que el deseaba para que su cirugía tenga éxito, en vez de que nosotros lo compráramos, es un servicio que nos caracteriza y que en otros hospitales no los hay.

Ahora lo que nos ha orillado a hacer eso, es que trabajamos con seguros y casi la mayor parte de nuestros clientes que tenemos es de los seguros, particular son muy pocos. Tenemos convenios con las principales aseguradoras.

Hay distintos tipos de seguros; tú compras un seguro de gastos médicos mayores o compras un seguro para tu coche de siniestros autos y nosotros tenemos esos convenios por separado. Si a tí te pasa algo en tu vehículo, chocas. Llega un ajustador y te manda a nuestra clínica. No importa la gravedad del paciente aquí lo atendemos.

Entonces sus relaciones son sólo con los doctores y los seguros más ninguna relación con los demás hospitales- el entrevistador-.

Con otros hospitales no. Los doctores van buscan y viene a la clínica - el administrador-.

¿Estos servicios son ofrecidos por otros hospitales de la zona? - el entrevistador-.

De un nivel bueno El Ángeles y Medica Sur. También está Villa Coapa que es muy chiquito, el Medica Coapa y el de Cafetales, pero no hacen cirugías de este tipo, ni convenios con seguros y otra ventaja que tenemos nosotros es que si tú tienes un seguro de gastos médicos, nosotros hacemos todo el papeleo del seguro para que te podamos atender. Si quieres que tu negocio funciones al cliente lo tienes que tener bien atendido y resolverle su problema y sobre todo si es un hospital.

¿Por qué optaron por trabajar con seguros? - el entrevistador-

La necesidad de buscar seguros fue por que el hospital está en una calle cerrada y no en una avenida y por tanto no se ve – comenta el administrador-. Entonces empezamos a buscar formas de atraer clientes, empezamos a buscar negocios cercanos, empresas, por ejemplo Rotoplas y le damos servicio a sus trabajadores. Empezamos a buscar colegios, donde si tenían un accidente sus alumnos pudieran traerlos al hospital. Entonces nos topamos que trabajaban con seguros, con una póliza de seguros. Y pensamos la forma de darles un servicio completo.

Buscamos a los titulares de las pólizas, hicimos convenios con los seguros, hablamos directamente con los directivos, una labor enorme por que no es tan fácil entrar con un directivo de una aseguradora.

Esas decisiones ¿quien las tomó? – pregunta el entrevistador-

Módicamente mi mama, el doctor y yo- responde el administrador-.

¿Entonces su labor es manejar esos convenios? – pregunta el entrevistador-.

Mi trabajo ya no es estar en el hospital, yo lo único que hago es llevar clientes. Ahora ya el hospital funciona bien, ya tiene gente en administración, contador, hay gente especial de planta que se dedica para hacer todo lo que es pagos, en fin de todo - el administrador-.

Lo que hago es ir a las empresas a ofrecer nuestros servicios y llevar clientes, clientes y más clientes. Mi hermano su trabajo es quirúrgico y mi mama es la directora encargada que está administrando. Así trabajamos.

¿Para tomar una decisión siguen interviniendo todos? - el entrevistador-.

Sí los tres estamos - el administrador-. Nos juntamos, mira hay tal cosa, necesitamos tomar estas decisiones, ¿cómo ves?; sí se puede, no se puede. Nos ofrecen este servicio. Hace poco acabamos de comprar unas propiedades para poder crecer, así que nos juntamos y se toma la decisión.

¿Esta forma de relación se dio a raíz de que se fueron los amigos de tu hermano, el negocio se convirtió en familiar? - el entrevistador-.

No, siempre fue familiar – asevera el administrador-. Crecimos y nos olvidamos de los amigos. Por que empezamos a crecer y a mí no me importa que tú no tengas pacientes, yo sigo creciendo. Muchos se fueron y muchos se quedaron. Tengo el medico internista que se quedó conmigo y sufrió conmigo, desde el principio.

Mi hermano tiene un amigo que es cirujano plástico y puso su hospitalito y se asocio con otro socio. Otro amigo, un ginecólogo, que le va muy bien y tiene su consultorio en otro lado. *Y nosotros vimos la importancia de tener lo nuestro.*

Yo insistía mucho en que mi hermano se saliera de Lomas Verdes para que atendiera su negocio. Por que yo me quedaba en las mañanas pero no había un médico responsable. Entonces yo le insistí, salte de ahí, salte de ahí, por que tienes que atender tú negocio. Aunque sufras ahora y no tengas muchos ingresos o entradas, va a llegar el momento que esto va a funcionar.

¿Entonces fue convencido más que su decisión propia? - el entrevistador-.

Sí - el administrador-. Mira, lo importante de tener un negocio es *ser aventado y tener confianza en uno mismo*, yo así soy. Mi hermano no es muy dado a tener esa confianza y entonces se apoya en nosotros.

A mi no me importa, yo fuí bodeguero, fuí enfermero, cuidaba a los pacientes, les hacia curaciones, todo hacía. Tu me dices puedes inyectar a un paciente, yo lo inyecto. Puedes ayudar en una cirugía yo ayudo.

Fíjate, para que yo pudiera cobrar, había muchas cosas que yo no sabía. Mi hermano no tiene nada de paciencia, ¡es cero tolerante! Entonces yo aprendí a base de muchos gritos. De estarle insistiendo que me explicara que tenía que cobrar y como no me explicaba tuve que meterme a las cirugías para poder saber que tenía que cobrarles a los pacientes. Yo entraba ahí como gente del hospital, de ayudante, para pasar el paciente a la mesa de cirugía y luego al cuarto. Entonces yo me fijaba cómo el anesthesiólogo, cómo ponía la anestesia, qué material usaba, cómo lo usaba. Yo me fijaba si las enfermeras si apuntaban o no apuntaban. Yo veía cuantas gasas tiraban, cuantos paquetes. Teníamos que estar buscando entre todo el instrumental y toda la sangre, todo lo que ocupaban, para ir contando y saber que era lo que teníamos que comprar. Entonces era estarles revisando y hacerles una hoja de consumo.

Toda la papelería la teníamos que hacer nosotros. Todos los paquetes quirúrgicos están hecho por nosotros, bueno por mí. Lo que son precios, costos, no pueden hacer otra cosa, por que los que están en administración, no lo hicieron y si tiene una duda me hablan y yo les resuelvo el problema.

Yo veo una lista y le digo por que cobras esto así; eso no se cobra así. Se cobra por mililitros o se cobra por habitación. Me ponen medicamentos y les digo no puede ser esto, por que no se pueden poner tanto al paciente.

¿Y tu mamá sabe también esas cosas? - el entrevistador-.

Sí, mi mamá sabe muchas cosas y en base sólo a lo que ve - el administrador-. Por que yo no soy doctor, mi mamá menos. Ella no entra a la cirugía, y ha aprendido mucho. Lo que pasa con mi mamá es que tiene ángel para las relaciones, se gana a los doctores, se gana a la gente a los pacientes.

Baja el paciente y cómo le fue señora, ¿ya lo operaron?, cómo le fue en la cirugía y se tarda platicando con los pacientes, hasta que el paciente se va contento.

Mi mamá pregunta todo; si se toma, se unta, desde medicamentos hasta laboratorio, por que es otro lenguaje. Si te dicen que es un exaset, por ejemplo. Tú no sabes que es. ¿es un medicamento? Y no había nadie que te explicara. Entonces tenías que hablar a la casa, al proveedor, para que te expliquen; ¿oye qué es un exaset? Es un tubo para meter sangre y llevar el conteo de la sangre.

Entonces así fuimos aprendiendo, echando a perder muchas cosas, material que no debíamos haberlo comprado, material que se caduca. Estar peleando con las enfermeras.

El problema más grande es el personal. Por que dependes de ellos. Dependes de las enfermeras, dependes de que den buen servicio, de que apunten en las hojas de consumo lo que realmente se ocupo, sino pierdes. Y es algo básico, por que ella apunta todo lo que ocupa el paciente, ella atiende al paciente, ella le da el servicio al médico. Si se deja una indicación, ella tiene que actuar. El doctor podrá ser muy bueno, pero; sino



tienes una buena enfermera, no le pone el medicamento adecuado o las indicaciones que dejó el doctor y entonces le echa a perder el trabajo.

A qué crees que se deba que a tu familia le gusten los negocios y que mantengan esa inquietud de estar moviéndose, buscando, trabajando para sacar sus negocios adelante - el entrevistador-. ¿A caso esa es la historia de tu familia?

Sí – afirma el administrador-. Cuando estaba chico mi mamá era una persona muy estricta. Mi hermano y yo siempre éramos de mucho trabajo, mi hermano era más flojo pero era de trabajo y quién nos enseñó a trabajar mucho era mi abuelo. El era también una persona muy emprendedora, el papá de mi mamá.

El era un obrero, un albañil y después de haber sido peón, llegó a tener muchísimas propiedades en la Moctezuma. En el Aeropuerto, hizo edificios, y llegó a hacer una constructora. Tuvo depósitos de fierro, entonces una persona súper noble, una persona que te decía las cosas; dónde estaba el error, una persona que ayudaba a las personas que lo necesitaban, pero muy estricto. Él a las seis de la mañana cuando nos íbamos a trabajar... Nosotros lo que era vacaciones no eran vacaciones ni curso de verano como ahora, nuestro curso de verano era ir a trabajar a tempranas horas. Entonces él iba a los depósitos de fierro y compraba varilla usada, entonces imagínate como estaba la varilla usada, ya de obras todas deformadas. Compraba un lote, lo llevaba a la obra y nosotros teníamos que enderezar toda la varilla, entonces era un trabajo muy pesado.

Los fines de semana si nosotros queríamos algo, teníamos que ir los fines de semana a trabajar primero, para que nos diera dinero. No había dinero regalado. Yo mi primer coche no me lo regalaron, yo lo compre, por que a eso me obligaron, a eso me orillaron.

Yo era muy pegado a mi abuelo y a mi mamá y bueno sigo muy pegado por que nos buscamos. Entonces ella y yo empezamos a construir casas a venderlas y así empezamos construir y vender y a eso nos dedicábamos. Después tuvimos la oportunidad también de poner un negocio de materias primas, por que ella decía que quería un negocio para mí. Entonces se puso creció muy bien y después de ahí la responsabilidad de abrir temprano a las seis y media por que yo estaba a lado de una escuela y los niños entraban a la siete y yo quería aprovechar esa venta de que entraban los muchachos por que era buena venta.

De ese negoció dio para abrir otra sucursal, donde mi esposa atendía el de División del Norte y yo el otro local en Prolongación. Después de ahí me volví distribuidor, como vendíamos todo lo que es para fiesta: plato desechable, vaso, todo lo que es de plástico, unigel, bolsa de polipapel, todo. Yo iba a la fabrica y me surtían en una bodega, que es dónde está ahora la clínica. Entonces me llegaban cajas, cartones yo les compraba frutsi a las camionetas. Entonces yo le surtía a muchas tiendas, farmacias, a todos los que venden jugos, les vendía el vaso, el popote, todo lo que es desechable y para envolver, todo lo que sirve para llevar, todo eso les vendía. Yo iba y se los ofrecía y ya tenía yo mi camioneta e iba yo a repartirlo.

Después de ahí ya teniendo los dos, tuve un negocio de agua electropura e igual no llegaban los repartidores y yo iba a subirlos.... cuando empezaba, por que no había ese negocio, era virgen y entonces casi no había y si teníamos mucho trabajo y estaba muy bien, por que no era como ahora que vas a la tienda y encuentras agua electropura. Entonces imagínate la cantidad de trabajo, los muchachos, surtir e ir a la central de abastos e ir a repartir, era un trabajo bastante pesado, dónde días festivos no podías cerrar, Navidad tampoco podías cerrar pero eran buenos los negocios.

Pero yo no quería que toda mi juventud se acabara de esa manera. Entonces mi mamá seguía con sus casas, con sus cosas. Yo manejaba mis negocios solo. Mi hermano seguía con su carrera. Ahí estábamos separados y había mucha comunicación, siempre la ha habido.

Mi otra hermana me busco y me dijo que quería poner un negocio conmigo y me propuso asociarnos. Yo le dije que buscara un local y que íbamos a poner el negocio que quisiera poner. Yo siempre he sido así, trato de ayudarnos mucho entre nosotros. Después me dijo que quería poner una lavandería y yo no sabía si iba a funcionar pero le dije que fuéramos a ver el local. Primero hay que pensar siempre que necesita la gente para que nosotros pongamos ese negocio.

Fuimos a ver el local y yo me fije que había unidades habitacionales cerca y estaba la UAM, todo Tenorios estaba lleno de unidades habitacionales y le dije: sí te va a funcionar, la gente requiere de eso. Entonces empezamos a cotizar lavadoras, instalación, a ver todo. La pusimos y empezó a jalar a jalar a jalar.

Mi hermana no es del mismo trabajo de nosotros y me dijo ya me canse, tengo una niña, ya no quiero, entonces te lo traspaso. Yo le pague su parte a mi hermana que había invertido y me quede con el negocio. Me duro un año y después paso un accidente bastante fuerte, por que exploto la plaza y se deshizo. A pesar de que paso eso yo la volví a poner. Había muchos problemas por que no había uso de suelo y muchas personas pensaban que yo había sido el causante del accidente, entonces dentro de la misma plaza había gente que tenía mucho rencor conmigo, muchas envidias, hablaban muy mal de mí y yo dije ahora: la pongo, lo que me cueste, pero la vuelvo a poner. Saque permisos, me moví con el seguro por que la gasera ocasionó el accidente, me pago parte, pero ya después de mucha labor.

¿Ese negocio lo hacía con su mamá? - el entrevistador-

No, yo quería un negocio mío, no de mi mamá. Ese negocio era 100% mío - el administrador-. Logre volverla a poner y a instalarla ya bien y ya que le demostré a todo mundo que la volví a poner, la traspase y se la traspase a mi cuñada.

Igual le dije: ahí está, cuánto me das y me vas pagando como sea. Mi orgullo era volverla a poner, quería demostrarle a la gente que yo podía ponerla. La traspase y ya me quede yo aquí en la escuela.

Ahora tengo una escuela y desde hace tres años que estoy aquí de tiempo completo, por que antes estaba mi mamá el 100%, mientras yo estaba a un 100% en el hospital.

Pero mi mamá se cansó de la escuela y me pidió un cambio, y cambiamos papeles. Yo viene a la escuela y ella se fue al hospital.

¿Ahora aunque tu mamá se haya ido sigue interviniendo en las decisiones de la escuela, en cuanto al crecimiento del negocio? - el entrevistador-

Sí, por que no hay otra persona que maneja el dinero. Ella lo maneja muy bien. Es una persona súper minuciosa, no gasta un solo peso - el administrador-. ¿Sabes que es lo que afecta luego? Cuando las personas tienen vicios, o cuando a la gente le gusta por ejemplo; que sea hombre andar en cantinas, con los cuates o apostar o mujeres, que les gusta andar en el salón, con la familia, comer, vestirse. Y mi mamá no gasta un solo peso, tiene lo necesario, vive muy bien, no le falta nada y siempre ha sido así.

Le gusta ayudar a los demás, por que crezca y no le importa gastar siempre y cuando el dinero se vea.

¿Y cuales han sido los logros de tu mamá en estos tres años que ha estado en el hospital?- entrevistador-

En los tres años que ella ha estado, ha comprado tres propiedades para poder ampliar el hospital, compro un tomógrafo, todo fue idea de ella, son sus logros- administrador-. Agrando el hospital construyo otro piso en la parte de arriba, que se ocupa para faciales y todo ese tipo de cosas. Arreglo los quirófanos, compro equipos. Son equipos

demasiado caros, por ejemplo una pistolita chiquita para cirugía vale como sesenta mil pesos. Entonces son cositas pequeñas pero muy caras.

¿Entonces ella dice necesitamos esto y lo prevé y lo va ahorrando? – entrevistador-.

No. Mi hermano el doctor exige mucho y como sabe que mi mamá se lo da, lo pide....

- administrador-. Sabes que mamá me acaban de traer esto y lo necesito. Mi mamá le dice que vale ochenta mil pesos y mi hermano le contesta que sí pero que lo necesita y ya lo pedí, aquí esta el agente y arreglate con él. Ahí es donde entra el negocio.

Mi hermano para hacer negocios es bastante malo. Mi mamá habla con el proveedor, le dan mensualidades a no se cuantos meses, va pagando poco a poco, y así ha hecho, los tratos, los negocios y negocios fuertes, por que le ha sacado a la gente muchas facilidades.

Es una persona muy responsable para los pagos, no le queda mal a nadie, pero si les alarga muchos los pagos, que le den facilidad a mi mamá de recuperar, de dar servicio, recuperar dinero y para que pueda pagar. Entonces como es una persona muy ahorrativa siempre está guarde y guarde y guarde para cuando tenga una oportunidad como un terreno tenga el dinero y la pueda aprovechar.

¿En cuanto a la toma decisiones, puedo decir que tu mama es quién decide? – entrevistador-.

Ella es la que dice sí o no en todo. Aquí en la escuela y en el hospital – administrador-.

¿Aún en la escuela? – entrevistador-.

Sí – administrador-. Yo normalmente le informo, voy a hacer esto, necesito planearlo de esta manera y ella me dice que por que no mejor lo hago de tal o cual forma, o no tomes opinión hazlo de esta manera.

Dicen que la experiencia de los años cuenta mucho. Los negocios que acabamos de hacer de comprar un terreno yo voy, platico con los dueños y después hago una cita para que platiquen con mi mamá y ya en base con lo que nosotros platicamos ella decide u ofrece. Le gusta mucho comprar propiedades o terrenos o casas Y dice ya vi un terreno y me gusta o voy a comprar un departamento para tu hermano el más chico y ahí esta hasta que lo compra.

¿Cómo definirías a tu mamá en el ámbito profesional? – entrevistador-.

Es una persona que abarca todos los sentidos en cuanto a relaciones humanas, en cuanto a muchas cosas; por que a lo mejor carece de profesión, pero no es su trabajo, su oficina o su puesto, por que aquí no manejamos puestos, manejamos calidad humana. Por que para mí tan importantes es el que realiza intendencia como la directora o el doctor.

Lo que más admiro de mi mamá es su humildad. Hay gente que le habla, la dueña de laboratorios o gente ejecutiva de puestos altos para que vayan a comer y ella dice que no quiere ir a esas cosas, no le gustan.

¿Cómo definiría el organigrama de la clínica, tu mamá como directora y luego tú hermano el doctor? O en cuanto a la toma de decisiones cómo lo establecerías – entrevistador-.

En cuanto a decisión aunque mi hermano diga que sí y mi mamá dice que no es no. Ella es la que manda – administrador-. Ha habido ocasiones que mi hermano quiere meter a un socio y si mamá dice que no, no entra. No existen sociedades, con mi mamá no hay sociedades. Nada de que le van a dar un dinero para que pueda entrar. No, ella dice que prefiere no tenerlo, mejor me espero, ahorro y después lo haré y sino lo hago mejor pero no tener ninguna sociedad. Entonces en el organigrama ella es la que está arriba.

En la relación de mi hermano con mi mamá en el hospital, él es el doctor y ella es la señora Carmen, no hay relación familiar. Dentro de los negocios dónde estemos, hemos llegado casi al punto de golpearnos, pero se acaba la discusión, salimos y nos vamos a comer. Se resuelva o no se resuelva el problema nos vamos como si no hubiera pasado nada. Las relaciones familiares entre los hermanos, procuramos no tomarla, no entrar, no revolver. Que ha funcionado lo familiar con los negocios, pero antes que nada está el negocio.

¿Tu crees que eso le vas a enseñar también a tus hijos? – entrevistador-.



Yo creo que sí. Espero que ellos también lo puedan hacer- administrador-. La escuela que yo tuve, no se las llevo así tan estricta. Yo apapacho mucho a mis hijos. Pero el mensaje, el respeto, la actitud, si la tienen.

Yo quise estudiar Administración por que quise estar en los negocios de mi familia. Hay quienes estudian Administración por que quieren demostrarle a su papá que ellos pueden hacer algo por su propia iniciativa. Entonces si mis papás trabajaron para algo, por que no aprovecharlo.

Hay gente que me critica eso, por que dicen que exploto a mi mamá, por que dicen que le hago la barba. Otras dicen que yo tengo más que mis hermanos, por que yo he sabido manejar a mi mamá, y eso no es cierto. Yo siempre quise explotar lo que tenía mi familia.

¿Por qué trabaja mi mamá? Para uno. ¿Yo por que voy a trabajar? Para mis hijos. Por que triste sería que yo estuviera trabajando para tener una escuelota y mis hijos de empleados, buscando por otro lado, en un banco, pudiendo tener un empleo aquí, pudiendo hacer otra cosa.

El dinero llama dinero, así que por que no ocupar lo que tengo, por que no mis hijos no van a aprovechar lo nuestro. Pero siempre ser honestos, ser responsable, no ser tranzas,

Por ejemplo en el hospital me llega mucha mercancía robada. Vamos a suponer que una ampollita de anestesia a mí me cuesta \$3500 y me la dan en \$500 o \$600, la misma ampollita del sector salud. Yo digo que no, y no lo compro y es más, le pido que se vaya.

El ser honesto también con lo empleados. De que si es quincena y yo me quede sin comer, pero ahí está su pago. Ya me sirvió, ya me ayudo, ya trabajo. Reconocer la gente que te trabajo, aunque ya no este contigo, pero reconocer su trabajo. Todo eso se los estoy enseñando y es lo que a mí me enseñaron.

¿Cuáles son los planes futuros para la clínica? – entrevistador-.

Para la clínica es hacer una unidad de rehabilitación –administrador-. Hicimos ahorita una empresa que se llama Medica Sport. Es otro negocio a parte, pero va ligado a lo que es la clínica. Es una asociación dónde esta un doctor, que fué el doctor del club América y estoy yo. El fin es darle servicio a puros deportistas. Por que no hay; yo no lo conozco. Deportistas de alto rendimiento. Vamos entrar a la CONADE, vamos a entrar a equipos de fútbol soccer, a equipos tae kwan do, equipos de artes marciales, a ciclismo, a natación.

¿Esto es sin la ayuda de tu mamá, verdad? – entrevistador-.

A bueno, todo es pensado- administrador-. Necesitábamos un tercero, para esa prestadora de servicios, por que nosotros trabajamos directamente con los seguros. El

seguro no puede pagar directamente al hospital tiene que haber un tercero. Nosotros contactamos a las empresas o los deportivos y les vendemos una póliza. Esa póliza nos respalda el hospital y la aseguradora. Cualquier tipo de aseguradora que me soliciten.

Entonces lo que tenemos en planes a futuro es una unidad muy grande de rehabilitación y terapia. Para que crezca y vayan competidores y darles atención muy buena.

La intención es que todo se canalice al hospital, para tener el negocio redondo y no se vaya nada. Yo les vendo la póliza, yo le cotizo a la aseguradora. Ellos me pagan a mí y yo le pago al seguro. Después si llega a haber un accidente, yo mando al paciente a la clínica y no puede ir a ningún otro lado. Entonces la clínica me paga a mí y yo le pago al seguro.

¿Y ese servicio es totalmente nuevo? – entrevistador-

No mi hermano y yo ya lo dábamos de manera muy rustica a un equipo de fútbol americano. Pero ya se hizo más sólido con el doctor, por que él tiene muchos contactos, a eso se dedica.

¿Entonces ya no tiene que ver tu mamá? – entrevistador-

No ahí ya no- administrador-. Es una sociedad del doctor y yo represento a mi hermano el doctor, por que él es cirujano y no puede pertenecer a la prestadora de servicios.

Estamos aparte de mi mamá, y nosotros también vamos a poner la rehabilitación. Pero mi hermano le sigue comentando lo que vamos a hacer y ella le dice como hacerlo. Por que a veces son grupos muy grandes y a veces si necesitamos la accesoria de ella. Ella es la que siempre nos va guiando.

Esto sería todo por la entrevista, muchas gracias por el tiempo que me brindaste-entrevistador-.

De nada – administrador-. Espero que te sirva y si necesitas algo, me avisas. Para volver a platicar o ir a la clínica.

Gracias- el entrevistador-.

Entrevista SEÑORA (madre), (24 abril 2003).

¿Podría contarme como inicio este negocio de la clínica? -el entrevistador-.

El inicio de este negocio en particular, hoy llamado Clínica del Sur, en aquel tiempo le pusimos Clínica de Especialidades Médicas del Sur, que si tu té fijás es un nombre muy largo- explica la señora-. Pero ese nombre fue la falta de experiencia. Ese nombre es difícil para decirlo, para que la gente se lo grave, no es muy comercial. Entonces ese fue el inicio de la clínica, primero darle un nombre. Cómo le vamos a llamar a algo que vamos a empezar. Hoy ya con algo de experiencia, que nos dio el paso del tiempo, le pusimos Clínica del Sur.

El inicio fue a través de un joven que salió de su universidad con muchas ilusiones como muchos de ustedes y que tiene metas, cuáles son sus metas? Salir de la primaria, salir de la secundaria, esas van siendo sus metas, luego una universidad, la especialidad. Pero van logrando sus metas y cuando ya acaban esas metas que se terminaron, piensas que se van a comer el mundo, que saliendo van a tener las grandes empresas, el trabajo y las grandes propuestas. Pero se topan con que no hay trabajo o sueldos muy bajos. Entonces el principio de un joven que tenía todas las ilusiones del mundo, todas las privaciones también, por que cuando ustedes están al término de una carrera, se privan de muchas cosas. Se privan económicamente, de ir a una fiesta, de desvelarse. Pero siempre con una ilusión con una esperanza. Y llegan y se topan con que no hay trabajo.

Pasan los días y los meses y no nada más es un solo joven, sino jóvenes de su misma generación de su mismo grupo, los cuales se unen y empiezan a ver la necesidad de su situación económica. Si encuentran trabajo, pero los pagos muy bajos o propuestas a largo plazo. Entonces empiezan las frustraciones de estos muchachos. Te lo platico por que yo lo viví como madre de uno de ellos.

Entonces cuando ellos te dicen vamos a poner otro negocio por que de plano no hay trabajo. Tú te das cuenta de que el muchacho se siente frustrado y como padre siempre quieres lo mejor para los hijos y cuando también haya la posibilidad. Yo sé que muchos padres no tienen la posibilidad económica para ponerle un consultorio a su hijo.

Aquí Dios nos había dado un pedacito de terreno, en el cuál guardábamos como garage unos carros y lo que hicimos fue sacarlos y en el garage poner un consultorio.

En ese consultorio empezaron a dar consulta, dos silloncitos y un escritorio chiquito. Lo cuál no todo fue rápido, fue a través de tiempo, de la constancia de ellos. De dormirse, de aburrirse, de desesperarse y no todos perseveraron y se fueron.

Pero fue empezando a llegar gente, empezaron a recomendarlos, hasta llegar el momento en que necesitaron otro consultorio, por que uno no les daba abasto. Uno entraba y el otro tenía que esperarse a que pudiera darle consulta el otro médico.

Se puso otro consultorio, se hizo otro pedacito y al tiempo esos dos consultorios no se daban abasto. Pero lo platica uno rápido, pero es a través de cohibirse de muchas cosas, de no comérselo, de estarse aquí durmiendo y esperando a ver quién viene.

A través del tiempo ellos ven la necesidad de comprar un Rayos X, por que uno de ellos el que es mi hijo tiene la especialidad de Ortopedia y Trauma. Él me decía mamá necesitamos comprar un Rayos X. Pero, ¿cuánto vale un Rayos X? Mucho dinero, que en aquel tiempo costaba unos \$200 mil pesos que no los teníamos, por lo cual él me decía que fuera usado. Y nos fuimos a buscar un Rayos X usado. Lo cuál no fue nada más comprar el aparato; si no también construir otra habitación para completar lo que ellos llaman hacer sus estudios de diagnostico, que es un Rayos X. Por que ellos pueden ver al joven pero no pueden ver lo que está adentro, que son los huesos, si es que tiene fractura o no tiene fractura.

¿Que pasaba? Estos jóvenes mandaban a hacer los Rayos X. A otro lado y ya el paciente no regresaba. Entonces hubo la necesidad de comprar un Rayos X, esa fue la razón.

Pero cuando ves al hijo que te ha respondido, que no te ha causado ningún problema, que nunca te ha reprobado una materia, pues siempre haces el esfuerzo por apoyarlo. Y así, haciendo el esfuerzo se fue pagando en abonos, se fue pagando poco a poco. Se construyó la habitación, se le puso plomo y todo lo que necesitaba para poder hacer ese tipo de estudios. Y ese fue el principio de esto.

Fuimos creciendo por la voluntad de Dios, por que a parte de mi hijo que había estudiado eso, nosotros no teníamos ningún conocimiento de lo que es una

administración. De ahí surgió la administración, por que teníamos que administrar las placas, comprar sobres, pagar sueldos y empezó a girar algo que no sabíamos.

Pero un día mi hijo me dijo que este era un buen negocio, que es noble, con él cual podía ayudarlo a él y a sus amigos y a demás gente que lo necesitara.

Después de eso hablamos con sus hermanos y todos estuvieron dispuestos en ayudarlo para que el negocio funcionara sin cobrarle un centavo. En los ratos que podíamos, todos veníamos a ayudarlo, a trapear, a limpiar, a dar informes, en todo lo que podíamos, tratábamos de ayudar al hermano.

Al ver que el hermano respondía, empezamos a ver que ya no podíamos con esas habitaciones de Rayos X, dos consultorios, y de ahí surgió la idea de poner una rehabilitación.

Empezamos a dar consultas de rehabilitación. Se busco un rehabilitador, se compró una bicicleta, un ultrasonido, todo en abonos, todo en plazos, apoyados siempre con los hermanos.

Así empezamos a crecer y hasta ahora Dios nos ha ayudado. Ha sido un trabajo arduo, un trabajo de muchas horas, un trabajo de dedicar todo el tiempo, de desgaste físico, de enfermarnos. Pero a la vez ha sido una situación muy bonita por que como familia nos ha unido mucho. Como hermanos yo veo la unión entre ellos.



Hay problemas sí por que no podemos decir que todo es felicidad. A veces entre ellos se enojan, pero después de un rato vuelven a encontentarse y ven que esto tiene que seguir adelante.

Para mí como madre esto es muy satisfactorio, el ver realizados a mis hijos, el ver que son hijos nobles, hijos buenos y que hemos vistos realizados muchos sueños que nunca creímos haber tenido, haber podido hacerlos. Además tengo una ventaja, Dios me dio unos hijos muy trabajadores, me dio buenos hijos.

El doctor un poco enojón, un poco exigente, pero su profesión lo amerita. Es un hombre muy responsable. Para mí como madre muchas satisfacciones me ha dado. Mi hijo el administrador es un hijo todo amor, que esta al frente del colegio. Mi hijo menor está en la universidad ya para acabar Administración de hospitales. Mi hija nos ayuda mucho en la situación de los seguros.

Esto ha crecido tanto que muchas veces ya está fuera de nuestro alcance, de nuestras manos, ya necesitamos mucha gente. Nosotros empezamos trapeando, limpiando, teniendo una enfermera. Ahora tenemos 45 personas trabajando con nosotros. Tenemos tres turnos.

Ha crecido de una manera fuerte, grande. Pero podemos decir que trabajamos 16 horas diarias, sábados y domingos, días festivos. Nunca tenemos un rato de reposo. Siempre con una responsabilidad muy grande, que son los pacientes. Darle gusto al doctor, en el aspecto que tenga todo lo necesario que pide para su paciente.

Tener un lugar muy limpio, estar al pendiente de camas, de toallas, de sábanas, de jabón, es un tipo hotel, podemos decir, en el cuál tiene que tener, a pesar de que sea un paciente que viene enfermo, debe de tener confort y debe de tener cariño y debe de tener atención.

A pesar de que mucha gente dice que se puede hacer negocio con el dolor, por que en ese momento cuándo tú tienes una pena o un ser querido enfermo no piensas cuánto va a costar. Pero uno tiene que ser honesto, tiene que entender que esto también es un negocio, y de que definitivamente estamos trabajando para ganar un centavo, pero sin lastimar.

Una de las bases es que Dios me ha bendecido con mis hijos de que siempre han tenido el ejemplo de que deben de ser honrados. Deben de ser honestos. Ninguno de ellos toma, no fuman, son muy limpios, muy trabajadores. Pero siempre han tenido a tras de ellos una persona que siempre es chicotito. Siempre estoy encima de ellos; tienes que venir muy limpio, tienes que venir aseado, tienes que dar buena presencia. Por que estás dando un servicio, tienes que ser un hombre seguro, debes de dar confianza a tus pacientes. No puedes traer una bata lámparosa. Si tú no tienes una buena higiene personal, y no das una buena imagen, no inspiras confianza.

Yo no tengo muchos estudios, por que Dios sabe que cuando nosotros estuvimos chicos, también tuvimos a un papá muy trabajador, muy honrado, que solo tenía hasta

tercero de primaria. Para aquellos días mi papá decía que el negocio era primero y que necesitaba manos para poder sacar el negocio adelante. Entonces no nos dejó hacer muchos estudios, por que él quería que le ayudáramos.

Ahora cambia la visión, por que nosotros quisiéramos que nuestros hijos estudiaran y se prepararan, lo que nosotros no pudimos. A nosotros nos costo más trabajo, nos costo más pulmones, por que quizás hubiésemos hecho más; si hubiéramos tenido la virtud de ser trabajador y aunado con unos estudios, o con una preparación, podríamos quizás haber llegado a ser otro tipo de empresa, otro tipo de negocio con más formalidad. Pero así se dan las cosas.

Yo digo que México se apoya mucho, tiene mucho dinero que da por las pequeñas empresas. Que da de sus impuestos. Las pequeñas empresas sufren, por qué como son familiares; la mamá o el papá trabajan las horas que sean, ya sea cocinando, ya sea haciendo tenis, haciendo playeras, hasta la hora que sea. Y lo cuidan y lo defienden y no ven reparos en su trabajo. Quizás por lo mismo, por que no hay mucha preparación. Entonces, sabe uno que nada más son sus manos, que son sus pulmones, que tiene que meterle a un negocio. Y yo creo que debido a esas empresas familiares, México se sostiene de muchas maneras.

Cuando tú vas creciendo empiezan a haber otras visiones. Ya los hijos empiezan a pensar en que un departamento de recursos humanos. Yo me preguntaba ¿qué es eso? Yo sólo quería que me trajeran al trabajador para decirle todo lo que tenía que hace y no saber de recursos humanos. Pero tiene sus grandes cualidades tener un

departamento de recursos humanos, que tienes que tener capturistas, tienes que tener todo ese sin número de una empresa mayor.

Con el tiempo vas aprendiendo, vas viendo, pero para mí, mis respetos para quién tiene sus negocios todavía en casa, que hacen micas, cose. Es muy loable, gente muy trabajadora, es gente honrada, que sabe valorar lo que es el peso, por que le costo. Por que hay personas que tenemos el recuerdo de que también nosotros teníamos hambre, teníamos ganas de comernos, o de vestirnos algo. Y por eso le damos valor, tanto valor a cuidar los centavos a non desperdiciarlos, por que sabemos que costo mucho.

Los hijos ya un poquito están más desahogados, piensan más en otras situaciones, con más profesionalismo. Y yo quisiera así, que mis hijos tomarán ya el mando del negocio que Dios nos ha dada. Pero a veces uno de viejo, de aquellos pensamientos que tenía uno antes, no quiere dejar el timón. Como que se resiste, como que piensa que uno es indispensable.

¿Usted cuál cree que es el papel que juega en los negocios? – entrevistador-

Quizás si yo te dijera que es un papel muy importante, tú pensarías que yo me estoy adornando. Pero te lo puedo decir sinceramente; por que lo he visto, lo he valorado, pienso que muy importante.

Mis hijos aunque ya son hombres hechos y derechos, por que están casados y con hijos, todavía hay cosas que se les hace fácil. Entonces yo creo que la experiencia que he tenido si tiene mucho que ver. El de tener ciertas situaciones y decirles esto no se hace, esto si se hace, todavía no es tiempo de hacerse.

Pero esta respuesta yo digo ahorita que quizás sea yo muy importante, pero quizás esta respuesta sea el tiempo quién mejor lo diga.

Cuando mi papá murió, era un hombre muy importante en mi vida. Mi papá era un hombre extremadamente estricto, extremadamente honrado. Yo pensaba que cuando el no estuviera, se me iba venir el mundo encima. Por que todo lo que yo hacia, si yo comparaba un terreno, primero mi papá me tenía que decir si estaba bien, con la visión que él tenía, con la experiencia que él tenía. Si él me decía que estaba bonito, que se veía bien, yo lo compraba con una seguridad, pues ya mi papá había dicho que estaba bien y a Dios gracias todo salió bien.

Pero cuando mi papá muere, todo mundo decía se acabo tu brazo derecho, que van hacer. Que vas a hacer chaparra, me decían mis hermanos. A mis hijos les decían se murió tu abuelo.

No sé, no te puedo decir, yo por eso te digo que esa respuesta la dará el tiempo.

Mi papá muere y yo empiezo a crecer. Lo que no me dejaba hacer mi papá; no compres ese terreno, yo empecé a hacerlo y empecé a crecer y a crecer. Y quizá si yo me muero, el día que ya no este, ellos van a empezar a crecer y ojala y así sea.

Yo les he tratado de dar toda la seguridad, y les he dicho que tienen una mamá triunfadora por que yo nada más curse hasta sexto grado de primaria.

Entonces si ellos tienen una mamá que ha triunfado en la vida, ellos tienen los escalones y las bases para ser más triunfadores, para lograr más de lo que yo he hecho. Quizás ellos con el tiempo, con los años, ojala yo los visualizo, que Dios quiera que tengan las agallas, el esfuerzo, el tesón, la constancia.

Para llegar a hacer algo en la vida hay que tener constancia. Lo que tú hagas, aunque sea ponerte crema de cacao en la cara diario, la constancia te va hacer ver bella. Es la constancia. Ojala mis hijos tengan la constancia para poder lograr hacer de esto un Medica Sur, esto es lo que yo quiero que mis hijos hagan, por que yo llevo trabajando aquí tiempo completo tres años y en tres años Dios nos ha dado lo que no te puedes imaginar, pero va aunado al trabajo, al esfuerzo, a la constancia.

Entonces hasta ahorita yo creo que si juego un papel muy importante aquí, a no ser el tiempo que me diga, que no jugaba un papel tan, tan importante.

Entonces, ¿usted creé que todo lo que usted les ha enseñado, los valores que ellos tiene, esos ideales, esa forma de actuar es por su papá? –entrevistador-.

Sí- afirma la señora-. Yo creo que ya nacemos también con algo. Mis hermanos y yo tuvimos la misma escuela, mi papá fue enérgico con todos. Pero creo, que de mis cuatro hermanos, yo soy la única que he salido adelante por mi propio esfuerzo. Para mí, mi papá fue un ejemplo a seguir, quizá para mis hermanos no fue tanto, pero para mí sí.

Una cosa muy importante, yo sabía en la vida que yo no tenía los medios para salir adelante si yo no me agarraba de mi papá. Por que él tenía su negocio, aprendimos lo que era el fierro por que mi papá tenía un depósito de fierro. Nosotros pesábamos, instalábamos, conocíamos todo los metales, siendo unas chiquitillas.

Después mi papá también tuvo materiales para la construcción. Entonces se empezó a meter en la construcción. Y yo me pegue mucho a mi papá, por que yo sabía que si yo no me pegaba a mi papá, de dónde yo iba a aprender, yo no tenía los medios para aprender. Yo no podía ir a trabajar a una compañía, yo no podía hacer eso.

Entonces yo tenía que pegarme a una persona audaz, y mi papá era muy audaz. Yo para mí, siempre deseé llegar a tener dinero, me gusta el dinero; bien habido, con esfuerzo. Hasta ahora no puedo decir que yo me esconda de alguien, o que yo no haya pagado algo, nadie. Muchísimas veces, muchísimas, me he quedado sin un peso, pero yo no le he robado un peso a nadie, cuando yo tengo que pagar sueldos.

Entonces yo me pegue a mi papá con el deseo de aprender. Mis hermanos no. Mis hermanos fueron más tranquilos, por que todos tuvimos la misma oportunidad.

Cuando él empezó a construir empezó haciendo un cuartito, después haciendo vecindades, después casitas propias y luego las vendía y ya nosotros éramos casados cuando nos dio a cada uno de nosotros, a los cuatro la misma oportunidad de empezar a construir. Nos dio en la colonia agrícola oriental, eran unos terrenos lejos, lejos, lejos, muy baratos, que no había construcción y ahí compro.

Nos dio en aquel tiempo 50 mil pesos para comprar el terreno y construir una casita. Y empezamos los cuatro, formados, una, dos, tres, cuatro casas. Y la única que siguió fui yo. Con embarazos, con hijos pequeños, con escuela, pero siempre persevere.

Yo terminaba una cosa y se la enseñaba a mí papá y él me la supervisaba. Yo empecé a ver papeles, que planos, que licencias de construcción, de número oficial, de licencia para construir, de permisos para hacer una casita, con un ingeniero me daba la firma y yo terminaba la casita y tenía una ganancia. La cuidaba no me la gastaba y podía comprara otro terrenito y hacía una casita y volvía a vender y cuidaba la ganancia. Llego un momento en que ya podía hacer dos casitas.

Yo te lo digo rápido pero fue a través de muchos años, de muchas privaciones, de que no tenía sirvienta, de que a la una de la mañana yo estaba tendiendo ropa, por que tenía que lavar por que mis hijos iban a la escuela, pro que yo estaba embarazada de uno y tenía que querer al otro, pero eso no fue motivo para que yo no trabajará.



Yo me acuerdo que en aquella época, yo compraba los pantalones de mis hijos en el mercado y mi familia me decía que por qué. Yo sabía que mis hijos estaban chicos y que ellos no se iban a dar cuenta si yo les compraba un pantalón de mercado o uno de marca, y que cuando ellos estuvieran grandes yo les iba a dar lo que ellos necesitarán y lo que ellos pidieran, cuando ellos se iban a dar cuenta de lo que ellos realmente querían.

Así que mis hermanos tuvieron la misma oportunidad, quizás mi papá no influyo tanto en ellos como en mí.

¿Y ahora usted educó a sus hijos así? – entrevistador-.

Yo siento que en la vida los ejemplos son muy importantes – señora-. Si tú siempre llevas un ejemplo, ellos no tiene con qué decirte voy a hacer esto, no pueden por que saben que *no esta permitido*. El día que lo hagan sus consecuencias van a tener, por que en esta vida todo se paga, pero ya están sobre advertidos.

En el sector salud nosotros nos hemos dado cuenta de que hay gente y médicos que se llegan a sacar material de alguna institución. Hay muchas veces en que nos quieren vender. Si tú aceptas eso pues das mal ejemplo, después hablan de ti y van a decir que todo el hospital está hecho de esa manera y no te vas a ganar más que 20 o 30 pesos y yo pienso que no vale la pena.

¿Qué es lo que espera usted de la clínica, qué es lo que le gustaría lograr con este negocio? –entrevistador-.

De la parte de aquí a lado se compraron dos terrenos, son un conjunto de casa. Mis hijos me dicen a mí, que ya empecemos a usar esas casas para consultorios, otro dice que para rehabilitación y yo no quiero. Mi meta es tirarlas y llegar hacer una torre.

Por que lo que se a hecho, ha sido a pedazos, a remiendas, se ha tirado un cuartito para hacer el otro, se ha tirado una pared para meter una cosa, pero todo a sido a remiendas. Pero Dios nos ha dado para comprar esta situación de junto a la clínica, pero ahora con la experiencia actual, la clínica requiere cierta instalación, que aquí ha costado mucho dinero, por que primero eran dos casitas, dos consultorios que se hicieron en la parte de abajo, no había nada planeado. Este es un negocio familiar en el cual fue creciendo a pedacitos y a pedacitos, a remiendos, a un cuartito ahora y otro mañana.

Entonces si tenemos la oportunidad de esos dos terrenos, yo si quisiera hacer algo ya más planeado, dar más confort al paciente, sacarle partido al suelo, al terreno. Darle las instalaciones adecuadas; desde las alturas de los techos, por que requieren una altura que en la clínica no tenemos. Hemos sufrido, por que nos hemos bajado, por que los techos son muy chaparros. Situaciones de esas que no estaban planeadas. Entonces si Dios me permitiera a mí, eso me gustaría llegar a ver.

¿Hasta ahora lo que ustedes han logrado en la clínica ha sido tal cual como ustedes lo han planeado? –entrevistador-.

No se ha desarrollado con planeación – señora-. Se ha desarrollado conforme han venido las circunstancias. Carecemos de muchas cosas; carecemos de situación administrativas que no entendemos. Cada día aprendemos más.

Yo trato de ir a cursos, de ir a pláticas, de entender el manejo de un hospital. Por que es tan complejo un hospital y yo no soy ni siquiera enfermera, por tanto cuesta más trabajo.

Entonces planeado, planeado no es. Todo ha ido con la circunstancias. Hemos echado a perder mucho, no hemos cobrado muchas cosas como deberíamos de cobrar, nos han robado muchísimo, por que carecemos de personal adecuado para cada área.

Primero fue importante recursos. Por que si yo pongo mucho personal, no puedo comprar tijeras, o algodón o esto o aquello, tengo que restringirme de muchas cosas, por que no hay dinero suficiente. Yo en mi casa quisiera chofer y cocinera, pero tengo que hacerla de chofer y cocinera por que no hay dinero para eso, no nos es posible.

Ahora creo que vamos a tener que planear más nuestro negocio, por que así lo va requiriendo. Tenemos los recursos más desahogados y eso va a dar más ganancia. Por que va a estar más organizado, va a estar más supervisado. Entonces vamos a empezar a planearlo así.

¿Hasta ahora cuántos años tiene la clínica? – entrevistador-.

Cuando nosotros empezamos como consultorios, fueron dos años- señora-. Ahora la clínica tiene siete años. Después de los dos consultorios, empezamos a construir como nueve consultorios, un área de rehabilitación, para eso se llevo tres años más. Y tengo cuatro años en que ya tengo el área de hospitalización, el área de quirófanos y hasta ahorita tenemos especialización.

Creo que somos jóvenes de todos los hospitales que están alrededor (pequeños), no contando hospitales de primer nivel. Hay hospitales de 32, 35, 25 y nosotros somos los más jóvenes.

Hacemos comparaciones, que quizá es feo, pero hemos hecho comparación y hemos visto que estamos a nivel de ellos. En instalación, que definitivamente, sin tener experiencia, hemos tenido la visión de equiparnos, de adquirir los aparatos para que los médicos vengan y operen aquí. Por que si nosotros no les damos las herramientas que ellos necesitan, pues no viene.

Nosotros tenemos que esforzarnos y a veces no traemos carro, lo vendemos o a veces nunca vamos a pasear, nunca vamos a comprarnos cosas para nosotros, por que adquirimos yo les llamo fierro, adquirimos fierros para el quirófano. Pero este esfuerzo con el tiempo te lleva a tener una ganancia.

¿Usted que creé que sea lo más fuerte de la clínica? –entrevistador-

En especialidad lo más fuerte es trauma y ortopedia –señora-. Nosotros tenemos todo lo que son los sets para poder operar, cadera columna, tibia, todo tipo de implantes, de tornillos, de placas. Todo lo que se necesita para la cirugía de trauma y ortopedia, todo lo tenemos.

Tenemos un aparato que se llama Arco en C, que no lo tienen más que los hospitales grandes. Es un aparato muy grande, muy bonito y da la seguridad al médico que quiere operar trauma y ortopedia aquí lo hay. Ya que ningún hospital pequeño de por aquí lo tiene.

Hay veces que nos han criticado, por que dicen que para que invertimos en cosas tan fuertes y tan grandes y con alto costo y para usarlo de vez en cuando. Pero nosotros tenemos la visión de que no nos podemos limitar, por que se va usar poco, pero el día que se usa, ese día el médico que lo usa y queda satisfecho y su paciente con ese aparato reduce tiempo de cirugía, manipulas menos, lastimas menos al paciente. Tienes la seguridad exacta, que si tú pones un tornillito a una placa, queda en el lugar exacto por que ese aparato te está dando la imagen de cómo estas poniendo la placa o el tornillito. Entonces es menos tiempo quirúrgico, el médico se va más a gusto, su operación quedó como él quería, el paciente tiene menos riesgo de infección.

El médico va ir dónde hay fierros, dónde hay atención, por que es su paciente. Entonces si tú tienes contento al médico, el médico te va a traer pacientes. Parte del éxito del negocio del hospital es que tú médico este contento. Que se sienta a gusto, que si él

pide una solución la haya, que si pide él una placa la haya, que si él pide un collarín lo haya.

Aquí hay mucha inversión, pero tienes que tener lo que el pida. Por que cuando el paciente está en quirófano, él no va a decir no te lo pongo, estamos hablando de vidas y con eso no se juega, no hay de que te lo cambié, o no te gusto te doy otra pieza. Hay cosas que te dejan marcada para toda la vida, una mala cirugía te deja marcado para toda tu vida.

Entonces nuestro lema es tener todo. Hay veces que se caducan las cosas por que no se usaron, medicamentos o sondas, material de curación que se caduca y tiramos cajas enteras; pero no importa, por que él día que él médico lo pide para su paciente y lo hay, él regresa y va a traer más pacientes. Y a la larga ese es el negocio.

El día de hoy me trajeron unas gasas, que a mí en cinco años sólo me las han pedido una vez y yo no volvía a encontrar esas gasa, es una cera y unas gasas. Son pequeñas es para evitar las hemorragias, pero dije traime dos cajas por que yo no sé el día en que las ocupe. Me costaron dos mil ochocientos pesos, no me importa, ahí están. Aquí hay una ventaja que me dí cuenta, ya ahorita la experiencia de que no caducan, que me ayudo. Pero si da la casualidad de que el médico lo necesita yo donde lo voy a conseguir.

Entonces usted me ha dicho que el hospital ha crecido sin planeación..... –  
entrevistador-.

Bueno, no hubo al principio- señora-. Ahorita si hay una planeación en el aspecto de que todo no está hecho bolas. Desde el momento en que hemos crecido es por que ha habido una cierta planeación, cada persona está en su lugar, el quirófano está completamente equipado. Nos falta planeación en el aspecto administrativo.

Yo compré un programa de hospitales, por que ahora yo veo que se necesitan programas. Nos que falta echarlo andar, por que a veces el trabajo que nos llega es tanto que no nos da tiempo. El meter ese programa sería una maravilla. Me dijeron que tenía que meter la red y ya está puesta. Me dijeron que con ese programa yo me iba a ahorrar muchos problemas, podría tener más control en bodega, en material, en facturación. Esa es la planeación que yo creo que nos hace falta.

Las decisiones que se han tomado, en gran parte usted las toma, pero podemos decir que cada vez son más conciliadas. –entrevistador-.

Ahora ya cada vez más- señora-. Por que esto es de alguna manera, cada vez más grande. Las decisiones las tomamos con más regularidad y con más seriedad, el doctor y yo, él con la experiencia médica y yo manejo la situación de los centavos. Pues las decisiones tienen que ser más serías y decisiones de que si compramos esto, de que si compramos aquello.

Al año muchas veces nos hemos hecho propósitos, hacemos recuento qué hemos hecho, por que si nos da mucho gusto, por que hemos tenido logros tan grandes que no da mucho gusto.

Sí se planean más las cosas, cada día hay más satisfacciones, trabajamos con muchas aseguradoras. Ese ha sido un logro en la clínica que los muchachos han tenido de trabajar casi con todas las aseguradoras, es una satisfacción.

Para nosotros tener un convenio, tenemos que dar nuestro currículo, nuestros precios, que vengan a conocer la clínica. Enamorar a las personas para que vengan y vean, como estamos, por que muchas veces no viene y como nosotros tenemos el nombre de Clínica de Especialidades Medicas o clínica del Sur, las persona piensan que somos una cliniquita, que somos una clínica muchas veces de dental. Y ya somos un hospital, ya tenemos quirófano, ya hacemos cirugías de alto nivel.

Hemos pensado en cambiarle el nombre al Hospital del Sur, pero también Dios sabe los tiempos, por que quizá todavía no tenemos lo de un hospital, tenemos que calmarnos un poquito. Pero tener tantos convenios con las aseguradoras nos da una idea de que ya llenamos ciertos requisitos. Trabajamos mucho para las aseguradoras, nos cansamos mucho, hay que llenar mucho papeleo. Tenemos que tener gente especializada para facturar, para sacar costos. Trabajamos desde las ocho de la mañana, hasta las doce, una de la mañana, todos los días con el fin de llevar al otro día toda la papelería a las aseguradoras.



No cualquier hospital pequeño puede decir que tiene esa cartera de clientes.

Esto sería todo por la entrevista, muchas gracias por el tiempo que me brindó-  
entrevistador-.